

**Univerzita Pardubice**

**Fakulta ekonomicko-správní**

**Růst kvality lidského kapitálu, důležitý aspekt rozvoje firmy**

**Bc. Anna Pecková**

**Diplomová práce  
2019**

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Anna Pecková**  
Osobní číslo: **E17549**  
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Ekonomika a management podniku**  
Název tématu: **Růst kvality lidského kapitálu, důležitý aspekt rozvoje firmy**  
Zadávací katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

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

Cílem práce je popsat a analyzovat vliv růstu kvality lidského kapitálu na výkonnost a konkurenceschopnost vybraného podniku. Práce se zaměří na vymezení pojmu lidský kapitál, řízení lidských zdrojů, nástroje podporující rozvoj lidského kapitálu a jejich využití v praxi.

Osnova:

- Lidský kapitál - nejnovější teoretické poznatky.
- Konkurenceschopnost a lidský kapitál.
- Nástroje řízení lidských zdrojů.
- Analýza dopadu růstu kvality lidského kapitálu na rozvoj a konkurenceschopnost vybraného podniku.

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: **cca 50 stran**

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

**ARMSTRONG, M., TAYLOR, S. Řízení lidských zdrojů. Třinácté vydání. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.**

**IRELAND, R. D., HOSKISSON, R. E., HITT, M. A. The management of strategy: concepts and cases. 10th ed. Mason: South-Western/Cengage Learning, c2013. ISBN 978-1-133-58467-4.**

**KISLINGEROVÁ, E. Nové trendy ve vývoji konkurenceschopnosti podniků České republiky: v globální světové ekonomice. V Praze: C.H. Beck, 2014. ISBN 978-80-7400-537-4.**

**MĚRTLOVÁ, L. Řízení lidských zdrojů a lidského kapitálu firmy. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2014. ISBN 978-80-7204-907-3.**

**MUŽÍK, J., KRPÁLEK, P. Lidské zdroje a personální management. Vydání I. Praha: Academia, 2017. ISBN 978-80-200-2773-3.**

Vedoucí diplomové práce:

  
**Ing. Radka Kněžáčková, Ph.D.**

Ústav ekonomických věd

Datum zadání diplomové práce: **3. září 2018**

Termín odevzdání diplomové práce: **30. dubna 2019**

  
doc. Ing. Romána Provažníkové, Ph.D.

děkanka

L.S.

  
doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.

vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 3. září 2018

## **PROHLÁŠENÍ**

Prohlašuji, že jsem tuto práci 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.

Beru na vědomí, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 9/2012, bude práce zveřejněna v Univerzitní knihovně a prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 28. 4. 2019

Bc. Anna Pecková

## **PODĚKOVÁNÍ:**

Mé poděkování patří vedoucí diplomové práce Ing. Radce Kněžáčkové, Ph.D. za odborný dohled, vstřícnost a cenné rady, které mi pomohly při zpracování této práce. Děkuji také své rodině a přátelům za podporu během celého studia.

## **ANOTACE**

*Předmětem diplomové práce je analýza vlivu růstu kvality lidského kapitálu na výkonnost a konkurenceschopnost podniku. První část je zaměřena na teoretická východiska problematiky. Druhá část se věnuje charakteristice a analýze podniku Veolia Energie Kolín, a. s. Na základě výsledku SWOT analýzy byly navrženy konkrétní strategie pro zajištění konkurenceschopnosti podniku.*

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

*Lidský kapitál, konkurenceschopnost, řízení lidských zdrojů, vzdělávání, SWOT analýza.*

## **TITLE**

Quality Growth of Human Capital, an Important Aspect of a Company Development

## **ANNOTATION**

*The subject of this thesis is an analysis of the effect of the quality growth of human capital on the production and competitive ability of a company. The first part is focused on theoretical basis of the issue. The second part deals with the characteristics and the analysis of the company Veolia Energie Kolín, a. s. Based on the results of the SWOT analysis, specific strategies for ensuring competitive ability of the company were proposed.*

## **KEYWORDS**

*Human capital, competitive ability, human resource management, education, SWOT analysis.*

# OBSAH

ÚVOD .....	12
<b>1 LIDSKÝ KAPITÁL .....</b>	<b>14</b>
1.1 DEFINICE A VÝZNAM LIDSKÉHO KAPITÁLU .....	14
1.2 VÝVOJ TEORIE LIDSKÉHO KAPITÁLU .....	16
1.3 MĚŘENÍ LIDSKÉHO KAPITÁLU .....	18
1.4 INVESTICE DO LIDSKÉHO KAPITÁLU .....	19
<b>2 KONKURENCESCHOPNOST PODNIKU.....</b>	<b>22</b>
2.1 KONKURENCESCHOPNOST, KONKURENČNÍ VÝHODA A LIDSKÝ KAPITÁL .....	22
2.1.1 Konkurenční výhoda dle Portera.....	25
2.1.2 Jiráskův model.....	26
2.1.3 Generické konkurenční strategie podle Portera.....	27
2.1.4 Konkurenceschopnost a konkurenční výhoda podle Kotlera.....	28
2.2 KONKURENCESCHOPNOST Z POHLEDU ŘÍZENÍ ÚSPĚŠNOSTI PODNIKU .....	29
2.2.1 Vztah mezi loajalitou zákazníků a zaměstnanců .....	31
2.2.2 Nové rozměry pojetí konkurenceschopnosti.....	33
2.3 METODY HODNOCENÍ KONKURENCESCHOPNOSTI PODNIKU .....	34
2.3.1 Marketingový audit.....	35
2.3.2 Metoda benchmarking a rapidmarking .....	35
2.3.3 Metoda Balanced Scorecard.....	36
2.3.4 Metoda Customer Value Management .....	36
2.3.5 Finanční analýza .....	37
2.3.6 Metody využívající kombinaci obecných postupů .....	37
2.4 ŘÍZENÍ VÝKONNOSTI PODNIKU A LIDSKÝ KAPITÁL .....	38
2.5 VLIV ROZVOJE LIDSKÉHO KAPITÁLU NA VÝKONNOST A KONKURENCESCHOPNOST PODNIKU .....	39
2.5.1 Investor in People.....	40
2.5.2 Model excellence EFQM .....	41
<b>3 NÁSTROJE ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ.....</b>	<b>43</b>
3.1 NÁSTROJE KE STRATEGICKÉMU ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ.....	44
3.1.1 Analýza vnitřního a vnějšího prostředí, SWOT analýza .....	45
3.1.2 Analýza vlivu strategie, hnacích sil podniku a průzkum názorů na řízení lidských zdrojů.....	46
3.1.3 Analýza efektivnosti dosavadní strategie a mezer v řízení lidských zdrojů.....	47
3.2 NÁSTROJE K ŘÍZENÍ LIDSKÉHO KAPITÁLU .....	47
3.2.1 Potenciál řízení lidského kapitálu.....	47
3.2.2 Cíle, oblasti a ukazatele měření lidského kapitálu .....	48
3.3 NÁSTROJE K ROZVOJI ORGANIZACE A ANALÝZA EFEKTIVNOSTI PODNIKU .....	48
3.3.1 Analýza podnikové kultury.....	49
3.3.2 Analýza hodnot, norem a artefaktů podniku .....	50
3.3.3 Analýza stylu řízení a týmové práce .....	50
3.3.4 Plán a volba aktivit rozvoje podniku .....	50
3.4 NÁSTROJE K ŘÍZENÍ TALENTŮ .....	51
3.4.1 Strategie, politika, plánování a audit řízení talentů .....	51
3.4.2 Rozvoj talentů .....	52
3.5 NÁSTROJE K PLÁNOVÁNÍ A PROVÁDĚNÍ VZDĚLÁVACÍCH PROGRAMŮ .....	52
<b>4 PŘEDSTAVENÍ PODNIKU VEOLIA ENERGIE KOLÍN, A. S. ....</b>	<b>55</b>
4.1 HISTORIE SPOLEČNOSTI VEOLIA ENERGIE KOLÍN, A. S. ....	56
4.2 MOTTO SKUPINY VEOLIA: „PEČUJEME O SVĚTOVÉ ZDROJE“ .....	57
4.3 LIDSKÉ ZDROJE VE SKUPINĚ VEOLIA .....	58
4.4 LIDSKÝ KAPITÁL A STRATEGICKÝ PLÁN IMPACT 2023.....	59
4.5 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA SPOLEČNOSTI VEOLIA ENERGIE KOLÍN, A. S. ....	60
4.6 VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ, PLÁN NÁSTUPNICTVÍ A TALENT MANAGEMENT VE SKUPINĚ VEOLIA.....	61

<b>5 ANALÝZA DOPADU RŮSTU KVALITY LIDSKÉHO KAPITÁLU NA ROZVOJ A KONKURENCESCHOPNOST VYBRANÉHO PODNIKU .....</b>	<b>64</b>
5.1 VYUŽITÍ ROZVOJE LIDSKÉHO KAPITÁLU PRO ZVÝŠENÍ VÝKONNOSTI PODNIKU – INOVAČNÍ PROJEKT ZAVEDENÍ POSKYTOVÁNÍ PODPŮRNÝCH SLUŽEB .....	64
5.2 VYUŽITÍ ROZVOJE LIDSKÉHO KAPITÁLU PŘI KLÍČOVÉ INOVACI – PROJEKT VÝSTAVBY A PROVOZ NOVÉHO KOTLE K8 .....	68
5.3 ANALÝZA ODVĚTVÍ, VNĚJŠÍHO A VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ SPOLEČNOSTI .....	69
5.3.1 <i>Analýza odvětví</i> .....	69
5.3.2 <i>Analýza vnějšího prostředí společnosti</i> .....	72
5.3.3 <i>Analýza makroprostředí</i> .....	74
5.3.4 <i>Analýza vnitřního prostředí</i> .....	77
5.4 ANALÝZA SWOT – NÁVRH STRATEGIE SPOLEČNOSTI.....	84
<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>87</b>
<b>POUŽITÁ LITERATURA.....</b>	<b>89</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>98</b>



## SEZNAM ILUSTRACÍ A TABULEK

Obrázek 1: Konkurenční síly v odvětví – rozšířené soupeření .....	25
Obrázek 2: Síly ovlivňující konkurenční strategii podniku dle Jiráska .....	26
Obrázek 3: Tržní hodnota podniku .....	30
Obrázek 4: Souvislost zákaznické a zaměstnanecké nespokojenosti a spokojenosti .....	32
Obrázek 5: Model EFQM .....	41
Obrázek 6: Energetické služby - koncern Veolia Energie .....	56
Obrázek 7: IMPACT 2023 - 9 témat .....	60
Obrázek 8: Organizační struktura Veolia Energie Kolín, a. s. ....	61
Obrázek 9: Náklady na vzdělávání zaměstnanců 2014–2018 .....	63
Obrázek 11: Tržní podíl v celkových PpS v roce 2017 .....	67
Obrázek 12: Tržní podíl služby MZ15+ v roce 2017 .....	67
Obrázek 13: Struktura zaměstnanců dle vzdělání v roce 2017 .....	79
Obrázek 14: Struktura zaměstnanců dle věku v roce 2017 .....	79
Obrázek 15: Struktura zaměstnanců dle délky zaměstnání v roce 2017 .....	80
Obrázek 16: Vývoj průměrné mzdy 2013–2017 .....	80
Obrázek 17: Vývoj produktivity práce 2013–2017 .....	81
Tabulka 1: Generické konkurenční strategie .....	27
Tabulka 2: Vývoj koncepcí personální práce .....	43
Tabulka 3: Tržní podíl společnosti na PpS (2017–2021) .....	68
Tabulka 4: OT analýza .....	77
Tabulka 5: SW analýza .....	84

## SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK

BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
BSC	Metoda Balanced Scorecard
C	Výše investovaného kapitálu
CPI	Corruption Perceptions Index
CVM	Customer Value Management
CZT	Centrální zásobování teplem
ČEPS	Česká přenosová soustava
ČR	Česká republika
ČSH	Čistá současná hodnota
ČSÚ	Český statistický úřad
EFQM	Model excellence Evropské nadace pro management kvality
ERÚ	Energetický regulační úřad
ES	Elektrizační soustava
EU	Evropská unie
FA	Finanční analýza
HDP	Hrubý domácí produkt
HR	Human Resources – Lidské zdroje
IES	Institut environmentálních služeb
IIP	Investors in People – mezinárodně uznávaný standard v řízení lidských zdrojů
IT	Informační technologie
MaR	Měření a regulace
MPO	Ministerstvo průmyslu a obchodu
NOPAT	Provozní hospodářský výsledek po zdanění
OECD	Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj
PP	Payback Period – doba návratnosti
PpS	Podpůrné služby
RECE	Divize Region Čechy
ROI	Return on Investments – návratnost investic
ŘLZ	Řízení lidských zdrojů
SEI	Státní energetická inspekce
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats
TM	Talent management

TQM	Total Quality Management
VEKOL	Veolia Energie Kolín, a. s.
VH	Výsledek hospodaření
VZ	Výroční zprávy
WACC	Průměrné náklady kapitálu
WEC	World Energy Council - Světová energetická rada
ZDS	Závod distribuce a služeb

## ÚVOD

Firmy, které chtějí být úspěšnými a konkurenceschopnými, by mimo jiné pro sebe měly získat a udržet kvalitní zaměstnance, neboť lidské zdroje jsou tím nejdůležitějším a nejcennějším kapitálem, do kterého se firmám vyplatí investovat. Pracovní trh v posledních letech díky rekordně nízké nezaměstnanosti trpí nedostatkem kvalifikovaných pracovníků, a to zejména technických profesí. Doba industriální ekonomiky dvacátého století se rychle mění a ve všech sférách života ji nahrazuje doba znalostní ekonomiky dvacátého prvního století, doba hyperkonkurence a globalizace, která na zaměstnance podniků klade vysoké vědomostní a znalostní nároky. Novým technologiím se musí lidé stále přizpůsobovat, což od nich vyžaduje nutnost celoživotního vzdělávání. Znalosti, které lidé nabývají nejen ve školách, ale i od svého okolí a samostudiem, zvyšují jejich úroveň, což v konečném důsledku pozitivně působí jak na podniky samotné, tak i regiony ve kterých podniky působí, potažmo i na celou společnost.

Důležitosti kvalitních lidských zdrojů si již na počátku dvacátého století všiml i český průmyslník a výrobce bot ze Zlína Tomáš Baťa (1876-1932). Uvědomoval si, že region neupadá tím, že jsou v něm prázdné rozpadající se továrny a podniky nebo že trpí poškozenou krajinou a infrastrukturou, ale zejména tím, že z takto stagnujících regionů odcházejí kvalitní a vzdělaní lidé, bez kterých není možné stagnaci regionů zastavit. Jako novátorský podnikatel prosazoval výjimečné názory na to, jak efektivně řídit lidské zdroje. Ve svých podnicích zavedl systém účasti zaměstnanců na hospodářském výsledku podniku, čímž se mzdy jeho zaměstnanců několikanásobně zvýšily. Tomáš Baťa si uvědomoval důležitost lidského potenciálu, podporoval kariérní růst, motivaci, individuální odpovědnost a jazykové znalosti svých zaměstnanců. Svým modelem firemního vzdělávání, zahrnujícím sociální myšlení a pragmatické zásady, ovlivnil systém vzdělávání v celé republice (Kolar 2015).

**Cílem této diplomové práce je popsat a analyzovat vliv růstu kvality lidského kapitálu na výkonnost a konkurenceschopnost vybraného podniku. Práce je zaměřena na vymezení pojmu lidský kapitál, řízení lidských zdrojů, nástroje podporující rozvoj lidského kapitálu a jejich využití v praxi.**

Diplomová práce je rozdělena do čtyř kapitol. V první kapitole je definován význam lidského kapitálu. Je zde popsán historický vývoj od první představy pojetí lidského kapitálu do současnosti. Dále je zde popsáno měření lidského kapitálu, které je nezastupitelným nástrojem pro jeho řízení. Závěr první kapitoly se věnuje významu investování do lidského

kapitálu, neboť nově získané znalosti a schopnosti pozitivně ovlivňují výkonnost, flexibilitu a produktivitu podniku.

Ve druhé kapitole je z pohledu řízení úspěšnosti podniku, ale i z pohledu loajality zákazníků a zaměstnanců, vysvětlen význam konkurenceschopnosti a lidského kapitálu. Jsou zde popsány nové rozměry pojetí konkurenceschopnosti a nové metody hodnocení konkurenceschopnosti podniku, a to metoda marketingového auditu, metoda Benchmarking a Rapidmarking, metoda Balanced Scorecard (BSC), metoda CVM – řízení hodnoty zákazníka, metoda finanční analýzy a v neposlední řadě i metoda využívající kombinaci obecných postupů. Závěr druhé kapitoly se věnuje vztahu systému řízení výkonnosti podniku a lidského kapitálu a vlivu rozvoje lidského kapitálu na výkonnost a konkurenceschopnost podniku.

Ve třetí kapitole jsou popsány nástroje ke strategickému řízení lidských zdrojů, které je historicky třetí etapou koncepce řízení a vedení lidí.

Čtvrtá kapitola představuje vybraný podnik Veolia Energie Kolín, a. s., jeho historii, vzájemné vztahy zaměstnanců a manažerů společnosti. Dále je popsáno, jak vybraný podnik investuje do vzdělání zaměstnanců, uplatňování plánu nástupnictví a talent managementu.

Pro nalezení nových možných příležitostí a pro další rozvoj společnosti Veolia Energie Kolín, a.s. je v páté kapitole vypracována analýza odvětví, vnějšího a vnitřního prostředí. Jako příklad vlivu rozvoje lidského kapitálu pro zvýšení výkonnosti tohoto podniku je uveden inovační projekt zavedení poskytování podpůrných služeb a využití lidského kapitálu při klíčové inovaci, kterou byl projekt výstavby a provozu nového kotle K8. Oba tyto zmíněné příklady si díky novým moderním technologiím vyžádaly zvýšení znalostí a dovedností zaměstnanců.

# 1 LIDSKÝ KAPITÁL

Kapitola se zabývá současnými teoretickým poznatky o lidském kapitálu a možnostmi jeho rozvoje. Lidský kapitál je považován za klíčový faktor růstu konkurenceschopnosti podniku a současně jeho nejcennější zdroj. Díky využití lidského kapitálu vznikají inovované výrobky, služby, technologie a strategie. Kultivace a rozvoj „cenného“ lidského kapitálu je součástí personální strategie podniků. Systematická a dlouhodobá péče o zaměstnance je pro podnik stejně důležitá jako péče o zákazníky. Motivace, loajalita, dobré vazby a přátelství mezi zaměstnanci umožňují tok vědomostí a prostor pro vznik inovací.

## 1.1 Definice a význam lidského kapitálu

Správné fungování podniku je založeno na propojení a využití materiálních, finančních, informačních a lidských zdrojů. Nejcennějším zdrojem jsou lidé, kteří dokáží uvést do pohybu ostatní zdroje, určují jejich použití a vytváří přidanou hodnotu podniku. Lidé jsou nositeli lidského kapitálu, který je tvořen množstvím vrozených a získaných znalostí, schopností a dovedností. Základním předpokladem úspěchu podniku je uvědomění si významu a hodnoty lidských zdrojů, podpora jejich rozvoje a využití (Koubek 2015).

Gary S. Becker (1993) pokládal vzdělání a další školení za nejdůležitější investice do lidského kapitálu, které zlepšují schopnosti, příjmy a rodinné prostředí jednotlivců. Rozvoj lidského kapitálu má významný vliv na zdraví, plánované rodičovství, výchovu dětí a také na ekonomický růst, nezaměstnanost a zahraniční obchod.

Lidské zdroje jsou lidé v pracovním procesu, kteří jsou schopni seberealizace a představují zásobu lidského potenciálu ve společnosti. Lidský kapitál je vlastněn i lidmi, kteří v pracovním procesu dosud nejsou. Rozdíl mezi termínem lidský kapitál a lidský potenciál je nepatrný a často není rozlišován. Zatímco lidský kapitál se vztahuje spíše k současnosti, lidský potenciál je více dynamický se zaměřením na budoucnost. Lidský potenciál je tvořen souhrnem lidských dispozic a předpokladů k realizaci pracovního výkonu, který umožní rozvoj podniku a posílení konkurenceschopnosti. Schopnosti učení, inovací a kreativního myšlení činí z lidských zdrojů důležitou a nezastupitelnou součást úspěšného podnikání (Vodák a Kucharčíková 2011).

Mankiw (1999, s. 507) uvádí „*lidský kapitál je ekonomický termín pro znalosti a schopnosti pracovních sil. Bývá získáván a obnovován vzděláváním, školením a zkušeností. Do lidského kapitálu se počítají schopnosti získané na všech stupních vzdělávací soustavy i ve školících programech na pracovišti.*“

Dle Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj (OECD 2016) je lidský kapitál tvořen souhrnem znalostí, fyzických a intelektuálních schopností, kompetencí, dovedností a zkušeností. Součástí lidského kapitálu je také zdraví, úroveň učení, schopnost aplikace nových poznatků a sociálních dovedností.

Jedním z cílů OECD je pomoc vládám na celém světě při zajištění možnosti rozvoje schopností lidí všech věkových kategorií pracovat produktivně a uspokojivě v budoucích pracovních příležitostech (OECD about nedatováno). Lidský kapitál představuje nehmotný majetek, který může zvýšit produktivitu, podpořit inovace a zvýšit zaměstnanost. Na jeho rozvoj a uplatnění působí různé vlivy. Může se také stát nevyužitý a nadbytečný. Mezi formy celoživotního vzdělávání patří formální vzdělávání (povinná školní docházka, odborné a všeobecné střední a vyšší vzdělání, terciární vzdělávání, vzdělávání dospělých), neformální vzdělávání (v podnikání, odborná příprava) a pracovní zkušenosti v různých typech organizací. K rozvoji lidského kapitálu přispívá i prostředí rodiny, spolků a zájmových organizací. Kvalita lidského kapitálu je ovlivněna sociálními dovednostmi, schopností komunikace, úrovní analytického myšlení, emoční inteligencí, návyky, osobnostními rysy jednotlivců a schopností rozvíjet a uplatnit získané dovednosti (OECD 1998).

Ireland, Hoskisson a Hitt (2013, s. 73-75) tvrdí, že základem konkurenční výhody podniku jsou zdroje podniku, schopnosti a klíčové kompetence. Organizační schopnosti jsou tvořeny spojením zdrojů podniku. Schopnosti jsou současně zdrojem základních kompetencí, které tvoří základ pro určení konkurenčních výhod. Spektrum individuálních, společenských a organizačních fenoménů je zahrnuto v širokém rozsahu zdrojů. Pro vytvoření hodnoty pro zákazníka nestačí samotné zdroje, důležitá je správná kombinace zdrojů, která vytváří schopnosti, tvořící základ pro dosažení nadprůměrných výnosů. Hmotné zdroje se člení na finanční, organizační, fyzické (hmotný majetek) a technologické. Lidské zdroje jsou součástí nehmotných zdrojů podniku. Nehmotné zdroje podniku jsou shromážděny během existence podniku a jsou hluboce zakořeněny v podnikové historii. Jejich zakotvení v jedinečných vzorcích podnikových činností brání konkurenci v jejich analýze a napodobování. Základní členění nehmotných zdrojů je na lidské zdroje, inovace a dobrou pověst. Lidské zdroje zahrnují znalosti, důvěru mezi zaměstnanci a vedením, dovednosti a schopnosti spolupráce s ostatními. Do kategorie inovace patří myšlenky, vědecké schopnosti a kapacita pro inovace. K dobré pověsti se váže obchodní značka, vnímání kvality, trvanlivosti a spolehlivosti výrobku a pozitivní pověst u dodavatelů a zákazníků. V současné globální ekonomice spočívá úspěch

firmy více v jejích intelektuálních a systémových schopnostech nežli ve hmotných aktivech a řízení lidských zdrojů se stává rozhodující schopností podniku.

Rozhodující roli v budoucím pracovním uplatnění hraje motivace, osobnost, otevřenost a sociální dovednost konkrétního jedince. Pro zvyšování konkurenceschopnosti je požadována vysoká kvalifikace, jejíž součástí je také ochota zaměstnanců poskytnout své dosažené znalosti a dovednosti. Neméně důležitá je pracovní disponibilita, postoj pracovníka k dalšímu vzdělávání a možnosti získání nových pracovních pozic (Mužik a Krpálek 2017, s. 35)

Rostoucím ekonomickým a společenským významem lidského kapitálu se zabývá OECD ve své publikaci Human Capital. Za klíčový faktor formování lidského kapitálu je považováno vzdělání. Lidé s vyšším vzděláním většinou dosahují vyšších příjmů, a tím přispívají k hospodářskému a sociálnímu rozvoji. Růst lidského kapitálu má také pozitivní vliv na zdraví lidí, jejich sociální zapojení a profesní uplatnění. V budoucnosti se očekává růst důležitosti lidského kapitálu z důvodu zvyšující se potřeby technologických dovedností a přizpůsobení se v globální ekonomice. Pro OECD je lidský kapitál dlouhodobou prioritou, zabývá se proto otázkami všech stupňů vzdělávání, celoživotního vzdělávání a možností pomoci v členských zemích (Keeley 2007).

## 1.2 Vývoj teorie lidského kapitálu

První představy pojetí lidského kapitálu pochází z 18. století od skotského ekonoma Adama Smithe, který pokládal získané schopnosti a dovednosti jednotlivců za druh kapitálu, který je zdrojem ekonomické aktivity a může přinášet výnosy jednotlivcům i společnosti. Na tuto myšlenku navázali v 60. letech 20. století ekonomové Schultz a Becker novým pohledem na lidský kapitál, který zdůrazňoval vliv růstu lidského kapitálu (růst vzdělání a zdraví) na ekonomický růst společnosti. Vzdělaná pracovní síla je předpokladem rozvoje moderní ekonomiky. Vzdělání přináší vyšší příjem jednotlivce a lepší životní podmínky (Keeley 2007).

V 70. letech minulého století vymezil lidský kapitál francouzský sociolog Pierre Bourdieu (1977 cit. dle Mazoucha 2011, s. 1) jako *„jakoukoli kapacitu schopnou produkovat zisk a reprodukovat sama sebe ve stejné podobě či rozšířené podobě, schopnou nejen akumulace, ale i směny, konverze a rozšířené reprodukce.“*

V současné době internacionalizace hospodářství, rychlého rozvoje informačních a komunikačních technologií dochází k velkým změnám ve vzdělávání. V souvislosti se znalostní ekonomikou je již od 70. let minulého století znám termín „učící se společnost“



(learning society), ve které hraje velkou roli nejen povinné školní vzdělávání, ale i další vzdělávání a neformální vzdělávání (získané sociální dovednosti). Celoživotní vzdělávání se stává v rychle se měnícím globalizovaném světě nepostradatelné pro zajištění kontaktu jednotlivce s realitou. Nezbytnou součástí neformálního vzdělávání představuje samostudium (studium tištěných materiálů, počítačové učení, on-line nebo off-line internetové vzdělávání). Efektivní individuální učení umožňují s využitím inovací a s možností rozšířeného přístupu pokročilé síťové platformy (e-kampusy, virtuální kampusy). Velkou roli při tvorbě učící se společnosti zastávají vlády států při stanovení koncepčního rámce vzdělávání. Neméně důležité je zapojení soukromého sektoru v rámci podpory vzdělávání zaměstnanců a jejich zapojení do učebních aktivit, a také ve spolupráci s veřejným sektorem k získávání více finančních prostředků na podporu inovací a nových technologií ve školství. O velikosti a rychlosti ekonomického rozvoje rozhoduje úroveň vzdělání, dovednosti, intenzita, energie a aspirace, kvalita postojů a hodnot jednotlivce, rodiny i společnosti. Schopnost učit se stále nové věci je nejvýznamnější hnací silou ekonomického a společenského vývoje. Propojení nových a dříve získaných znalostí se stává nezbytností pro identifikaci nových zdrojů, zlepšení výrobků, procesů, způsobu organizování a vývoj nových výrobků a služeb. Jedním z cílů učící se společnosti je rozvoj schopnosti jednotlivců pro vzájemnou spolupráci a přizpůsobivost dynamickému vnějšímu prostředí (Popescu 2011).

Lidský kapitál je spolu s organizačním a společenským kapitálem součástí intelektuálního kapitálu, který je považován za nehmotný zdroj podniku. Intelektuální kapitál umožňuje transformaci znalostí a nehmotných aktiv do zdrojů bohatství a spolu s finančním kapitálem a hmotným majetkem tvoří tržní hodnotu podniku. Společenský kapitál představuje znalosti založené na interních a externích vztazích podniku, jejichž součástí jsou vztahy, normy a důvěra. Patří sem vztahy se zákazníky, dodavateli a dalšími partnery. Využití společenského kapitálu umožňuje efektivnější komunikaci, spolupráci, rozvoj a naplňování poslání podniku. Organizační kapitál tvoří institucionalizované znalosti, které jsou skutečně vlastněny podnikem, např. databáze, manuály, předpisy, organizační struktura, technologie, postupy (Armstrong 2015).

Důležitou součástí intelektuálního kapitálu jsou nehmotné aktivity, které se zaměřují na získání dalších nehmotných zdrojů, jejich alokaci, vývoj, zvyšování hodnoty a následné vyhodnocování a sledování. Patří sem činnosti zaměřené na zvyšování kvality lidského kapitálu prostřednictvím vzdělávání, marketingové aktivity a zjišťování spokojenosti zaměstnanců a zákazníků (Vodák a Kucharčíková 2011).

Mikoláš (2005, s. 163) popisuje nový pohled na produktivní faktory: „*Prvým nosným faktorem je člověk ve svém životním prostředí a druhým časoprostor. Časoprostor musíme chápat jako životní, resp. podnikatelské prostředí v nejširším slova smyslu, které je rozvíjeno umem člověka, který je koncentrovaným výrazem lidského potenciálu. Um je koncentrovaným výrazem produktivnosti potenciálu člověka.*“

Lidské schopnosti jsou především založeny na dobré fyzické a duševní kondici a na lidské identitě, určené znalostmi, schopnostmi, dovednostmi, tvořivostí, osobním přístupem, sdílením hodnot a názorů na společnost i na svou osobu. Podstatnou součástí lidského potenciálu je schopnost komunikace, loajality a schopnost integrace, která zahrnuje organizační schopnosti, schopnost účasti ve specifické kultuře, přizpůsobení se podnikovým zvyklostem, sdílení společných vizí a schopnost změny. Využití lidských schopností je ovlivňováno také vlastnickým potenciálem člověka, do kterého lze zahrnout vlastnictví půdy, kapitálu, práv a vlastního potenciálu (Mikoláš 2005, s. 164-165).

### **1.3 Měření lidského kapitálu**

Účelem měření lidského kapitálu je hodnocení dopadu řízení lidských zdrojů a vlivu zaměstnanců na výkon podniku. Součástí měření je hledání a objasňování vazeb, korelací a souvislostí mezi různými soubory personálních dat s využitím statistických metod. Volba způsobu měření je ovlivněna typem podniku, jeho cíli a strategií. Zásadní roli hraje dostupnost, využitelnost a správa dat potřebných pro měření. Pro manažery je přesvědčivost, správnost a důvěryhodnost informací základní podmínkou využitelnosti dat (Armstrong, 2015).

Měření je nezastupitelným nástrojem řízení. Východiskem pro měření lidského kapitálu, který je důležitou součástí tržní hodnoty firmy, je skutečnost, že prostředky vložené do rozvoje lidského kapitálu představují investice do budoucnosti, nikoli náklady. Výsledky měření pomáhají při tvorbě strategie rozvoje lidských zdrojů, kontrole účinnosti postupů a politik v řízení lidských zdrojů a zjišťování efektivnosti investic do lidského kapitálu (Vodák a Kucharčíková 2011).

Kvantifikace úrovně lidského kapitálu není jednoduchá záležitost, neboť jak vyplývá z definice lidského kapitálu jde o kvalitativní vlastnosti jednotlivce (Mazouch 2011).

Z makroekonomického pohledu je jednou z možností měření lidského kapitálu výpočet celkového možného budoucího výdělku populace v produktivním věku. Výsledek je omezený tím, že zachycuje pouze část lidského kapitálu (Pettinger 2017).

Na podnikové úrovni patří k nejčastěji používaným ukazatelům: struktura pracovní síly, délka zaměstnání, míra fluktuace a absencí, kvalifikace, stabilizace zaměstnanců, úrazovost, výdaje na školení a vzdělávání, spokojenost zaměstnanců, náklady na získávání a zapracování nových zaměstnanců, průměrné osobní náklady, průměrné mzdové náklady, přidaná hodnota na pracovníka a produktivita (Vodák a Kucharčíková 2011).

### **Data používaná při měření lidského kapitálu v podniku**

Výchozí data používaná dle Armstronga (2015, s.115) při měření lidského kapitálu jsou:

- základní data o pracovní síle – demografické údaje (počty zaměstnanců dle pracovních kategorií, věku, pohlaví, snížené pracovní schopnosti, absenci, nemoci, fluktuaci, mzdy, délka zaměstnání),
- data o rozvoji a výkonu zaměstnanců – řízení a hodnocení pracovního výkonu, schopnosti, kvalifikace, vzdělávací a rozvojové programy,
- data o názorech a postojích lidí – zkoumání názorů a postojů, diskusní skupiny, rozhovory s odcházejícími zaměstnanci,
- data o výkonu podniku – provozní, finanční a zákaznické.

## **1.4 Investice do lidského kapitálu**

Za investice do lidského kapitálu jsou považovány náklady na zvyšování rozsahu, efektivnosti a délky využití lidského kapitálu v ekonomickém procesu, které vedou ke zvyšování konkurenceschopnosti. V moderní rychle se měnící společnosti se stalo vzdělávání a rozvoj pracovních schopností celoživotním procesem.

K nejdůležitějším důvodům potřeby rozvoje lidského kapitálu patří nové poznatky, nové technologie, zastarávání znalostí, proměnlivost trhů a potřeb zákazníků, požadavky vyšší kvality výrobků a služeb, vyšší nároky na flexibilitu pracovníků, časté organizační změny, měnící se prostředí podnikání, globalizace, internacionalizace a požadavky vyšší efektivnosti výroby. Rostoucí potřeba lidí vzdělávat se vychází z měnících se postojů a nároků lidí na kvalitu pracovního života (Koubek 2015).

Matějů (2006, s. 4) deklaruje: „*stává-li se lidský kapitál klíčem k životním úspěchům jedinců a motorem ekonomické prosperity a konkurenceschopnosti zemí, pak samozřejmě soukromé i veřejné investice do vzdělávání, které je třeba chápat jako proces produkce lidského kapitálu,*

*se dlouhodobě stávají nejvýnosnějšími investicemi, které současně dlouhodobě ovlivňují jak člověka, tak společnost.“*

Pro udržení kvality a rozvoje lidského kapitálu jsou investice nezbytné. Problematika investic do lidského kapitálu je v souvislosti s ekonomickou prosperitou, vyšší zaměstnaností a sociální soudržností často diskutována a analyzována. Na vzdělávání se podílejí různé formy učení a různá prostředí, počínaje výchovou v raném dětství a konče např. neformálním učením na pracovišti. Mezi účastníky těchto procesů patří nejčastěji jednotlivci, pracovní skupiny, podniky a vlády.

Investice do lidského kapitálu prostřednictvím nově získaných znalostí a schopností ovlivňují pozitivně výkonnost, produktivitu a flexibilitu podniku. Lidé, kteří investují do svého vzdělání, očekávají vyšší mzdy, vyšší pracovní spokojenost a možnost lepšího pracovního uplatnění. Z pohledu podniku jsou důležité otázky týkající se stanovení současné a budoucí potřeby vzdělávání zaměstnanců, tvorby a rozvoje podnikové kultury a prostředí, ve kterém probíhá učení, a efektivního využití získaných znalostí. Zaměstnanci, kteří investují svůj čas a úsilí do rozvoje znalostí a dovedností, očekávají odpovídající výnos a lepší pracovní uplatnění (Koubek 2015).

Základní formy investic do lidského kapitálu představují výdaje na vzdělávání, odbornou přípravu, výcvik, zdravotní péči, zlepšení pracovních podmínek a bezpečnosti práce. Kucharčíková a spol. se zabývá hodnocením účinnosti investic do vzdělávání v praxi. Podniky považují lidský kapitál za nejcennější majetek, investují do jeho rozvoje prostřednictvím vzdělávání nebo odborné přípravy, ale často nedokáží změřit a hodnotit účinnost využití těchto investic. Měření využití hodnoty lidského kapitálu a investic do vzdělávání je spojeno s obchodní výkonností a konkurenceschopností podniku. Mezi nejčastěji používané metody investičního hodnocení patří návratnost investic (ROI), délka návratnosti (PP) nebo čistá současná hodnota (ČSH). Klíčovým bodem analýzy návratnosti investic lidského kapitálu je kvantifikace budoucích přínosů, které jsou ovlivněny časovým faktorem a rizikem, které může způsobit odchylku v odhadu výnosů. Mezi faktory ovlivňující návratnost investice patří také psychologické vlastnosti zaměstnanců, stupeň využití získaných znalostí, tempo rozvoje konkurence, rychlost technologických změn, vyšší spokojenost zákazníků a nepředvídané vlivy (Kucharčíková aj. 2018).

Koncepce řízení talentů (talent management), která se objevila po roce 2000, spojuje činnosti, které umožňují podniku získání, udržení, motivaci a rozvoj talentovaných lidí. Část

odborníků považuje talenty za mimořádně schopné pracovníky disponující velkým potenciálem s velkým vlivem na úspěšnost podniku. Řízení talentů se zabývá klíčovými zaměstnanci a jejich uplatněním ve vyšších funkcích. Dle názoru jiných odborníků má každý zaměstnanec určitý talent a řízení talentů by se mělo věnovat všem, což umožní každému pracovníku podílet se na uskutečnění podnikových cílů (Koubek 2015).

## 2 KONKURENCESCHOPNOST PODNIKU

Pojmy konkurenceschopnost a konkurenční výhoda jsou často diskutovány a existuje mnoho definic, které se snaží popsat tuto problematiku z různých úrovní. Mikroekonomie rozlišuje tři formy konkurence. Nejčastější forma je konkurence napříč trhem (mezi nabídkou a poptávkou). Výrobci mají zájem prodat s maximálním ziskem a spotřebitelův zájem je uspokojení potřeb za minimální cenu. V případě konkurence na straně poptávky chtějí spotřebitelé nakoupit maximum zboží za nejnižší cenu. Pokud je poptávka vyšší než nabídka, roste cena. Třetí forma je konkurencí nabídky, ve které chtějí výrobci prodat co nejvíce s maximálním ziskem. Cílem je oslabování konkurentů a získání vyššího podílu na trhu. Je-li vyšší poptávka, dochází k poklesu ceny. Mikroekonomie člení konkurenci na straně nabídky dle použitého nástroje na cenovou nebo necenovou (zvyšování kvality výrobku a prodeje, použití inovací, reklama, změna designu, zdánlivé slevy) a dle tržních podmínek na dokonalou a nedokonalou.

Na mikroekonomické úrovni definuje Beneš (2006, s. 5) konkurenceschopnost *„jako jistou schopnost úspěšně soutěžit na trzích, problém však nastane, pokud chceme přesněji vymezit onu úspěšnost, nebo jestli se tomuto kritériu vyhneme.“* Výraz „konkurenceschopnost“ může charakterizovat výsledky nějakého souboje s konkurenty, anebo v absolutním vyjádření označuje dosažení pozitivních výsledků firmy na trhu. Jiný význam konkurenceschopnosti přikládá vlastník podniku, manažer anebo zaměstnanec. Vliv na pojetí konkurenceschopnosti má rozdílnost cílů stakeholderů a také cílů jednotlivých firem. V obecné rovině Beneš (2006, s. 11) uvádí: *„můžeme konkurenceschopnost podniku definovat jako schopnost plnit co nejlépe dané cíle.“* Schopnost tvorby inovací a přizpůsobování se měnícímu prostředí patří mezi základní podmínky konkurenceschopnosti firmy.

Konkurenceschopnost podniků je dle Kadeřábkové (2004) vyjádřena soustavným růstem produktivity a projevuje se rostoucím tržním podílem. Konkurenceschopnost je ovlivněna využitím kvalitativně založených vstupů, které představují výzkum a vývoj, technologický pokrok, růst kvalifikace pracovníků, nové způsoby organizace a využití inovací.

### 2.1 Konkurenceschopnost, konkurenční výhoda a lidský kapitál

V současném rychle se měnícím tržním prostředí je konkurenceschopnost založena na konkurenční výhodě, kterou představují buď nižší náklady nebo uplatnění nejlepších světových přístupů. Firmy pro udržení konkurenceschopnosti musí neustále posuzovat a reagovat na změny vnitřních a vnějších faktorů podnikání.

Dle Portera (1993, s. 15) „*je konkurenční výhoda jádrem výkonnosti podniku na trzích, kde existuje konkurence... Neúspěch strategie mnohých firem pramení z neschopnosti přeměnit široce založenou konkurenční strategii do specifických akčních kroků, které jsou nutné k dosažení konkurenční výhody.*“

Konkurenční výhoda je tvořena hodnotou, kterou dokáže podnik vytvořit pro své zákazníky. Ve všech částech podniku a také u zaměstnanců lze nalézt možné zdroje konkurenční výhody. Každý zaměstnanec by měl znát svou úlohu v podniku a pomáhat k dosažení a udržení konkurenční výhody firmy. Konkurenceschopnost rozhoduje o úspěchu a existenci podniků. Volba vhodné konkurenční strategie je ovlivňována odvětvím, ve kterém podnik operuje a činiteli, kteří určují konkurenční postavení (Porter 1993).

Kislingerová (2014) tvrdí, že vyšší produktivita práce je jediná skutečná konkurenční výhoda, která může být ovlivněna kreativitou zaměstnanců, využitím inovací nebo naopak přesným plněním úkolů a setrváním na tradici. Záleží na konkrétním podniku, druhu činnosti a dalších podmínkách. V současné době mají důležitou roli lokální hospodářské podmínky. Růst vlivu státních a vládních rozhodnutí, hospodářské stability a právního prostředí státu je znakem moderní ekonomiky. Kvalitní, výkonný a spravedlivý soudní systém je považován za pozitivní přínos podnikatelskému prostředí. Naopak některá vládní omezení a regulace omezují a ztěžují podnikání.

Konkurenční výhoda umožňuje náskok před konkurencí. Může představovat lepší nabídku pro zákazníka nebo okolnost, která činí podnik lepším, flexibilnějším a s výhodnější tržní pozicí. Konkurenční výhoda je rozhodující při volbě zákazníka, zda nakoupí u nás nebo u konkurence. Neopominutelnou vlastností konkurenční výhody je její dočasnost. Příčinou ztráty konkurenční výhody může být vlastní chyba, silnější konkurence nebo nová tržní situace. Mezi nejčastěji zmiňované konkurenční výhody patří kvalita výrobků, služeb, zákaznický servis, lepší distribuce a marketing. Konkurenční výhodu přináší i znalosti a chování zaměstnanců, jejich vzdělání a motivace, použité technologie, typ organizace, způsob řízení a rychlost procesů, finanční možnosti podniku a vyšší produktivita výroby. **Kvalitní lidský potenciál a dobré informace jsou považovány za nejdůležitější konkurenční výhodu** (Konkurenční výhoda 2016).

Vztahem rozvoje lidského kapitálu a konkurenční výhody se zabývá Beneš (2006), který popisuje nový druh konkurenční výhody, a to konkurenceschopnost postavenou na kreativě, která je spolu se vzděláním a zkušenostmi pokládána za podmínku vzniku a rozšiřování inovací.

Kreativita představuje proces vytváření nových myšlenek, jejich spojování a přeměnu do výrobků, což je základem tvorby vysoké přidané hodnoty. Spočívá ve spojení lidského kapitálu s určitým prostředím, které předurčuje výsledek tohoto procesu.

Rychlé změny ve všech oblastech lidské činnosti a rozvoj nových komunikačních technologií v posledních desetiletích postavily lokální podniky před silnější mezinárodní konkurenci. V ostřejším konkurenčním boji hledají firmy konkurenční výhodu v diferencovaném trhu, kde mohou uplatnit své přednosti a odpoutat se od konkurenčních mezinárodních firem. Konkurenční výhodou je i aktivita podniků v oblasti ochrany životního prostředí. Firmy, které chtějí vyvážet své zboží na trhy vyspělých zemí, prokazují své aktivity v oblasti ochrany životního prostředí a udržitelného rozvoje (Kožená 2007).

Konkurenční výhodu lze vysvětlit jako relativní výkonnost vybraného podniku v daném období. Konkurenční výhodu lze nalézt při komparaci podniků v tržním prostředí. Jelikož vychází z tohoto porovnání a je ovlivňována i charakterem tržního prostředí, ve kterém podniky působí, není majetkem vybraného podniku, její význam je relativní. Vlastnictvím podniku jsou pouze konkurenční charakteristiky, přestože nedefinují konkurenční výhodu. Ta je definována uvedeným srovnáním podniků v daném tržním prostředí a čase. Z tohoto důvodu je důležité mluví-li se o konkurenční výhodách podniku, uvést spojení na dané konkurenční podmínky a existující konkurenty. Podnik může být ve vztahu k některým konkurentům konkurenceschopný a k dalším naopak. Při změně tržních podmínek dochází také ke změnám konkurenčních výhod. Dle výběru měřítek relativní výkonnosti rozlišujeme krátké a dlouhé období. V krátkém (statickém) období je sledována zvláště ziskovost nebo podíl na trhu, v dlouhém (dynamickém) období je upřena pozornost na kapacitu inovovat a růst (Beneš 2006).

Dle Mikoláše (2005, s. 64) lze použít pojem konkurenceschopnost, pokud má podnik *potenciál vnímatelný konkurencí*. Konkurenceschopný podnik musí mít přehled o současné tržní situaci, o vývojovém trendu, musí umět identifikovat možnosti a nezbytnost zavedení změny ve sledovaném konkurenčním trendu. Konkurenceschopnost nepředstavuje pouze konkurenční výhodu, její součástí je i rozložení a udržování rovnováhy silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb. Konkurenceschopnost je dána nejen vysokou produktivitou a dosaženým ziskem, ale i vyváženým rozložením podnikového potenciálu na další složky, např. investice, provoz, výzkum, zásoby.

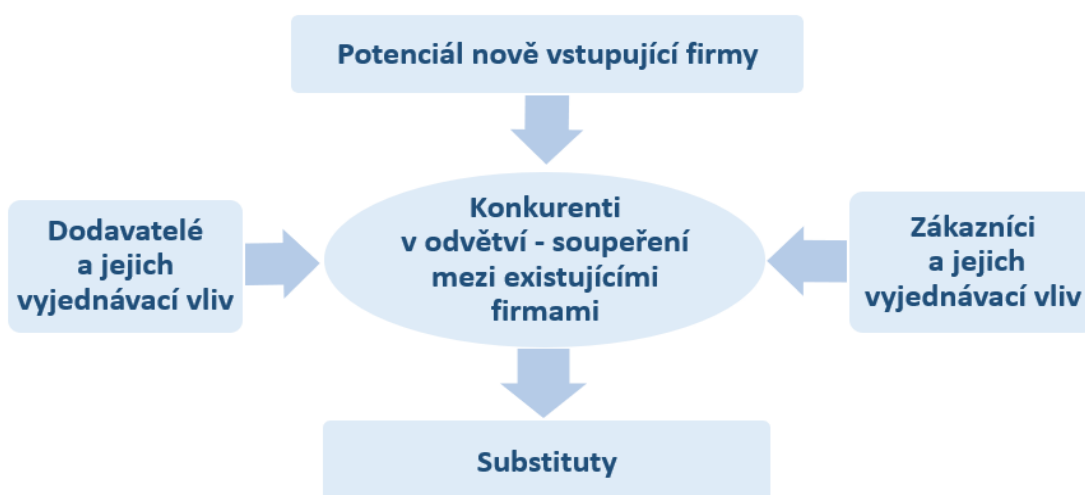
Ireland, Hoskisson a Hitt (c2013, s. 4-7) tvrdí, že firma má konkurenční výhodu v případě realizace strategie, která vytváří nejvyšší hodnotu pro zákazníky a pokud je kopírování pro



konkurenty obtížené nebo příliš nákladné. Dosažení konkurenční výhody není trvalé, doba trvání závisí na rychlosti a schopnosti konkurentů získat dovednosti k napodobení produktu. Současné konkurenční prostředí se vyznačuje hyperkonkurencí, zvyšujícím se tempem změn v mnoha odvětvích, přetrvávající vzácností finančního kapitálu, rostoucí volatilitou trhů a poklesem účinnosti jak úspor z rozsahu, tak vysokých výdajů na reklamu. Zajištění konkurenceschopnosti podniku je podmíněno novými manažerskými přístupy, zahrnujícími flexibilitu, rychlost, inovace, integraci a výzvy, které přináší stále se měnící prostředí. Rychlé technologické změny a vznik globální ekonomiky jsou příčinou existence hyperkonkurenčního prostředí, které se vyznačuje vnitřní nestabilitou, rostoucí rychlostí změn a dynamikou globálních a inovačních konkurentů. Globální ekonomika umožňuje volný pohyb zboží, služeb, lidí, dovedností a myšlenek. Se vznikem globální ekonomiky přichází nové výzvy a zajímavé příležitosti, dochází k výraznému rozšíření konkurenčního prostředí. Zvyšuje se ekonomická vzájemná závislost mezi zeměmi a podniky, roste pohyb zboží a služeb, finančního kapitálu, lidí, dovedností a myšlenek přes hranice států.

### 2.1.1 Konkurenční výhoda dle Portera

**Porterův model 5 sil** vysvětluje „konkurenční chování prostřednictvím tržních okolností“. Model je postaven na pěti základních konkurenčních silách, které svým celkovým působením vytváří podmínky pro tvorbu zisku vybraného odvětví. Při volbě konkurenční strategie přihlíží podnik na těchto pět sil, které může i využít ve vlastní prospěch. Grafické znázornění tohoto modelu přináší obrázek č. 1. (Mikoláš 2005, s. 69).



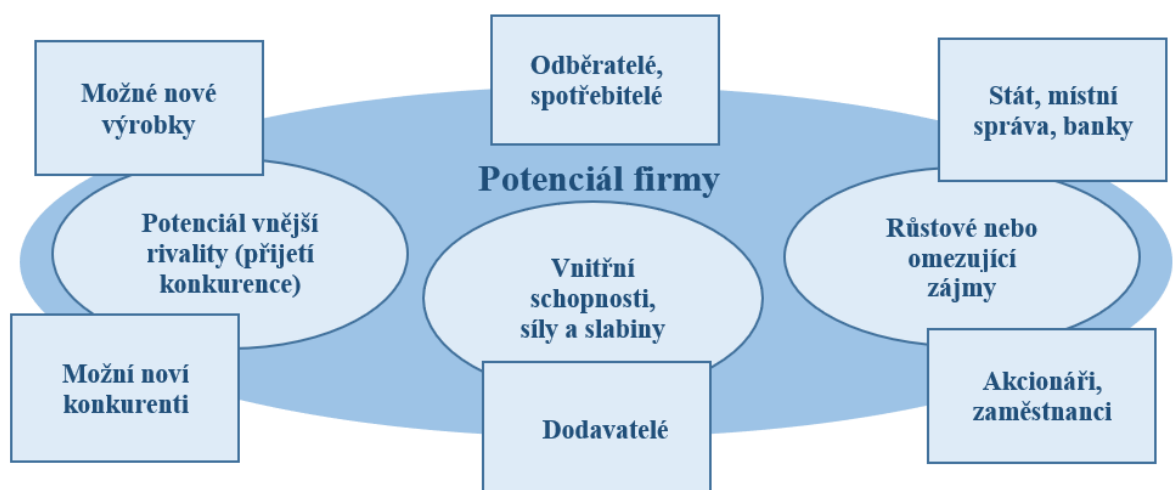
**Obrázek 1:** Konkurenční síly v odvětví – rozšířené soupeření

Zdroj: Mikoláš(2005, s. 69)

Konkurence v odvětví je dána koncentrací výrobců nebo značek, odlišností produktu, změnami velikosti trhu, složením nákladů, výrobní kapacitou a překážkami vstupu. Zákazníci, dodavatelé, substituty a nově vstupující firmy se stávají konkurenty podnikům v odvětví, jedná se o rozšířené soupeření. Pokud výrobci dosahují na trhu vysokých výnosů a nebrání-li vstupu překážky, přichází nové firmy. Bariéry vstupu nových firem mohou být strategické, např. stávající výrobci se snaží o snížení atraktivnosti trhu pomocí cenové války (využití volné kapacity, nových technologií), a strukturální (požadovaná výrobní kapacita, nedostatek zkušeností, přístup k distribučním kanálům, vysoké investiční náklady). K ohrožení ze strany substitučních výrobků dochází tehdy, pokud tyto výrobky mohou funkčně nahradit stávající výrobek. Úroveň nebezpečí je dána kvalitou a cenou substitutu a pružností zákazníka. Vyjednávací sílu zákazníků a dodavatelů určuje jejich počet, stupeň koncentrace, možnost zpětné integrace, úroveň diferenciacce výrobku a citlivost na kvalitu výrobku. Dodavatelé mohou využít oproti odběratelům výhody dodávky jedinečných produktů, polotovarů a opatření, která zabraňují změně dodavatele (Mikoláš 2005).

### 2.1.2 Jiráskův model

Porterův model 5 konkurenčních sil rozšířil Jirásek (1993), který ve svém modelu vychází z členění na vnitřní a vnější síly, a navíc zahrnuje vliv státu, místní správy, bank, akcionářů a zaměstnanců. Potenciál firmy obsahuje vedle vnitřních schopností, sil a slabín také růstové či omezující zájmy a potenciál vnější rivality (přijetí konkurence). Model sil, které působí na konkurenční strategii podniku je uveden na obrázku č. 2.



**Obrázek 2:** Síly ovlivňující konkurenční strategii podniku dle Jiráska

*Zdroj: vlastní zpracování dle Jiráska (1993, s. 199)*

### 2.1.3 Generické konkurenční strategie podle Portera

Analýza konkurence je nezbytná pro stanovení strategie podniku, která pomáhá udržet pozici v odvětví a s její pomocí je podnik schopný odolávat pěti konkurenčním silám a dosahovat maximální výnosnost vloženého kapitálu. Pro dosažení vysoké výkonnosti v odvětví uvádí Porter (1994, cit. dle Mikoláše 2005, s. 72) tři generické konkurenční strategie:

- **strategie nízkých nákladů** – snaha o nejnižší náklady v odvětví (zvýšení výkonnosti, investice do modernizace, redukce přímých a režijních nákladů, snížení nákladů na výzkum a vývoj, reklamu a prodej, výběr solventních zákazníků), dosažení vysokého tržního podílu, snadný přístup k surovinám, patentovaná technologie. Velké ziskové rozpětí umožňuje investování do nových zařízení,
- **strategie diferenciac**e – výroba jedinečného produktu (odlišnost v kvalitě a postavení značky). Podnik při stanovení vyšší ceny spoléhá na známost kvality a značky. Riziko této strategie spočívá v imitaci značky a produktu,
- **fokus** – soustředění pozornosti (specializační) – zaměření se na vybranou skupinu zákazníků, na malé tržní segmenty s použitím diferenciac e nebo nízkých nákladů, nebo obou strategií.

Použití generických konkurenčních strategií je znázorněno v tabulce č. 1.

**Tabulka 1:** Generické konkurenční strategie

Strategická výhoda	Jedinečnost z pohledu zákazníka	Postavení díky nízkým nákladům
Celé odvětví	<b>Diferenciac</b> e	<b>Strategie nízkých nákladů</b>
Ve vybraném segmentu	<b>Fokus – soustředění pozornosti</b>	

*Zdroj: Mikoláš (2005, s. 73)*

Pro získání vybrané konkurenční výhody pomocí vybrané strategie je nezbytné analyzovat jednotlivé podnikové činnosti a jejich vzájemný vliv. Pro pochopení a sledování nákladů, vytvořené hodnoty a zjištění možnosti použití diferenciac e definuje Porter hodnotový řetězec, skládající se ze strategických činností, které jsou rozděleny na činnosti základní a podpůrné. Mezi podpůrné činnosti podniku patří řízení lidských zdrojů, které pomáhá jednotlivým základním a podpůrným činnostem a také hodnotovému řetězci jako celku (Porter 1993).

Roli lidského kapitálu ve vztahu ke konkurenceschopnosti zdůrazňuje Porter (1993, s. 66), který uvádí: „řízení pracovních sil má vliv na konkurenční výhodu v každém podniku, neboť má svou úlohu při rozhodování o kvalifikaci a motivaci zaměstnanců a o nákladech na jejich přijetí a výcvik. V některých odvětvích je klíčem ke konkurenční výhodě.“

#### **2.1.4 Konkurenceschopnost a konkurenční výhoda podle Kotlera**

Kotler (2000) uvádí tři způsoby, umožňující dosažení konkurenční výhody prostřednictvím poskytnutí vyšší hodnoty zákazníkovi:

- nižší ceny – v současné globální ekonomice velmi obtížně udržitelné
- podpora odběrateli při snižování ostatních nákladů (nižší poruchovost, delší životnost, nižší spotřeba energie, rychlejší servis, hledání dalších úspor – lepší objednávkový systém, správný způsob skladování a používání, snížení administrativní náročnosti),
- zvýšení hodnoty pro zákazníka prostřednictvím individuální nabídky:
  - úpravy dle specifických požadavků zákazníka,
  - lepší nákupní pohodlí – prohlídky a vyzkoušení výrobků, snadná komunikace,
  - zvýšení kvality služeb, jejich rozsahu a rychlosti,
  - zvláštní záruky – u kvalitnějších výrobků,
  - využití počítačové techniky – nabídka lepších nástrojů IT zákazníkům pro zlepšení řízení jejich aktivit,
  - výhody pro stálé zákazníky (bonusy, klubové výhody, VIP programy, slavnostní setkávání se zákazníky).

K novým trendům, které budou ovlivňovat konkurenceschopnost firem v 21. století, dle Kotlera (1998) patří:

- většina spotřebitelů bude starší 55 let,
- pokles zákazníků ze „střední třídy“, zvýšený podíl spotřebitelů s vyššími příjmy a růst počtu „záměrně chudých“ s nezájmem o práci,
- růst významu obchodních značek,

- podmínkou získání konkurenční výhody budou vysoce kvalitní výrobky, nabízené za nižší ceny než konkurence,
- růst spojování marketingu s „bojem za dobrou věc“ (ochrana životního prostředí, sociální pomoc, trvale udržitelný rozvoj),
- zrychlení vývoje, výroby, distribuce a servisu produktu,
- u podniků poroste využití služeb externích dodavatelů, kteří poskytnou nejvyšší hodnotu.

Zastánci nezbytnosti včasné reakce a předběžného odhadu měnících se požadavků zákazníka jsou také Hamel a Prahalad (1994), kteří uvádí změny v pojetí konkurenceschopnosti v kontextu měnících se světových tržních podmínek: obtížnost správného určení dodavatelů, zákazníků a konkurentů, různorodé využití produktů (PC pro práci, vzdělání, zábavu), obtížnost plánování a s ním spojená potřeba utváření budoucnosti, přenesení soupeření o tržní podíl na soutěžení o účast na příležitostech, orientace na přínosy pro zákazníka. Tvorba kompletně nových výrobků a podnikatelských aktivit bude významnou konkurenční výhodou. Tvorba zvláštní hodnoty pro své zákazníky, představující souhrn mimořádných a specifických kvalit, je zdrojem konkurenční výhody.

## **2.2 Konkurenceschopnost z pohledu řízení úspěšnosti podniku**

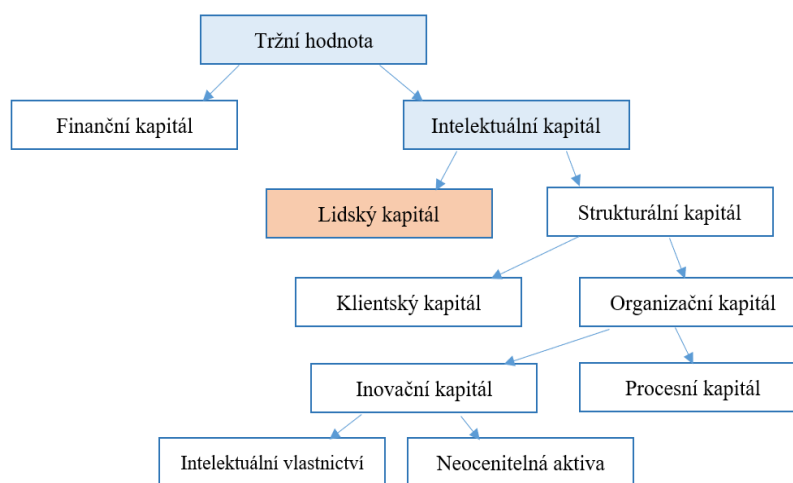
Teorie Farhsteina a Wilkeninga (1992, cit. dle Mikoláše, 2005) zaměřená na konkurenční vliv rozsahu soutěžení vyzdvihuje roli „nehmotného kapitálu“ a jeho posilování. Konkurenceschopnost je ovlivňována také psychikou, „vnitřním napětím“, seberealizací lidí, významem balení, značkou apod. Velký význam má vytváření corporate identity (osobitosti firmy), který formuje komplexní obraz podniku a je určen souhrnným působením těchto faktorů:

- Corporate Design (jednotný vizuální styl),
- Corporate Communication (marketingová komunikace),
- Corporate Behavior (chování podniku, podniková kultura),
- Pruduct (produkt, portfolio výrobků a služeb).

Konkurenceschopnost podniku je dána vyzrálou a celistvou identitou, která je výsledkem řízeného a sladěného chování, které vychází z předem stanovené a všemi sdílené podnikové filozofie a vytyčených cílů. Veškeré projevy podniku vytváří jeho vlastní identitu, např. chování

zaměstnanců, úroveň podnikové kultury, styl řízení, kvalita produktu, značka. S firemní identitou souvisí také další finančně neměřitelné činitele konkurenceschopnosti, např. podnikové klima, úroveň komunikace, organizační etika, image, goodwill a hodnota podniku. Konkurenceschopnost spolu s hodnotou podniku je vnímána prostřednictvím corporate identity zákazníky, zaměstnanci, dodavateli, konkurenty a veřejností. Dle Fudalinského a Markiewicze (2003, cit. dle Mikoláše, 2005) má konkurenční potenciál dlouhodobý a zásadní význam na efektivnost podniku. Do konkurenčního potenciálu patří moderní technologie, lidský potenciál, nízké vlastní náklady, vztahy s konkurenčními podniky, konkurenceschopnost odvětví a regionu atd.

K poznání a pochopení nového rozměru konkurenceschopnosti podniku přispívá Kiernan (1998, cit. dle Červeného, 2016) svou „ledovcovou bilancí“ intelektuálního kapitálu firmy, která znázorňuje synergické výsledky, které nejsou v podniku vnímány. Vnímána a měřena jsou pouze „tvrdá data“, která obsahují vstupy a výstupy účetního systému (např. náklady, odpracované hodiny, tržby, výnosy), tedy pouze finanční kapitál podniku, který tvoří pouze špičku ledovce, jen 20 % výsledků komplexní činnosti podniku (nad hladinou). Podstatná část, jež je v modelu schována pod hladinou a není vnímána, je tvořena intelektuálním kapitálem podniku, který zahrnuje lidský kapitál, zájmový kapitál a strukturální kapitál. Tato důležitá část, která ovlivňuje každodenní život podniku není zachycena v účetních výkazech. Synergický efekt intelektuálního kapitálu může mít pozitivní vliv na kvalitu výstupů a tvorbu zisku. Důsledkem chybně nastavené synergie jsou entropická centra, která způsobují ztrátu zájmu a energie zaměstnanců a přináší jejich lhostejnost, růst nákladů a nízký zisk podniku. Tržní hodnota podniku, jejíž součástí je finanční a intelektuální kapitál je zobrazena na obrázku č. 3.



**Obrázek 3:** Tržní hodnota podniku

*Zdroj: Mikoláš (2005, s. 77)*

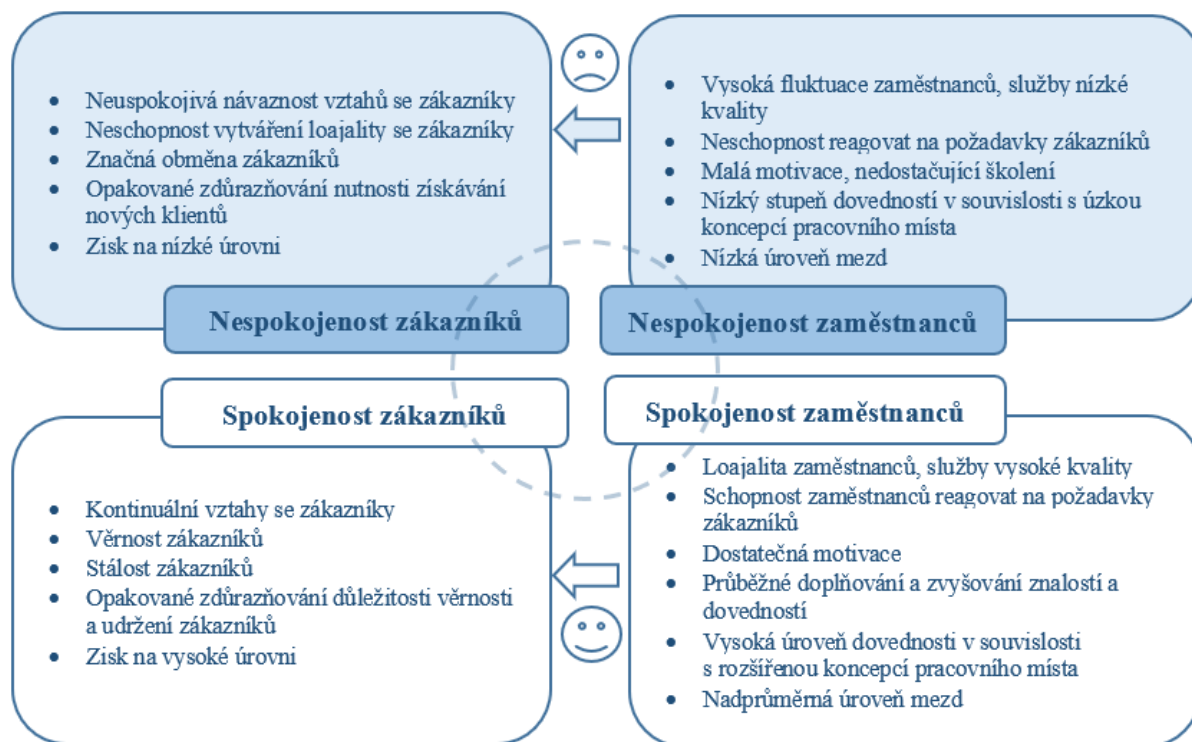
Při zkoumání synergie mezi jednotlivými složkami intelektuálního kapitálu se hledají odpovědi na otázky vlivu podnikové kultury na motivaci, iniciativu, aktivitu a loajalitu zaměstnanců, na znalost firemních hodnot u zaměstnanců, zákazníků a dodavatelů, na identifikaci zaměstnanců s podnikovou vizí, na úlohu organizační struktury při plnění strategických cílů, na význam vzdělávání ve vztahu k inovacím a naplňování vize a také zda přispívá vzdělávání ke změnám postoje zaměstnanců. Časově náročná a komplikovaná analýza synergií intelektuálního kapitálu a jeho následná kultivace přináší zvýšení finančního kapitálu firmy (Červený, 2016).

### **2.2.1 Vztah mezi loajalitou zákazníků a zaměstnanců**

Tomek a Vávrová (2009) spatřují významnou roli pro dosahování podnikových cílů v loajalitě zákazníků a zaměstnanců. Pro zajištění loajality zákazníků je nutné nastavení strategie dle segmentace trhu, která spočívá ve výběru cílových skupin dle stanovených hledisek, vlastností a nákupního chování zákazníků. Model budování loajality dle Schuller-Fuchs je založen na **5K**:

- **kupní užitek** přináší nadšení zákazníka (kvalita, přidané služby, získání důvěry),
- **kupní náklady** – veškeré náklady spojené s obstaráním produktu,
- **kupní proces** – vznik vztahů v případě osobního prodeje, spolupráce s dopravou,
- **komunikace** – interaktivní dialog, podpora prodeje, PR akce, zákaznické databáze,
- **kultura** – vytváření okruhu přátel se zákazníky.

K požadavkům budování loajality zaměstnanců patří hledání nových zaměstnanců, ochotných být loajálními. Přezkoumání jejich ochoty probíhá při hodnocení jejich přístupu k zákazníkům. Výše mzdových prostředků pro ocenění loajality zaměstnanců je tak nepřímo ovlivňována zákazníkem. Jednání a postoj zaměstnanců má významný vliv při tvorbě loajality zákazníků, a to především při zvyšování individuálních potřeb zákazníka, navyšování přidané hodnoty výrobku a v případě poskytování služeb. Vliv přístupu zaměstnance na spokojenost zákazníka a potažmo na úspěšnost podniku je znázorněn na obr. č. 4 (Tomek a Vávrová 2009).



**Obrázek 4:** Souvislost zákaznické a zaměstnanecké nespokojenosti a spokojenosti

*Zdroj: Tomek a Vávrová (2009, s. 221)*

Vedle růstu důležitosti zapojení zaměstnanců do procesu jednání se zákazníky v rámci nabídky výrobku a všech složek výrobního procesu je nezbytné zvyšování kompetencí zaměstnanců a zavedení horizontální organizační struktury podniku. Tradiční vertikální řídicí struktury již nevyhovují novým požadavkům. K těmto opatřením patří také maximální delegování pravomocí, zavedení sebekontroly zaměstnanců, provizorní paralelní struktury a struktury vázané na zaměstnance. Tyto změny vedou k lepšímu informačnímu toku, ke změně funkcí na nižší úrovni řízení, tvorbě projekčních týmů s přidělenými úkoly a k lepšímu využití lidského potenciálu. Vyšší samostatnost a individualizace zaměstnanců s pomocí nové zákaznický orientované podnikové kultury přináší vyšší hodnoty pro podnik a zákazníky. **Kreativita, inovační schopnost, pružnost v myšlení a jednání, připravenost na změny, důraz a přijetí vlastní zodpovědnosti zaměstnanců jsou základní prvky zákaznický orientované podnikové kultury.** Vedení podniku zastává roli kouče a podpory. Zaměření se více na zaměstnance, než na věcné úkoly je projevem úspěšných firem v rámci tvorby celistvé zákaznický orientované kultury (Tomek a Vávrová 2009).



Tomek a Vávrová (2009, s. 233 - 234) uvádí předpoklady **6Z** pro zajištění konkurenční schopnosti:

- **zájem** o dodavatele a odběratele (analýza vztahů, nové formy spolupráce, zvyšování flexibility podniku, hledání a odstraňování překážek spolupráce s dodavateli),
- **znalost** potřeb zákazníků (využití potenciálu zákazníka, znalost hodnoty zákazníka),
- **zajištění** inovačního klima (využití kreativity, prověření všech nápadů zaměstnanců, možnost zapojení zákazníka do inovačního procesu, nové produktové ideje, pochopení významu přechodu od výrobního myšlení k funkčnímu, využití i malých změn),
- **změna** funkčního přístupu na procesní (podpora interní komunikace v podniku a integrovaného technicko-ekonomického myšlení, využití týmové práce, využití standardizace pro zvýšení rychlosti a efektivity procesů),
- **zainteresovanost** zaměstnanců a jejich spoluzodpovědnost za úspěch podniku (pochopení souvislosti mezi spokojeností zákazníka a zaměstnance, pochopení významu loajality zákazníků a zaměstnanců pro růst podniku, delegování odpovědnosti a sebekontroly, pochopení podnikových cílů zaměstnanci a určení podílu zaměstnance na jejich dosažení),
- **zvyšování** úrovně informací (dostatečné informace o tržní situaci, schopnost reakce na tržní požadavky, předávání a využití informací uvnitř podniku, systémová podpora koordinace práce všech zaměstnanců, znalost délky a nákladovosti procesů, znalost materiálové spotřeby na jeden produkt a pomocné procesy, schopnost nastavení podmínek řízení výrobního procesu).

### 2.2.2 Nové rozměry pojetí konkurenceschopnosti

Základní vnitřní atributy konkurenceschopnosti představují lidský, finanční, procesní a obchodní potenciál podniku. Nové pohledy na konkurenceschopnost podniku počítají s vlivem dalších faktorů. Pozornost je zaměřena na identitu, integritu, mobilitu a suverenitu podniku, které se staly součástí jeho konkurenčního potenciálu. Identita firmy, klíčový faktor konkurenceschopnosti podniku, znamená dle Mikoláše (2005, s. 82) „*nalezení a pochopení poslání, role a vlastního obrazu firmy*“. K hlavním znakům identity náleží:

- idea – hlavní myšlenka představující podstatu existence podniku,

- totem – prostorové ztělesnění ideje (lokalita, místo, objekt),
- design – vizuální obraz ideje,
- rituál – je odvozen z ideje a uskutečňuje její obsah (chování, komunikace),
- inovace – přeměny ostatních znaků identity do nových podob.

Ve vztahu s utvářením identity může dojít ke střetu s problémy spojené s napodobováním a odcizováním (značení, designu, rituálu apod.). Trend vývoje současné konkurenceschopnosti podniku spočívá v zaměření a zkoumání tzv. globálního spotřebitele. Menší firmy nalézají posílení konkurenceschopnosti v nových podobách podnikání a ve spolupráci s dalšími podniky. Integrita firmy je založena na soudržnosti, která je dána pružností a dynamičností (osobitostí pracovníků nebo jednotlivých částí firmy) a zároveň schopností sloučení vlastní identity s celkem (aliancí, sdružením). Schopnost a možnost adaptace na změny vně i uvnitř podniku tvoří potenciál mobility (pohyb firmy v časoprostoru). Suverenita udává pozici podniku v konkurenčním prostředí. Suverénní podnik dokáže rozhodovat o dalším směru vývoje a je schopen efektivní realizace svého rozhodnutí. Případná nevyzrálость, nejasnost či nesoulad neuvedených vlastností (identity, integrity, mobility a suverenity podniku) může vést k ohrožení příznivého vývoje podniku a dopadá i na věřitele, obchodní partnery a zaměstnance. V posledních desetiletích dochází ke zřetelnému selektování podniků v tržním prostředí. Malé firmy s nízkou mobilitou a suverenitou operují na lokálním trhu a mají malou konkurenční sílu. Nadnárodní společnosti a jejich seskupení se vyznačují globální mobilitou, schopností rychlé reakce na změny a vytvářením reálných a virtuálních sítí a disponují globální konkurenční mocí. Skutečná konkurenceschopnost podniku je soustředěna do míry jeho moci (zahrnující identitu, integritu a suverenitu) a mobility. Změny směřující ke zvyšování konkurenceschopnosti můžeme rozlišovat dle složitosti a rychlosti zavedení. Příkladem může být posílení znalostního kapitálu, které způsobí rychlou změnu konkurenceschopnosti (Mikoláš 2005).

### **2.3 Metody hodnocení konkurenceschopnosti podniku**

Zaměření metod hodnocení konkurenceschopnosti podniku odráží složitost a odlišnost pojetí konkurenční schopnosti podniku. Předmětem těchto metod je především hodnocení strategie podniku a její úspěšnosti, analýza podnikových schopností, porovnání s úspěšnými podniky nebo hodnocení pomocí marketingového přístupu (silné a slabé stránky podniku). K nejčastěji používaným metodám patří marketingový audit, benchmarking a rapidmarketing,

metoda Balanced Scorecard, CVM – měření spokojenosti a hodnoty zákazníka, SWOT analýza (viz 3.1.3), finanční analýza a metody využívající kombinaci obecných postupů.

### 2.3.1 Marketingový audit

Marketingový audit přispívá k hodnocení stávající strategie podniku a pomáhá k možným úpravám nebo tvorbě nové strategie. Pravidelně se zabývá komplexním hodnocením marketingového prostředí v souvislosti s podnikovými cíli. Předmětem marketingového auditu je hledání možných problémů nebo příležitostí a návrh možných kroků pro zvýšení marketingové výkonnosti podniku. Postup spočívá v rozdělení marketingových aktivit do 21 skupin, které jsou hodnoceny dle výkonnosti od 0 do 100. Následuje rozdělení aktivit dle důležitosti (méně významné, středně důležité, nejdůležitější) a vypracování harmonogramu zlepšování těchto aktivit s vymezením pořadí a konkrétní zodpovědnosti. Mezi primární oblasti marketingového auditu dle Kotlera (1997, cit. dle Kožené, 2007, s. 48) patří „*makroprostředí, úkolové prostředí, marketingová strategie, organizace marketingu, marketingové systémy, produktivita marketingu a konkrétní marketingové funkce*“. Z důvodu finanční náročnosti marketingového auditu, který je prováděn externí firmou, používají pro zvýšení konkurenceschopnosti střední a malé podniky marketingový autoaudit (Kožená 2007).

### 2.3.2 Metoda benchmarking a rapidmarketing

Kožená (2007, s. 49) definuje benchmarking jako „*nepřetržitý a systematický proces porovnávání a měření produktů, procesů a metod vlastní organizace s těmi, kdo byli uznáni jako vhodní pro toto měření za účelem definovat cíle zlepšování vlastních aktivit*“. Dle zaměření se benchmarking rozlišuje na:

- konkurenční benchmarking – sledování produktu, výkonnosti různých výrobců,
- funkcionální benchmarking – porovnání podnikové funkce, např. servisní služby
- procesní benchmarking – komparace podnikových procesů.

Interní benchmarking probíhá uvnitř podniku (porovnávání organizačních jednotek se stejnými činnostmi). Cílem externího benchmarkingu je srovnání různých podniků. Pravidla benchmarkingu nejsou přesně stanovená, obvykle je realizován v 10 etapách a doba vytvoření je od 3 do 6 měsíců. Z metody benchmarkingu vychází rapidmarketing, jehož délka trvání je od 10 do 20 pracovních dnů. Cílem rapidmarketingu je nalezení dvou až tří velmi důležitých možností zlepšení výkonnosti podniku pomocí nových postupů. Důraz je kladen na hodnocení

kvality vstupních dat, jejich zdroje, způsobu získání, stáří dat, možnosti použití a potřebnosti dat (Kožená 2009).

### 2.3.3 Metoda Balanced Scorecard

Pro zvýšení výkonnosti podniku byla vyvinuta metoda Balanced Scorecard (BSC), jejíž základem je řízení dle podnikových cílů a propojení vize, strategie a výkonnosti podniku. BSC nahlíží na podnik ze čtyř různých perspektiv: finanční, zákaznické, interních procesů a perspektivy učení se a růstu. Každá perspektiva má své cíle a měřítka. Důležité jsou vzájemné vazby těchto oblastí a propojení strategických, taktických a operativních cílů podniku. Nezbytné je propojení měřítek s informačním systémem a zajištění informovanosti a dostupnosti pro všechny zaměstnance. Při měření výkonnosti podniku je kladen důraz na nefinanční ukazatele (spokojenost zákazníků, kvalita vnitřních procesů, rozvoj zaměstnanců). Metoda je založena na rovnováze výstupních (výsledkových) měřítek a hybných sil těchto měřítek. V rámci perspektivy učení se a růstu jsou investice do lidského kapitálu podniku nezbytné pro splnění cílů této perspektivy a umožňují zvýšení kvality interních procesů, což oceňují zákazníci i akcionáři. **Měřítka týkající se zaměstnanců se vztahují k jejich schopnostem, loajalitě a dovednostem, které jsou vyžadovány pro zajištění konkurenceschopnosti podniku. Cíle této perspektivy umožňují dosažení cílů ve třech dalších perspektivách. Spokojenost, udržení a produktivita zaměstnanců jsou klíčová výstupní měřítka týkající se zaměstnaneckých cílů** (Kaplan a Norton 2007).

### 2.3.4 Metoda Customer Value Management

Tato metoda vychází z vlivu zákaznické spokojenosti a loajality na úspěšnost podniku. K zajištění loajality zákazníků přispívá jejich spokojenost, tržní pozice podniku, úroveň vzájemné závislosti výrobce a odběratele, stálost a pohodlnost zákazníka. Lepší a rychlejší uspokojení potřeb zákazníka je hlavním cílem této metody. Výše obratu, náklady, investice a riziko představují kvantifikovatelné základní prvky kalkulace hodnoty zákazníka. Tyto prvky jsou založeny na identifikaci specifických hybných sil (drivers), jejichž součástí jsou kvantitativní ukazatele (růst trhu, jednicové náklady, režijní náklad, výše tržeb) a kvalitativní ukazatele (změny technologií, tržní trendy, strategie konkurenčních podniků). Stanovení obchodních, systémových a celkových cílů je ovlivněno personálními a finančními možnostmi podniku (Kožená 2009).

### 2.3.5 Finanční analýza

Finanční analýza (FA) se zabývá hodnocením finančního zdraví a vývojem podniku, a to v přímé souvislosti se schopností podniku dlouhodobě zhodnocovat vložený kapitál a růstem hodnoty podniku. Její výsledky slouží managementu podniku pro rozhodování a řízení podnikových procesů. Hlavním zdrojem FA jsou účetní výkazy, které obsahují údaje o stavu majetku, kapitálu, pohledávkách, závazcích a hospodaření podniku. K základním ukazatelům FA patří ukazatele rentability, likvidity, zadluženosti, aktivity, ukazatel ekonomické přidané hodnoty EVA (NOPAT – C. WACC)<sup>1</sup>, syntetické ukazatele bankrotních a bonitních modelů (Altmanovo Z-score, Tafflerův model, Indexy IN). Dle účelu a rozsahu se FA člení na analýzu technickou a fundamentální. Analýza technická (kvantitativní) je zaměřena na rozbor účetních výsledků, které jí poskytují účetní výkazy, výroční zprávy, oborové statistiky. Analýza fundamentální využívá navíc kvalitativní charakteristiky a věnuje se také vývoji trhu (SWOT analýza, analýza trhu, vývoj odvětví a národního hospodářství). Výsledky FA využívá management podniku, vlastníci podniku, banky, věřitelé, odběratelé, konkurenční společnosti, zaměstnanci a také státní orgány (Kubičková a Jindřichovská 2015).

### 2.3.6 Metody využívající kombinaci obecných postupů

K základním metodám patří hodnocení dle úspěšnosti podnikové strategie, dle zhodnocení silných a slabých stránek, dle podnikových schopností a metody analýzy vnějšího prostředí. Hodnocení konkurenceschopnosti dle podnikové strategie je zaměřeno na porovnání plánovaných a skutečných výsledků, její vhodnost a vhodnost organizační struktury. Ukazatele úspěšnosti strategie jsou vývoj tržního podílu, výše ziskové marže, vývoj výše čistého zisku, návratnost investic, vývoj tržeb a konkurenční pozice. Nejdůležitější oblasti pro nalezení silných a slabých stránek podniku jsou: výrobní oblast, finanční a rozpočtová, marketingová, oblast lidských zdrojů a úroveň řízení a oblast výzkumu a vývoje. V rámci oblasti lidských zdrojů je sledována vhodnost podnikové kultury, organizační struktury a jejich propojení s podnikovou strategií. Dále je předmětem hodnocení účinnost personální politiky, kvalita manažerské práce spolu se schopností motivace podřízených. Analýza okolí podniku, ve kterém podnik působí, se zaměřuje na hledání a využití možných příležitostí a také na nalezení a snížení možných hrozeb podniku. Konkurenční pozice je ovlivňována velikostí podniku, výší tržního podílu, zákaznickým zaměřením, znalostmi a kvalifikací, výzkumem a vývojem a použitými

---

<sup>1</sup> NOPAT=provozní HV po zdanění, WACC=průměrné náklady kapitálu, C=výše investovaného kapitálu akcionářů a věřitelů

technologiami. Dosažení souladu mezi podnikovou strategií a okolím podniku je základní podmínkou jeho úspěšnosti (Kožená 2009).

## 2.4 Řízení výkonnosti podniku a lidský kapitál

Dle Kislingerové aj. (2014) přináší použití klasických hodnotových ukazatelů finanční analýzy pouze pohled na minulost, nemá vazbu na budoucnost, neobsahuje strategické hledisko ani posouzení firemního potenciálu, inovační schopnosti podniku, spokojenosti zákazníků a rozvoje lidského kapitálu. Přesto jsou v České republice ukazatele finanční analýzy díky jednoduchosti a rychlosti i nadále často používané pro vyhodnocování hospodaření podniku a jeho budoucího vývoje. Nové komplexní modely měření výkonnosti podniku (např. EFQM, BSC) používají nová měřítka a nefinanční ukazatele se zaměřením na zvyšování výkonnosti prostřednictvím inovací, zvyšování know how, rozvoje lidského kapitálu a růstu spokojenosti zákazníků. Důležité je jejich propojení se strategií a podnikovými a dílčími cíli. Zásadní při zavedení nových ukazatelů je zaměření se na podstatné věci a vliv rovnováhy mezi zájmy jednotlivých stakeholderů (manažerů, akcionářů, zaměstnanců, zákazníků). K nedostatkům nových modelů patří nákladovost, obtížnost jejich zavedení a objektivnosti měření, vliv subjektivity na tvorbu a plnění jednotlivých měřítek a menší sledování stavu podniku. České firmy se v období před ekonomickou recesí v roce 2009 nejvíce zaměřovaly na konkurenci, úroveň technologie, rozšiřování kapacity a růst a méně sledovaly mezinárodní pohyb kapitálu. Překvapilo je snížení poptávky a zhoršení dostupnosti kapitálu. Vztahy se zákazníky byly většinou sledovány z hlediska kvality a ceny. Podnik pohlížel na zaměstnance jako na část jeho nákladů. Jen málo firem podporovalo iniciativu zaměstnanců a rozvoj lidského kapitálu. Během krize dospěly firmy k zjištění, že mezi nejdůležitější aspekty podnikání patří vztahy s dodavateli a odběrateli, obětavost zaměstnanců, nezbytný risk management a stav vlastních zdrojů. Současný trend řízení se vrací k jednoduchosti s použitím klíčových ukazatelů pro jednotlivé stupně řízení. Nová znalostní ekonomika přináší soustředění pozornosti nejen na úroveň technologií a efektivnost, produktivitu a dosaženou kvalitu, ale i na spokojenost zaměstnanců. **Znalostní kapitál a použití moderních technologií jsou základem pro tvorbu inovací, které zvyšují výkonnost a konkurenceschopnost podniku a celé ekonomiky. Většina firem považuje dnes kvalitu zaměstnanců, značku, cenu a kvalitu výrobků za nejdůležitější aspekty pro získání lepší konkurenční pozice.** Budoucnost řízení výkonnosti podniku spočívá ve sledování a uplatnění zájmů všech stakeholderů, s maximálním využitím vlastních zdrojů, investováním a zaváděním inovací v souladu s potřebami trhu a sdílením dlouhodobého strategického plánu rozvoje podniku. Systém řízení výkonnosti

podniku je pouze podporou při rozhodování o dlouhodobém rozvoji a konkurenceschopnosti podniku, založené hlavně na kvalitní práci a schopnostech kvalifikovaného managementu.

## **2.5 Vliv rozvoje lidského kapitálu na výkonnost a konkurenceschopnost podniku**

Rozvoj lidského kapitálu vyžaduje finanční i nefinanční investice (čas) do vzdělávání, které se zaměřují na zvyšování kvalifikace, rozvoj odborných znalostí a také měkkých dovedností a osobních vlastností, které ovlivňují využití získaných znalostí pro výkonnost podniku. Podniky využívají při měření návratnosti investic do lidského kapitálu tyto možnosti (Mráčková 2008):

- hodnocení spokojenosti se vzdělávacím programem,
- použití ověřovacích testů,
- hodnocení praktického využití nových znalostí (změny chování),
- zjišťování vlivu na ukazatele výkonnosti (růst produktivity, nižší náklady),
- měření finanční návratnosti (ROI).

Mráčková (2008) považuje lidský kapitál za jádro podniku, které vyžaduje neustálou péči. **Růst výkonnosti a konkurenceschopnosti podniku je závislý na investicích do rozvoje lidského kapitálu v podobě vzdělávání a získávání praktických zkušeností a do podnikové kultury.** To si dnes uvědomují mnohé společnosti a rozvoj lidského kapitálu, týmové práce a změny podnikové kultury se dostávají do popředí jejich zájmu. Rozvoj lidského kapitálu a ocenění zaměstnanců mění organizační kulturu, což vede ke zlepšení komunikace, zvýšení motivace a výkonnosti pracovníků. Měřením efektivity lidských zdrojů se zabývá například společnost Saratoga, která se pomocí nových metod zaměřuje na oblasti řízení schopností lidského kapitálu, hodnocení vlivu společenské odpovědnosti, inovací, angažovanosti zaměstnanců a sdílené služby v řízení lidských zdrojů (nábor, školení, odměňování). Podniky mohou pro porovnání výkonnosti využívat výsledky evropských podniků v pravidelně vydávané studii HR Controlling od společnosti Pricewaterhousecoopers. **Propojení podnikové strategie s řízením lidských zdrojů je nezbytným předpokladem růstu podniku.**

Čechová (2010) ve své disertační práci dochází ke stejným závěrům. Růst významu lidského kapitálu je v nové znalostní ekonomice vnímán jako předpoklad zvýšení konkurenceschopnosti. Byla prokázána závislost mezi investicemi do lidského kapitálu a úspěšností podniku.

Předpokladem pro zajištění efektivnosti těchto investic je znalost klíčových faktorů konkurenceschopnosti, např. kvalita výrobků, flexibilita, péče o zákazníky, odborné znalosti a technologická vyspělost, a klíčových kompetencí zaměstnanců (komunikační dovednosti, odpovědnost, schopnost vést lidi, schopnost řešit problémy, odborné znalosti). Připomíná také důležitou roli státu při tvorbě příznivého prostředí pro rozvoj znalostní společnosti. Česká republika v rámci plnění cílů Lisabonské strategie pomáhá ke zvýšení konkurenceschopnosti prostřednictvím Národního programu reforem.

Evropská komise (2019) ve svém posledním hodnocení situace ČR uvádí jako jednu z možností rychlejšího růstu lepší zacílení investic do lidského kapitálu a inovací, které budou nezbytné pro budoucí technologické změny. Český trh práce má jedny z nejlepších výsledků EU, ale nedostatek pracovních sil brání hospodářskému růstu (snižuje produkci a investice). Nedostatek pracovních sil může být řešen delší ekonomickou aktivitou starších pracovníků, což vyžaduje investice do zdraví a nových dovedností. Příprava trhu práce na průmysl 4.0 vyžaduje značné investice, které umožní zvýšení produktivity práce a inovací. Odhad zániku 450 000 pracovních míst spolu s úbytkem 400 000 pracovníků v důsledku demografických změn v příštích patnácti letech způsobí nesoulad mezi požadovanými a nabízenými dovednostmi hlavně v digitálních odvětvích. Splnění požadavků nových pracovních míst bude vyžadovat značné investice do digitálních dovedností a nových kompetencí. Realizace akčního plánu Práce/Vzdělávání 4.0 s podporou vzdělávání dospělých a celoživotního učení může pomoci strukturálním problémům.

Pro řízení lidských zdrojů mohou podniky využívat mezinárodní standard Investor in People nebo model excellence EFQM.

### **2.5.1 Investor in People**

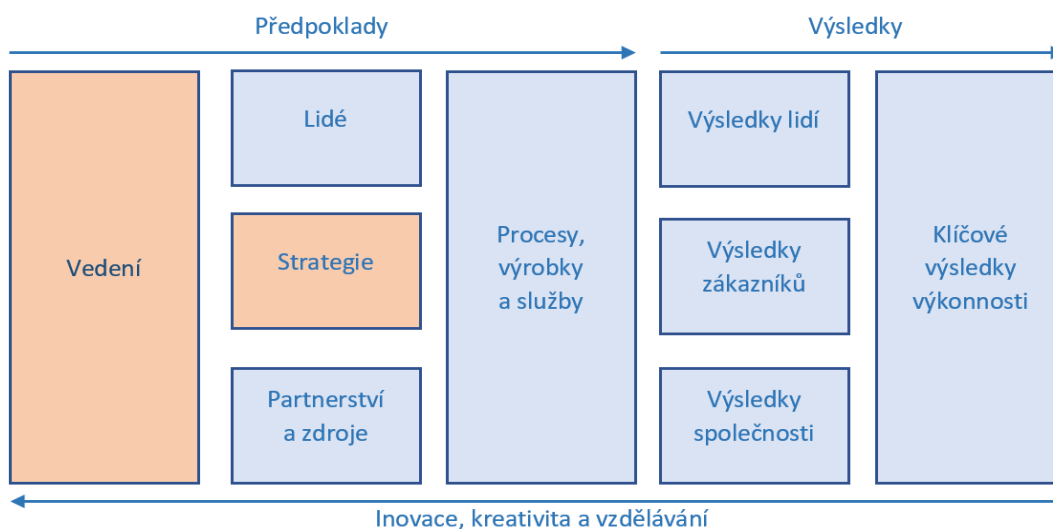
Mezinárodně uznávaný standard Investor in People (IIP), který vznikl v roce 1991 ve Velké Británii, je zaměřen na efektivitu a rozvoj lidských zdrojů v souladu se strategií podniku a zlepšování podnikové kultury. Stal se účinným nástrojem pro zvyšování motivace, komunikace, spokojenosti, odbornosti a produktivity práce všech zaměstnanců, a tím vede ke zvyšování výkonnosti a konkurenceschopnosti celého podniku. Letité zkušenosti s aplikací tohoto standardu prokázaly také zlepšení péče o zákazníka a zvýšení jeho důvěry. Základními principy standardu jsou plánování (rozvoj strategie pro rozvoj podniku), aktivity (pro vyšší výkon podniku) a hodnocení vlivu rozvoje pracovníků na výkon podniku. Principy jsou rozděleny na 10 ukazatelů. Princip plánování tvoří ukazatel podnikatelská strategie, strategie



vzdělávání a rozvoje, strategie řízení lidí a strategie vedení a řízení. K aktivitám patří ukazatele efektivita manažerů, uznávání a odměňování pracovníků, spoluúčast na rozhodování, vzdělávání a rozvoj pracovníků. V rámci hodnocení dopadu na výkon podniku se používají ukazatele měření výkonu a neustálé zlepšování řízení a rozvoje zaměstnanců (Mráčková 2008).

### 2.5.2 Model excelence EFQM

Model excelence EFQM byl vytvořen Evropskou nadací pro management jakosti, vychází z komplexního přístupu TQM (Total Quality Management) a jeho cílem je dosažení vyšší konkurenceschopnosti. Je účinným nástrojem pro řízení jakosti, pomáhá při identifikaci mezer v řízení, při pochopení klíčových silných stránek podniku a věnuje se také rozvoji lidského kapitálu. Účelem modelu je sebehodnocení na všech úrovních a ocenění podniku (Evropská cena za jakost). Inspiruje podniky při hledání dalšího rozvoje a neustálého zlepšování. Podíl zaměstnanců při sebehodnocení zvyšuje jejich motivaci a zájem o podnik. Model je členěn na devět základních kritérií, které jsou znázorněna na obrázku č. 5 (Mráčková 2008).



**Obrázek 5:** Model EFQM

*Zdroj: vlastní zpracování dle Česká společnost pro jakost (nedatováno)*

Klíčové výsledky jsou závislé na tvorbě předpokladů, kterou zabezpečuje pět prvních kritérií (hybných sil modelu). Model se dále člení na třicet dva subkritérií s různou váhou. Model tvoří osm koncepcí: orientace na výsledky, na zákazníka, vůdcovství, procesní řízení, rozvoj lidí, neustálé učení se a zlepšování, rozvoj partnerství a sociální odpovědnost, která se promítají do jednotlivých kritérií. Jak je vidět na obrázku č. 5, lidským zdrojům se věnují dvě části tohoto modelu. Kritérium lidé se zabývá plánováním, řízením a rozvojem lidských zdrojů, zahrnuje identifikaci a trvalý rozvoj znalostí a odborné způsobilosti pracovníků. Dále sleduje delegování

pravomoci, angažovanost, sociální dialog uvnitř podniku, systém odměňování, respekt a péči o pracovníky. Kritérium výsledky lidí je závislé na úrovni zvládnutí kritéria lidé a zahrnuje např. výslednou spokojenost a motivaci zaměstnanců, úroveň komunikace. Podpora rozvoje lidských zdrojů v souladu s politikou a strategií, oceňování, péče o zaměstnance a pochopení jejich významu umožňuje dosažení maximálního přínosu pro plnění podnikových strategií a cílů (Mráčková 2008).

### 3 NÁSTROJE ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Řízení lidských zdrojů (ŘLZ), které je historicky třetí etapou koncepce řízení a vedení lidí, bylo ovlivněno rostoucím významem lidí a personální práce na úspěch podniku v kontextu měnícího se podnikatelského prostředí. Vývojové etapy personální práce jsou uvedeny v následující tabulce č. 2 (Šikýř 2014, s. 32).

**Tabulka 2:** Vývoj koncepcí personální práce

	<b>Období</b>	<b>Lidé</b>	<b>Personální práce</b>
<b>Personální administrativa</b>	od 10. až 20. let 20. století	Pracovní síla	Jak zaměstnávat?
<b>Personální řízení</b>	Od 40. až 50. let 20. století	Konkurenční výhoda	Jak využívat?
<b>Řízení lidských zdrojů</b>	Od 80. až 90. let 20. století	Vzácné bohatství	Jak rozvíjet?

*Zdroj: Šikýř (2014, s. 32)*

V současných tržních podmínkách, kdy již nikdo nepochybuje o tom, že lidé jsou nejcennější a zároveň nejdražší zdroj podniku, je řízení lidských zdrojů nejvýznamnější oblastí řízení v podniku. Personální práce se zabývá všemi otázkami člověka, které jsou spojené s pracovním procesem. Zahrnuje získávání, formování, organizování, kontrolu jeho výsledků, propojení jeho činností a schopností, chování ke spolupracovníkům a podporu jeho rozvoje. Řízení lidských zdrojů se zaměřuje na strategický přístup v personalistice, všechna rozhodnutí jsou posuzována z dlouhodobého hlediska a zabývá se nejen cíli, ale i nástroji řízení. Důležité je sledování vnějších faktorů, které mohou ovlivnit lidské zdroje (populační vývoj, trh práce, hodnotové orientace a způsob života pracovníků, životní prostředí, legislativa, konkurence). Personální práce je součástí práce vedoucích zaměstnanců na všech úrovních vedení. V rychle se měnícím tržním prostředí je rozvoj lidských zdrojů a připravenost na změny pro podnik otázkou úspěchu a přežití. Mezi hlavní úkoly řízení lidských zdrojů také patří zlepšení kvality pracovního života, zvýšení produktivity, spokojenosti a motivace zaměstnanců. S tím souvisí tvorba podnikové kultury, která přispívá k dobré pověsti podniku. Vzdělávání a rozvoj pracovníků je nejdůležitější aktivitou řízení lidských zdrojů (Koubek 2015).

Pro zajištění požadované výkonnosti a dosažení strategických cílů podniku dle Šikýře (2014) napomáhá efektivní, strategické a systémové řízení lidských zdrojů, které je realizováno

v souladu s konkurenční strategií a s ohledem na prostředí, v kterém podnik působí (ekonomické, politické, právní, sociální, kulturní, demografické atd.). Řízení lidských zdrojů neopomíjí ani zájmy stakeholderů (manažeři, vlastníci, zaměstnanci, rodiny zaměstnanců, odbory, obchodní partneři, stát, veřejnost).

Měrtlová (2014) uvádí hlavní úkoly řízení lidských zdrojů: zlepšení kvality pracovního života, zvýšení produktivity, růst spokojenosti zákazníků, zlepšení rozvoje pracovníků a kolektivů a zvýšení připravenosti na změny. **Vzdělávání a osobní rozvoj zaměstnanců je považován za klíčový úkol, jehož pomocí dochází k vyšší motivaci a stabilizaci lidských zdrojů.**

Při realizaci inovací a důležitých postupů v oblasti rozvoje lidského kapitálu pomáhají tyto nástroje řízení lidských zdrojů (Armstrong a Taylor 2015):

- nástroje ke strategickému řízení lidských zdrojů
- nástroje k řízení lidského kapitálu
- nástroje k rozvoji organizace
- nástroje k řízení talentů
- nástroje k plánování a provádění vzdělávacích programů.

### **3.1 Nástroje ke strategickému řízení lidských zdrojů**

Dle Armstronga a Taylora (2015, s. 753) „*strategické řízení lidských zdrojů se zabývá tím, jak dosahovat strategických cílů organizace s využitím disponibilních lidských zdrojů a s přispěním uplatňovaných strategií, politik a postupů v řízení lidských zdrojů.*“

K nejdůležitějším nástrojům patří: analýza vnitřního a vnějšího prostředí, analýza vlivu strategie na řízení lidských zdrojů, průzkum názorů na ŘLZ, analýza efektivnosti dosavadní strategie ŘLZ a analýza mezer ve strategickém ŘLZ. Rámec strategického řízení lidských zdrojů je založen na posloupnosti těchto činností:

- analýza – předmět analýzy, kladné a záporné stránky, problémy a dotazy, požadavky podniku,
- diagnóza – příčina otázek a problémů, vlivné faktory,
- závěry a doporučení – výsledek analýzy a diagnózy, možné alternativní strategie, doporučená strategie s odůvodněním,

- plán akce – stanovení nutných opatření a osobní odpovědnosti, uvedení možných problémů a jejich řešení,
- plán zdrojů – finanční a lidské zdroje, časová náročnost, přesvědčení managementu o jejich nutnosti,
- přínosy – přínosy vybrané strategie pro podnik, pro zaměstnance a pro budoucí vývoj podniku.

### **3.1.1 Analýza vnitřního a vnějšího prostředí, SWOT analýza**

Předmětem analýzy vnitřního prostředí je identifikace strategických cílů podniku, hnacích sil prosperity podniku, základních hodnot podniku, ověření prosazování základních hodnot v každodenním životě podniku. Sleduje vliv oblasti podnikání na koncepci odměňování, míru centralizace řízení podniku, požadavky na zaměstnance a zaměstnanců, nabídku zaměstnaneckých výhod, úroveň rozvoje a angažovanosti zaměstnanců. Analýza vnějšího prostředí se zabývá těmito faktory: konkurenční tlak, hospodářský a demografický vývoj, globalizace, legislativa, vývoj průměrné mzdy, dostupnost klíčových dovedností a kvalifikovaných pracovníků. SWOT analýza patří mezi základní a nejpoužívanější metody strategické analýzy. Předmětem SWOT analýzy je také řízení lidských zdrojů. Zabývá se analýzou klíčových silných (S - Strengths) a slabých (W - Weaknesses) stránek, příležitostí (O - Opportunities) a hrozeb (T - Threats), které ovlivňují úspěšnost podniku. Původně byla určena pro hodnocení celého podniku, ale lze ji použít i při hodnocení jednotlivých oblastí či jednotlivých zaměstnanců, např. při hodnotících pohovorech (Armstrong a Taylor 2015).

Cílem SWOT je volba vhodné strategie pro využití silných stránek a příležitostí, omezení slabých stránek a předcházení hrozeb. K základním pravidlům SWOT patří (SWOT analýza nedatováno):

- zaměření na klíčové a důležité faktory,
- použití pouze skutečných, měřitelných skutečností (ne spekulace),
- využití týmové práce,
- rozpis do čtyř SWOT kvadrantů,
- vyhodnocení – hledání správné cesty mezi kvadranty, jak využít nebo zlepšit sledovaný stav.

Alternativní strategie vycházející z analýzy SWOT (Šikýř 2014, s. 46):

- strategie SO = ofenzíva, využití silných stránek a příležitostí,
- strategie WO = využití příležitostí pro odstranění nebo snížení slabých stránek,
- strategie ST = využití silných stránek k odvrácení hrozby,
- strategie WT = zaměření na přežití, potlačení slabých stránek a snížení hrozeb.

### **3.1.2 Analýza vlivu strategie, hnacích sil podniku a průzkum názorů na řízení lidských zdrojů**

V rámci dopadu podnikové strategie na řízení lidských zdrojů je sledován zisk podniku, růst hodnoty pro vlastníky, vliv akvizic a fúzí, vývoj produkce, tržní podíl, úroveň nákladů a odpovídající personální činnosti – plánování lidských zdrojů, řízení talentů, rozvoj dovedností, stabilizační politika a rozvoj lídrů. Z pohledu hnacích sil podniku jsou předmětem analýzy inovace, maximalizace přidané hodnoty, dosažená produktivita a kvalita, spokojenost stakeholderů a z personálních činností je sledováno řízení komplexní odměny, pracovního výkonu, uplatňování systému maximální výkonnosti a růst angažovanosti zaměstnanců podniku (Armstrong a Taylor 2015).

Průzkum názorů zaměstnanců na řízení lidských zdrojů probíhá většinou dotazníkovým šetřením a pomáhá podniku zmapovat postoje zaměstnanců a odhalit možné zdroje nespokojenosti a příčiny snížené motivace. Mezi možné přínosy patří zpětná vazba účinnosti řízení a nastavení procesů, ověření účinnosti motivačních nástrojů, znalost podnikových hodnot, podněty pro rozvoj a vzdělávání, zhodnocení účinnosti řízení lidských zdrojů. Průzkum názorů je projevem zájmu vedení o názor zaměstnance, který se může vyjádřit bez nebezpečí postihu (Dostálová 2010).

Obsahem průzkumu jsou názory zaměstnanců týkající se spokojenosti se systémem řízení, s pracovními podmínkami, s oblíbeností firemních hodnot, s úrovní využití znalostí a dovedností zaměstnance, se systémem odměňování a informovaností, se způsobem školení a systémem hodnocení práce. Důležité je i zjištění, zda zaměstnanci oceňují příležitosti k učení a rozvoji kariéry, zda jsou dostatečně motivováni, jak hodnotí jistotu zaměstnání a zda důvěřují managementu podniku.

### **3.1.3 Analýza efektivnosti dosavadní strategie a mezer v řízení lidských zdrojů**

Pomocí analýzy efektivnosti zavedené strategie řízení lidských zdrojů je sledován stupeň pomoci při uskutečnění podnikové strategie, úroveň dosažené pohody všech zaměstnanců, stupeň integrace dosavadní strategie, vliv strategie na získávání a udržení kvalifikovaných zaměstnanců a jak strategie pomáhá rozvoji potřebných talentovaných lidí. Neméně důležité je zjištění výše vlivu strategie na odměňování zaměstnanců dle jejich výkonu a na růst úrovně dobrých zaměstnaneckých vztahů. Analýza mezer ve strategickém ŘLZ spočívá ve stanovení stávajícího a žádoucího stavu u jednotlivých kritérií. Sledována je systematická pomoc dosahovaného výkonu, řízení talentů, metody získávání zaměstnanců, systém vzdělávání, systém odměňování, účast zaměstnanců na vedení, úroveň péče o spokojenost zaměstnance a stupeň řízení lidských zdrojů (Armstrong a Taylor 2015).

## **3.2 Nástroje k řízení lidského kapitálu**

Podle Armstronga a Taylora (2015) mohou nástroje k řízení lidského kapitálu pomoci podniku odpovědět na otázku proč a jakým způsobem zavést řízení lidského kapitálu. Získávání, využití a rozvoj lidského kapitálu ovlivňuje výkon a přidanou hodnotu podniku. Proces řízení lidského kapitálu zahrnuje měření, analýzu, hodnocení, předkládání zpráv a akce. Při zavádění je v první řadě důležité stanovit cíle řízení lidského kapitálu a vymezit prioritní oblasti, na které se řízení zaměří. Následuje určení potřebných ukazatelů pro měření lidského kapitálu. Analyzují se procesy řízení lidských zdrojů, efektivnost personalistů, názory zaměstnanců, výkon organizace, výkon zaměstnanců, hodnocení lidského kapitálu, vztah mezi lidským kapitálem a výkonem organizace. Po vypracování interní a externí zprávy dochází k vytvoření strategií, politik a postupů.

### **3.2.1 Potenciál řízení lidského kapitálu**

Zavedení řízení lidského kapitálu umožňuje nalezení potřeb nápravných opatření a jejich provádění v rámci politiky plánování, získávání a stabilizace lidských zdrojů, řízení absencí a zaměstnaneckých vztahů. Přispívá k hodnocení řízení liniových vedoucích a personalistů, sledování pracovního výkonu zaměstnanců, hledání oblastí s potenciálem zlepšení a díky lepšímu porozumění vazby mezi lidským kapitálem a hodnotou podniku ovlivňuje strategii podniku a strategii řízení lidských zdrojů. Armstrong a Taylor (2015) stvrzuje vztah mezi

úspěšností podniku a kvalitou řízení lidských zdrojů. Řízení lidského kapitálu poskytuje informace o hodnotě lidského kapitálu v podniku.

### 3.2.2 Cíle, oblasti a ukazatele měření lidského kapitálu

Při zavádění řízení lidského kapitálu uvádí Armstrong a Taylor (2015) nezbytnost stanovení cílů, oblastí a ukazatelů měření lidského kapitálu. Mezi základní cíle řízení lidského kapitálu přísluší stanovení vlivu zaměstnanců na úspěšnost podniku, posouzení hodnoty lidského kapitálu v podniku, zlepšování personální práce a práce liniových manažerů, prokázání přínosů zavedených strategií, politik a postupů ve vztahu k návratnosti kapitálových investic a vytvoření hodnoty prostřednictvím lidí. K prioritním oblastem řízení lidského kapitálu náleží sběr, vyhodnocení a lepší využití údajů práce personalistů, liniových vedoucích, zaměstnanců a procesů ŘLZ, použití metody HR scorecard a Balanced scorecard, oblast průzkumů názorů zaměstnanců a ocenění hodnoty podnikového lidského kapitálu. Základní ukazatelé vychází z vybraných oblastí, jsou tedy zaměřeny na procesy ŘLZ, výkonnost personalistů, výsledky hospodaření podniku, výkon a názory zaměstnanců, vyhodnocení kvality lidského kapitálu a jeho vztahu s výkonem podniku. Výsledky ukazatelů slouží pro vytvoření a uplatňování strategií, politik a pracovních postupů. Ke sledovaným ukazatelům řadíme strukturu lidského kapitálu (věk, pohlaví, délka zaměstnání, druh úvazku), úroveň schopností a dovedností v porovnání s požadovaným stavem, míru a náklady fluktuace, absence a nemocnosti, stanovení počtu volných pracovních míst, náklady a rovnost odměňování (míra výkonových odměn), stupeň dodržování stanovené mzdové politiky, úrazovost, počet hodin vzdělávání, míru růstu mezd a výsledky zlepšovacích návrhů zaměstnanců.

### 3.3 Nástroje k rozvoji organizace a analýza efektivnosti podniku

Koubek (2015, s. 252) uvádí: „základním zákonem podnikání a úspěšnosti jakékoliv organizace je flexibilita a připravenost na změny. Flexibilitu organizace však vytvářejí flexibilní lidé, kteří jsou nejen připraveni na změnu, ale změnu akceptují a podporují ji. A tak se zákonitě péče o formování pracovních schopností pracovníků organizace v současné době stává zřejmě nejdůležitějším úkolem personální práce.“

Snaha o neustále zdokonalování systému řízení podniku spolu s nutností pružně reagovat na požadavky trhu vyžaduje, aby byl **rozvoj pracovních schopností v souladu s rozvojem strojního vybavení a technologií**, které podnik využívá. Vedle nezbytné odborné připravenosti, která je zajišťována tradičním způsobem vzdělávání, jsou požadovány i určité



charakterové rysy a způsoby chování, které je možné dále rozvíjet za účelem formování flexibility pracovníků, jejich hodnotových orientací a připravenosti na změny (Vodák a Kucharčíková 2011).

K nástrojům, které pomáhají při realizaci plánů rozvoje organizace, patří analýza efektivnosti podniku, kultury, hodnot, norem, artefaktů, stylu řízení, týmové práce, plánu rozvoje a analýza volby aktivit rozvoje podniku (Armstrong a Taylor 2015).

Předmětem analýzy efektivnosti podniku jsou finanční výsledky, míra růstu, úroveň zavedených inovací, růst produktivity, vhodnost a funkčnost zavedené podnikové struktury, dobré jméno podniku, sociální a ekologická odpovědnost, tvorba hodnoty pro zákazníky, účinnost podnikové strategie, týmová spolupráce, dostatek a efektivní využití zdrojů, existence a uplatnění podnikových hodnot a podnikové kultury (Armstrong a Taylor 2015).

### **3.3.1 Analýza podnikové kultury**

Každý podnik má vlastní kulturu, která je formována všemi zaměstnanci a může se průběžně měnit. Je tvořena celkovou atmosférou, chováním, způsoby oblékání, zvyky a způsobem jednání s obchodními partnery. Podniková kultura je ovlivňována podnikovými předpisy, pracovním prostředím a chováním jednotlivých manažerů. Příznivě nastavená podniková kultura ovlivňuje vzájemné vztahy uvnitř i vně podniku, a tím napomáhá ke zvýšení podnikové výkonnosti (Firemní kultura 2016).

Ve vztahu k výkonnosti podniku pomáhá dle Urbana (2014) podniková kultura při řízení lidí pomocí nepřímých forem ovlivňování a motivace a také k získávání a stabilizaci kvalitních zaměstnanců. Uplatnění podnikové kultury je důležité především při dodržování obecných hodnot zaměstnanci v rámci výkonu práce, v zaměstnaneckých vztazích i v externí komunikaci. Dle projevů podnikové kultury existují čtyři hlavní druhy: soutěživá (důraz na cíle a dosažení konkurenční výhody), podnikatelská (akcent na inovace, kreativita, riskování), byrokratická (pravidla, přesné firemní postupy a procesy, centralizované řízení) a konsensuální (delegování pravomocí, týmová práce, loajalita, tradice).

Armstrong a Taylor (2015) uvádí typologii firemní kultury podle koncentrace moci (např. u menších podniků rozhoduje jedna nebo malý počet osob), významu role (popis funkce důležitější než zaměstnanec, moc dle funkcí), zaměření na úkoly (pracovní spojení správných lidí, založeno na odborné moci) a významu osoby (středem zájmu zaměstnanec).

### **3.3.2 Analýza hodnot, norem a artefaktů podniku**

V rámci analýzy hodnot podniku je zkoumána úroveň péče o zaměstnance, konkurenceschopnost, výkon, kvalita, schopnosti, týmová práce, orientace na zákazníka a integrita podniku. Prověřuje se vyjádření těchto hodnot, podíl zaměstnanců při jejich stanovení, náročnost zavedení a míra skutečného uplatnění těchto hodnot. Součástí analýzy norem podniku je rozbor stylu a způsobu řízení, vztahů manažerů a podřízených, dodržování etických pravidel v řízení zaměstnanců, důležitost postavení v podniku, přístup k ambicím a pracovní výkony. Analýza artefaktů (vnějších znaků kultury) se zabývá pracovním prostředím (budovy, pracovní oděvy), způsobem komunikace, zvyky a chováním k obchodním partnerům (Armstrong a Taylor 2015).

### **3.3.3 Analýza stylu řízení a týmové práce**

Analýza stylu řízení se zaměřuje na chování a přístup manažerů v podniku, úroveň komunikace s podřízenými, možnost zpětné vazby a participace jednotlivců na rozhodování. Nejznámější Likertova klasifikace uvádí čtyři styly (Styl řízení 2016):

- autoritativní styl – direktivní styl, bez zpětné vazby, komunikace shora dolů, metoda biče, rozhoduje sám manažer bez prostředí vzájemné důvěry,
- benevolentní autoritativní styl – komunikace shora dolů, slabá zpětná vazba, metoda cukru – motivace formou odměn, rozhoduje sám manažer, snaha o partnerské prostředí,
- konzultativní styl – obousměrná komunikace, intenzivní zpětná vazba, manažer konzultuje svá rozhodnutí s podřízenými, využití odměn, tresty minimálně,
- participativní styl – svobodná obousměrná komunikace, zaměstnanci mají plnou důvěru a podílí se na rozhodování, otevřená zpětná vazba.

Objektem rozboru týmové práce je míra vzájemné týmové podpory a důvěry, kvalita komunikace, srozumitelnost týmových cílů, způsob řešení konfliktů uvnitř týmu, techniky kontroly, možná rizika a úroveň podpory podniku.

### **3.3.4 Plán a volba aktivit rozvoje podniku**

Výsledky předchozích analýz jsou podkladem pro stanovení plánu aktivit podniku v jednotlivých oblastech. Při rozhodování o rozvoji a nových aktivitách podniku přichází v úvahu změna nebo výběr nového modelu podnikání, proces řízení změny, změna podnikové

kultury (hodnot, norem, přesvědčení), zvyšování míry angažovanosti, zavedení systému vysoce výkonné práce s plným využitím lidského potenciálu, řízení podnikových znalostí (uchování a sdílení v podniku), zavedení metody štíhlé výroby (omezení plýtvání, zlepšování procesů), podnikové učení (získávání a rozvoj znalostí, schopností a dovedností), volba nového způsobu organizace (rozdělení odpovědností, nové vztahy), řízení pracovního výkonu (dohoda o očekáváních a hodnocení), smart working (zvýšení účinnosti pomocí nových technologií), team building (interaktivní vzdělávací metody, posílení týmové spolupráce) a změna celkové odměny (Armstrong a Taylor 2015).

### **3.4 Nástroje k řízení talentů**

Pomocí těchto nástrojů je uskutečňováno řízení talentů v podniku. Důležitá je volba strategie řízení talentů, plánování, získávání, stabilizace a rozvíjení talentovaných lidí. Součástí řízení talentů je zajištění možnosti získávání zkušeností, koučování, mentorování nebo podnikové vzdělávání. K identifikaci talentů spolu s řízením pracovního výkonu pomáhá audit talentů. Získávání probíhá z vnitřních nebo vnějších zdrojů. Stabilizace zabraňuje možnému odchodu talentů. Cílem rozvoje talentů je zlepšování potřebných schopností, znalostí a dovedností (Armstrong a Taylor 2015).

#### **3.4.1 Strategie, politika, plánování a audit řízení talentů**

Strategie řízení talentů pomáhá k harmonizaci procesu řízení talentů a základního cíle řízení talentů, což je získávání a rozvoj talentovaných lidí na potřebných místech, a to pomocí stanovených politik a postupů. K několika cílům řízení talentů patří podpora dosahování strategických cílů podniku, nalezení talentovaných zaměstnanců uvnitř podniku v rámci procesu řízení, sledování a využití jejich potenciálu, získávání a udržení nových talentovaných pracovníků dle potřeb podniku, zajištění následnictví manažerů a klíčových funkcí, umožnění růstu a rozvoj kariéry talentů i ostatních zaměstnanců, pomoc efektivního řízení talentů s využitím zkušených manažerů, soustavný rozvoj schopností lídrů a manažerů. Politika řízení talentů se zabývá vymezením pojmu talent v podniku, nastavením procesu řízení talentů, identifikací talentů uvnitř a vně podniku a vymezením odpovědností v tomto procesu. Kategorizací a určením současných a budoucích potřeb talentů se věnuje plánování talentů. Pro hledání talentovaných lidí a rozvoj jejich kariéry ve spolupráci s liniiovými manažery slouží audit talentů. Významnou součástí řízení talentů je jejich stabilizace, směřující k vyšší oddanosti a angažovanosti zaměstnanců (Armstrong a Taylor 2015).

### **3.4.2 Rozvoj talentů**

Zajištění zvýšení úrovně potřebných znalostí, schopností a dovedností v souladu s profily pracovních rolí je úkolem programů vzdělávání a rozvoje talentů, jehož součástí je také hodnocení úspěšnosti těchto programů. Součástí rozvoje talentů je zadávání speciálních úkolů nebo získávání nových zkušeností pomocí rotace práce (Armstrong a Taylor 2015).

Hlavní přínosy systému řízení talentů dle Horváthové (2011, s. 27) jsou:

- vyšší podíl talentovaných zaměstnanců na naplňování strategie a cílů podniku,
- nižší náklady na nábor nových pracovníků a fluktuaci,
- zvýšení atraktivity podniku z pozice zaměstnavatele,
- identifikace a udržení talentů uvnitř podniku,
- zvyšování efektivity plánování nástupnictví,
- lepší využití potenciálu talentů, vhodné pracovní pozice,
- sníženy ztráty z neobsazených důležitých pozic.

### **3.5 Nástroje k plánování a provádění vzdělávacích programů**

Dle Armstronga a Taylora (2015, s. 804) zahrnuje plánování vzdělávacího programu tyto etapy: identifikace vzdělávacích potřeb, stanovení cílů vzdělávání, určení náplně a metody vzdělávání, organizační zajištění, uskutečnění vzdělávání a vyhodnocení vzdělávání.

Významnou roli ve vzdělávání mají přímí nadřízení pracovníka. Jejich úkolem je identifikace potřeb vzdělávání jednotlivých pracovníků, jsou součinní při tvorbě plánu osobního rozvoje spolupracovníků, zajišťují vzdělávání na pracovišti nebo mimo pracoviště a poskytují informace k hodnocení efektivnosti vzdělávání (Koubek 2015).

Hlavním důvodem pro vzdělávání zaměstnanců je zvýšení výkonnosti podniku. Při hodnocení efektivity vzdělávání je zásadní sledování přínosů vzdělávání oproti sledování nákladů. Mezi nejdůležitější přínosy patří lepší využití lidského potenciálu, lepší využití strojů a technologií, růst výkonu, zlepšení kvality a bezpečnosti, zvýšení spokojenosti zákazníka a snížení fluktuace. Součástí analýzy přínosů vzdělávání je sledování změn těchto ukazatelů: produktivity práce, rentability, snížení nákladů, absencí a fluktuace, kvalita výrobků a služeb, vývoj nových výrobků a získání nových zákazníků, snížení počtu stížností a reklamací, zkrácení doby zavádění změn, zkrácení doby vnitropodnikových procesů, snížení úrazovosti, přesčasů

a zmetků. Kvalitativní přínosy vzdělávání, které lze velmi těžko převést na kvantitativní ukazatele, mohou být: zlepšení týmové spolupráce, vývoj nové podnikové kultury, zlepšení pracovní morálky a komunikace, pochopení podnikových cílů a strategie, zvýšení motivace a loajality, nalezení nových talentů (Vodák a Kucharčíková 2011).

### **Metody vzdělávání**

Metody vzdělávání se člení na metody vzdělávání na pracovišti a mimo pracoviště. Metody vzdělávání na pracovišti během pracovního výkonu („on the job“) jsou vhodnější pro vzdělávání a rozvoj pracovníků v dělnických profesích. Nejjednodušší, nejvíce používanou a spíše jednorázovou metodou vzdělávání na pracovišti je instruktáž při výkonu práce. Dlouhodobější metoda, která zahrnuje instruování, vysvětlování a pravidelnou kontrolu je coaching, který vede k oboustranné spolupráci mezi vzdělávaným a vzdělavatelem, který bývá většinou přímý nadřízený. Mentoring umožňuje vzdělávanému pracovníkovi výběr mentora, který je jeho osobním vzorem a patronem. V této metodě je iniciativa a odpovědnost přenesena na vzdělávaného pracovníka. K nejnovějším metodám formování pracovníka náleží counselling, při kterém dochází prostřednictvím vzájemných konzultací k vzájemnému ovlivňování a zpětné vazbě mezi vzdělávaným a vzdělávajícím. Tato metoda je založena na vlastní iniciativě vzdělávajícího, který svými návrhy a postřehy může obohatit způsob vedení pracovníků. Při asistování je pracovník přiřazen ke zkušenějšímu kolegovi, kterému pomáhá při řešení pracovních úkolů a současně se učí pracovním postupům. Na tuto metodu navazuje pověření úkolem, jež vyžaduje samostatné a tvůrčí řešení. Pracovník dostane možnost vyzkoušet si uplatnění svých schopností a dovedností. Rotace práce (cross training) zajišťuje získání pracovních zkušeností v různých částech podniku a je využívána především pro řídicí pracovníky. Dochází k rozvoji jejich flexibility a komplexnějšímu pohledu pracovníka na podnik. Mezi formy vzdělávání patří i pracovní porady, při nichž se účastníci seznamují s problémy ostatních pracovišť a pomocí výměny zkušeností a názorů dochází k vyšší informovanosti a také podnikové sounáležitosti. Metody vzdělávání mimo pracoviště („off the job“) bývají nejčastěji formou školení a slouží k hromadnému vzdělávání. Jsou zaměřeny na rozvoj znalostí a sociálních dovedností. Přednáška umožňuje rychlé předání informací a znalostí. Přednáška spojená s diskuzí (seminář) umožňuje aktivitu pracovníků. Demonstrování využívá audiovizuální techniku, trenažéry, vývojové pracoviště a je více zaměřeno na dovednosti. Pro vzdělávání a rozvoj analytického myšlení manažerů je často využívána případová studie, ve které jednotliví účastníci řeší konkrétní organizační problém. Variantou případové studie je workshop (skupinové cvičení), který je založen na týmovém

řešení problémů pomocí náhledu z různých aspektů. Další variantou případové studie je brainstorming, při kterém každý účastník podává vlastní návrh na řešení zadané situace. Následuje diskuze a hledání optimálního řešení problému. Simulace klade důraz na aktivitu pracovníků během vyjednávání a rozhodování. Pomocí zadaného podrobného scénáře jsou pracovníci nuceni učinit potřebná rozhodnutí. Na rozvoj pracovních dovedností a sociálních schopností je zaměřeno hraní rolí (manažerské hry), při kterém dochází pomocí určených rolí k poznávání mezilidských vztahů, vzájemných rozporů a možností vyjednávání. Pro výběr nových a vzdělávání stávajících pracovníků slouží moderní assessment centre (výcvikový program), ve kterém pracovník nebo uchazeč o zaměstnání řeší úkoly zadané počítačem. Vzdělávaný pracovník se učí pomocí porovnání svých výsledků s hodnocením počítačem nebo dle předem daných řešení. U pracovníka dochází k osvojení nových znalostí, dovedností a schopnosti zvládnutí stresu. Zábavnou metodou vzdělávání manažerů za účelem zdokonalení manažerských dovedností a zlepšení komunikačních schopností pomocí jejich propojení se hrou a sportem je „outdoor training“. Velmi často používanou metodou je vzdělávání pomocí počítačů (e-learning). Pomocí různých počítačových programů, simulací a testů dochází k individuálnímu i kolektivnímu vzdělávání (Koubek 2015).

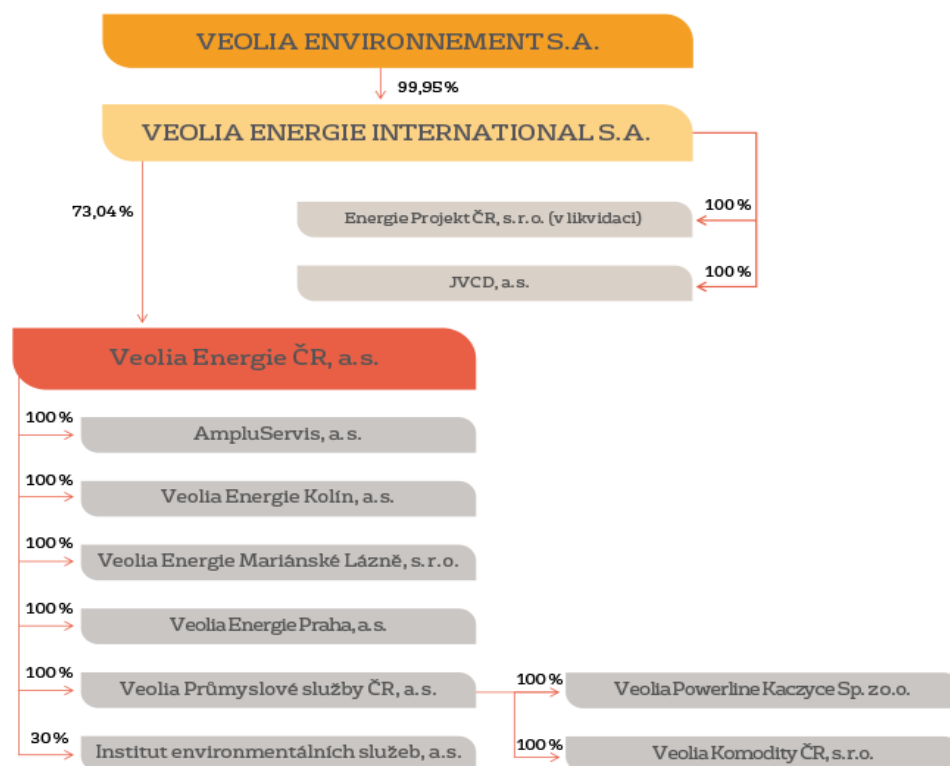
## 4 PŘEDSTAVENÍ PODNIKU VEOLIA ENERGIE KOLÍN, A. S.

V této kapitole je představena energetická společnost Veolia Energie Kolín, a. s. Hlavní činností společnosti je výroba a rozvod tepelné energie a výroba a prodej elektrické energie. Společnost patří do skupiny Veolia Energie v České republice, která působí v krajích Moravskoslezském, Olomouckém, Středočeském, Libereckém, Karlovarském, Jihočeském a v Praze. V roce 2017 dosáhla skupina s 2223 zaměstnanci obrát 11,5 mld. Kč a objemu prodaného tepla 15 417 TJ a prodeje elektřiny 4095 GWh. Výroba tepla a elektrické energie ve většině provozů skupiny probíhá v kogeneraci, tj. v kombinovaném cyklu výroby, který je šetrnější k životnímu prostředí (Naše společnost c2018).

### Základní údaje o společnosti Veolia Energie Kolín, a. s.

Název společnosti	Veolia Energie Kolín, a. s.
Sídlo společnosti	Tovární 21, 280 63 Kolín 5
Právní forma	akciová společnost
Identifikační číslo	45148091
Spisová značka	B 1523 vedená u Městského soudu v Praze
Datum založení	4. května 1992
Zakladatel	Fond národního majetku ČR
Základní kapitál	218 796 200 Kč
Akcie	156 283 akcie na jméno v zaknihované podobě ve jmenovité hodnotě 1400 Kč
Jediný akcionář	Veolia Energie ČR, a. s., IČO 45193410
Předchozí názvy společnosti Veolia Energie Kolín, a. s.:	
Dalkia Kolín, a. s.	od 1. 1. 2009 do 1. 1. 2015
Elektrárna Kolín, a. s.	od 4. 5. 1992 do 1. 1. 2009
Vedení společnosti	statutární ředitel a 3členná správní rada

Vlastnické vztahy skupiny Veolia energie, do které patří společnost Veolia Energie Kolín, a. s. jsou uvedeny na obr. č. 6.



**Obrázek 6:** Energetické služby - koncern Veolia Energie

*Zdroj: Koncern Veolia (c2018)*

Hlavní činností skupiny Veolia Energie v ČR je výroba a dodávky tepla, mezi další její činnosti patří výroba a dodávky elektrické energie, výroba a dodávky chladu, provozování energetických zařízení a výroba a dodávky průmyslových utilit. Veolia Energie ČR patří do koncernu Veolia, jehož hlavními aktivitami jsou voda, energie a odpady. Po celém světě zaměstnává více než 163 tisíc zaměstnanců a v roce 2018 dosáhl obrátu téměř 26 miliard EUR.

#### 4.1 Historie společnosti Veolia Energie Kolín, a. s.

Historie společnosti je datována od roku 1911, kdy v Kolíně na levém břehu Labe elektrotechnická společnost František Křížík, s. r. o. postavila první elektrárnu v Kolíně. Výnos z provozu této parní elektrárny umožnil stavbu nové moderní elektrárny, která byla v období let 1929–1932 postavena podle projektu tehdy ještě neznámého mladého architekta Jaroslava Frágnera (1898–1967) na pravém břehu Labe na místě bývalého cukrovaru rytíře Horského. Dominantou stavby byl 120 metrů vysoký komín se světlostí ve vrcholu 5 m, který byl tehdy nejvyšším komínem ve střední Evropě. Nová elektrárna s instalovaným výkonem 20,6 MW zásobovala v roce 1934 elektřinou 512 obcí a 22 měst v 15 okresech. V roce 1939 rozšířila společnost svou činnost o dodávky páry do nového městského parovodu.



Od roku 1948 do dubna 1992 byla elektrárna v Kolíně součástí národního podniku Elektrárny Holešovice n. p. V květnu 1992 byla založena samostatná společnost Elektrárna Kolín, a. s., která byla zařazena do 1. kola kuponové privatizace. Od roku 2007 je jediným vlastníkem společnost Veolia Energie ČR, a. s. (dříve Dalkia Česká republika, a. s.), člen koncernu Veolia.

Dnes podnik zásobuje teplem okolo osmi tisíc domácností, průmyslové podniky, úřady, školy a organizace ve městě Kolíně. Dodávky tepelné energie jsou primární v páře a sekundární v teplé vodě. Kolínské chemické a potravinářské firmy využívají dodávky páry pro své technologie. Ve vysokoúčinném kogeneračním cyklu společnost vyrábí elektrickou energii a také provozuje malou vodní elektrárnu na Labi. V roce 2008 společnost začala poskytovat podpůrné služby (PpS) pro provozovatele české přenosové soustavy ČEPS. K nejvýznamnějším zákazníkům patří Městské tepelné hospodářství Kolín, Paramo – středisko Kolín, Bioferm Kolín, Eligo. Veolia Energie Kolín, a. s. je certifikována dle norem ČSN EN ISO 9001, ČSN EN ISO 14001, ČSN OHSAS 18001 a ČSN EN ISO 50001.

## **4.2 Motto skupiny Veolia: „Pečujeme o světové zdroje“**

Základní hodnoty společnosti jsou orientace na zákazníka, odpovědnost, inovace, respekt a solidarita. Hlavním cílem společnosti je aktivní podílení se na budování udržitelného rozvoje. Společnost se zaměřuje na nová řešení, která vedou k rozvoji přístupu ke zdrojům, jejich obnově a zachování. **Cíle skupiny Veolia v rámci společenské odpovědnosti a závazků v oblasti udržitelnosti jsou ochrana životního prostředí a umožnění lidského rozvoje.** Prioritou společnosti je rozvoj podnikatelských dovedností zaměstnanců a tvorba zdravého pracovního prostředí. Společnost se snaží nabízet svým zákazníkům efektivnější využití stávajících zařízení a kvalitnější poskytování služeb při současném dodržování transparentnosti, etických pravidel, naslouchání zákazníkům a využití inovativních řešení, která jsou v souladu s technickými, ekonomickými a ekologickými požadavky. Nejvyšší vedení společnosti vyhlásilo devět klíčových závazků ve třech hlavních oblastech: péče o světové zdroje, péče o regionální zdroje a závazky k zaměstnancům. Pro každý závazek jsou stanoveny konkrétní cíle k dosažení v roce 2020. Ve vztahu k zaměstnancům patří mezi stanovené cíle neustálé zlepšování v oblasti BOZP, předcházení vzniku pracovních úrazů a poškození zdraví, zlepšování komunikace se zaměstnanci, průběžné zvyšování odborné způsobilosti a motivace zaměstnanců, podpora jejich odpovědnosti a osobní angažovanosti (Politika udržitelného rozvoje 2016).

### 4.3 Lidské zdroje ve skupině Veolia

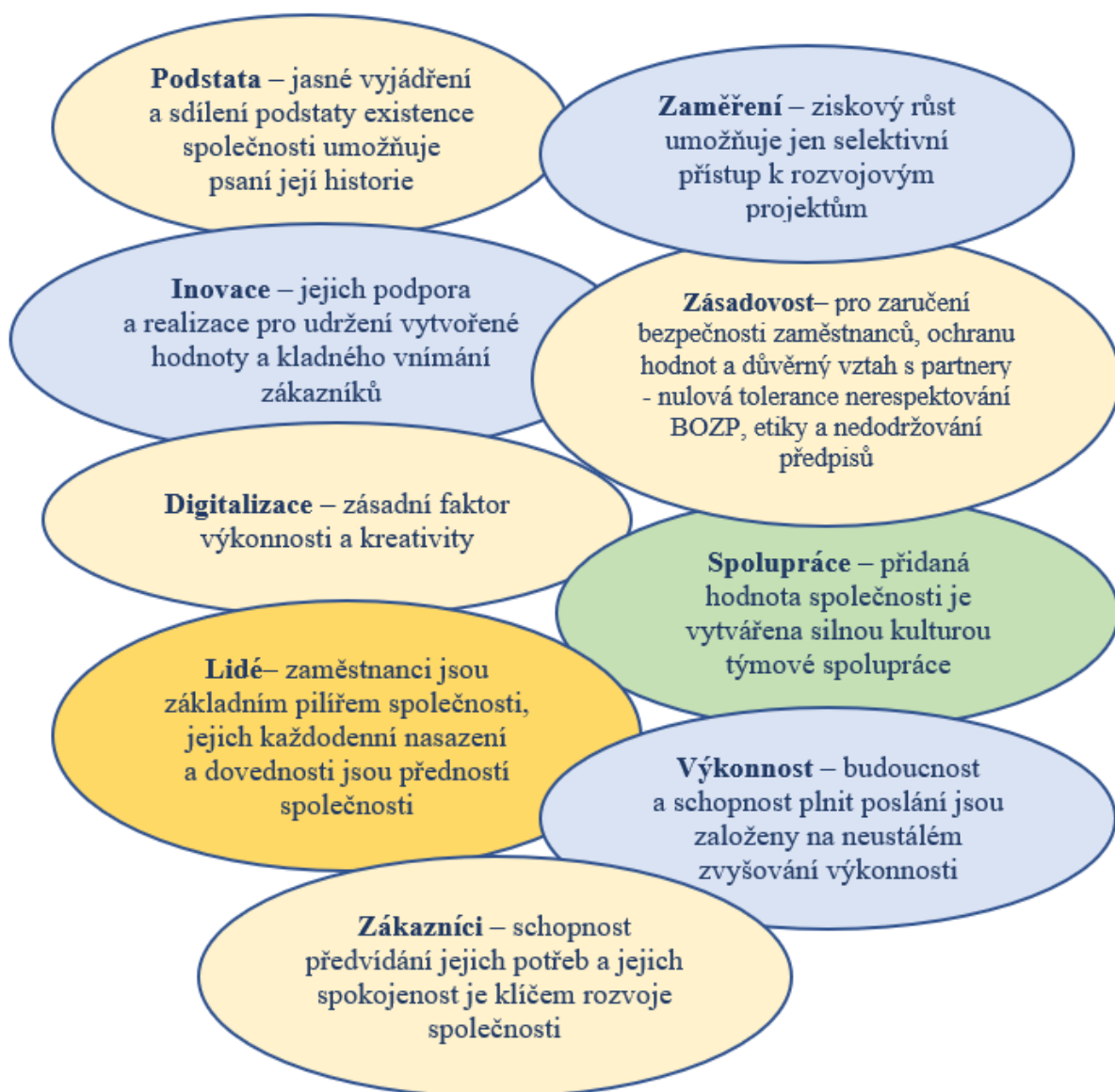
Pro skupinu Veolia je v oblasti lidských zdrojů nejvyšší prioritou vzájemná podpora a dialog. Důležitá je sociální soudržnost a stabilita. Velká péče je věnována kvalitě sociálního dialogu s odborovými orgány, respektování diverzity, dodržování principu rovných příležitostí a boje s jakoukoliv diskriminací. Evropská rada zaměstnanců skupiny Veolia se třemi zástupci z ČR se zabývá poskytováním informací, projednáváním, diskuzí a sociálním dialogem se zástupci zaměstnanců o nadnárodních otázkách. Podobně na národní úrovni pracuje Národní útvar pro sociální dialog, který poskytuje informace a umožňuje diskuzi o bezpečnosti práce, vzdělávání, sociálních dopadech velkých reorganizací a základních etických normách skupiny. Nastavení srovnatelného systému zvyšování mezd tarifních zaměstnanců a být i nadále stabilním a spolehlivým zaměstnavatelem jsou základní cíle sociálního dialogu skupiny Veolia (Slezák 2018).

Pro prohloubení a udržení vnitřní soudržnosti a zajištění konkurenceschopnosti skupiny Veolia byl zaveden **Kodex manažerského chování**. Základem Kodexu manažerského chování je pět základních hodnot: odpovědnost, solidarita, respekt, inovace a orientace na zákazníka. Odpovědný manažer vymezuje jasný rámec odpovědnosti pro možnost samostatné práce a iniciativu podřízených, zajišťuje potřebné zdroje a čas pro plnění cílů, zajišťuje jejich zdokumentování, pravidelně hodnotí práci týmu, odměňuje za vykonanou práci, včas řeší nedostatečnou výkonnost a je ochotný naslouchat. Povinností manažera je prosazování společných pravidel a rozhodnutí v souladu se strategickými prioritami společnosti, zajištění obeznámení týmů se základními firemními předpisy a kontrola důslednosti při realizaci rozhodnutí. Manažer musí jít příkladem v klíčových sociálních aktivitách, jež zahrnují rovnoprávnost, zaměstnatelnost, princip rovných příležitostí při náborových a hodnotících pohovorech, bezpečnost a ochranu zdraví při práci. **Manažeři tvoří společně s členy týmu a s oddělením lidských zdrojů kariérní plány zaměstnanců. Společnost spolupracuje se zaměstnanci při zajišťování jejich osobního rozvoje a plnění společného cíle.** Úkolem manažerů je zajištění souladu jednání týmů se zájmy společnosti a její dlouhodobou existencí, podpory iniciativy zaměstnanců a výměny osvědčených postupů s dalšími odděleními. Manažer má být oporou týmu, dohlíží na rovnoměrné pracovní vytížení, pomocí výhledů a perspektiv udržuje motivaci týmu, informuje o výsledcích týmu i celé společnosti a zvyšuje povědomí týmu o očekávání stakeholderů, které napomáhá zlepšení řízení rizik a hledání nových příležitostí. Respekt přináší závazek společnosti k dodržování právních předpisů, interních předpisů a respektování všech zaměstnanců. Od manažerů je vyžadováno respektování pravidel

a spolupracovníků, ohleduplné chování, ochrana a podpora talentů, péče o pracovní podmínky, zvyšování zájmu o zdraví a pohodu zaměstnanců a prevence diskriminace. Inovace jsou klíčovým prvkem strategie společnosti, jejímž cílem jsou udržitelná řešení pro klienty, životní prostředí a společnost jako celek. **Inovativní manažer podporuje tým v kreativě, dává kolegům dostatečnou samostatnost a svobodu, podporuje neustále zlepšování a výměnu informací a myšlenek s ostatními týmy, klienty a dodavateli a pořádá pravidelné porady s nezbytnou zpětnou vazbou.** Poskytování efektivnějších a kvalitnějších služeb a vytváření spolehlivých a dlouhodobých vztahů s interními a externími klienty je závazek společnosti týkající se orientace na zákazníka. Úkolem manažerů je účast na tvorbě vysoké kvality vztahů se zákazníky, dohlížení na maximální výkonnost a kvalitu týmu, zvyšování povědomí týmu o významu každého zákazníka a podpora inovací, které umožňují předvídání a překonávání očekávání klientů. Manažeři dohlíží na uplatňování podnikových etických pravidel, pravidel transparentnosti vztahů s klienty a dodržování platných předpisů a pravidel hospodářské soutěže (Manažerský kodex nedatováno).

#### **4.4 Lidský kapitál a strategický plán IMPACT 2023**

Od roku 2019 má skupina Veolia nový strategický plán IMPACT 2023. Základem tohoto plánu je 9 témat: podstata, zaměření, inovace, zásadovost, spolupráce, digitalizace, výkonnost, lidé a zákazníci. Lidé jsou považováni za základní pilíř společnosti. Zaměstnanci se mohou zapojit do komunity Google+, ve které je tento plán sdílen. Základní poslání jednotlivých témat je znázorněno na obr. č. 7 (Intranet Veolia).



Obrázek 7: IMPACT 2023 - 9 témat

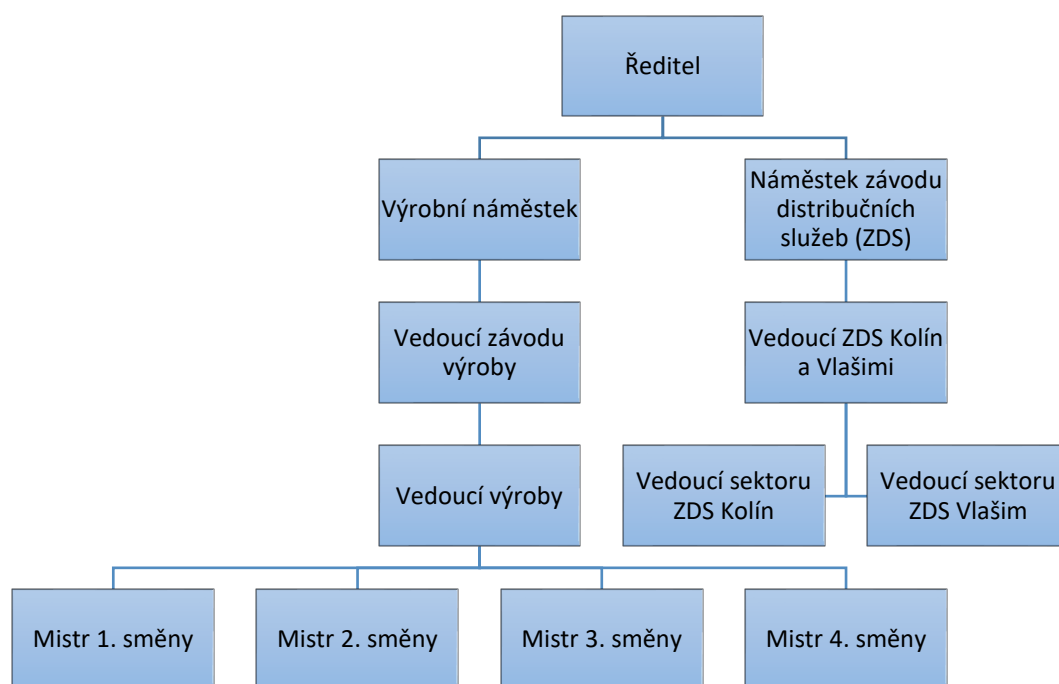
Zdroj: vlastní zpracování dle INTRANET VEOLIA

## 4.5 Organizační struktura společnosti Veolia Energie Kolín, a. s.

Ve společnosti jsou tři provozy: Elektrárna Kolín, Výtopna Východ a lokalita Vlašim. Základní filozofií společnosti je řízení všech činností v souladu s Politikou udržitelného rozvoje skupiny Veolia Environnement ČR a platnou legislativou, ekonomická a ekologická výroba a distribuce energií při dodržování dosažitelné účinnosti, minimalizace negativních dopadů z provozu na životní prostředí, efektivní hospodaření s energií a stanovení cílů v rámci integrovaného systému (Veolia Energie Kolín 2009).

Řízení procesů ve společnosti Veolia Energie Kolín, a. s. je zastřešováno ředitelstvím Veolia Energie ČR. Výkonné řízení konkrétních procesů je uskutečňováno z úrovně vedení

společnosti. Podnikové procesy jsou rozděleny na: realizační (marketing, obchod a realizace smluvních závazků), podpůrné (ŘLZ, nákup, údržba) a řídicí (definice strategie, politiky, programů a cílů, stanovení organizační struktury, odpovědnosti, kontrolní systém). Od roku 2011 jsou procesy týkající se mezd, personalistiky, ekonomické činnosti, nákupu, investiční činnosti, správní činnosti, BOZP a obchodu zajišťovány mateřskou společností Veolia Energie ČR, divizí Region Čechy (RECE). Údržba strojní, elektro, MaR a laboratorní služby jsou zajišťovány společností Ampluservis, a. s. (člen skupiny Veolia). Provoz zauhlování je zajišťován externí společností IDS CARGO, a. s. Organizační struktura společnosti je uvedena na obrázku č. 8.



**Obrázek 8:** Organizační struktura Veolia Energie Kolín, a. s.

*Zdroj: vlastní*

## 4.6 Vzdělávání zaměstnanců, plán nástupnictví a talent management ve skupině Veolia

Pro splnění požadovaných kompetencí jednotlivých pracovních míst, plnění klíčového cíle rozvoje lidského kapitálu a zajištění konkurenceschopnosti slouží **plán vzdělávání**, který je zpracováván personálním útvarem v souladu se strategickým plánem společnosti na řízení lidských zdrojů. Pro každého zaměstnance je ve vnitřní databázi podniku zpracován na každý rok **individuální plán vzdělávání**. Evidence absolvovaných školení zaměstnanců a jejich termínu platnosti je k dispozici všem nadřízeným pracovníkům.

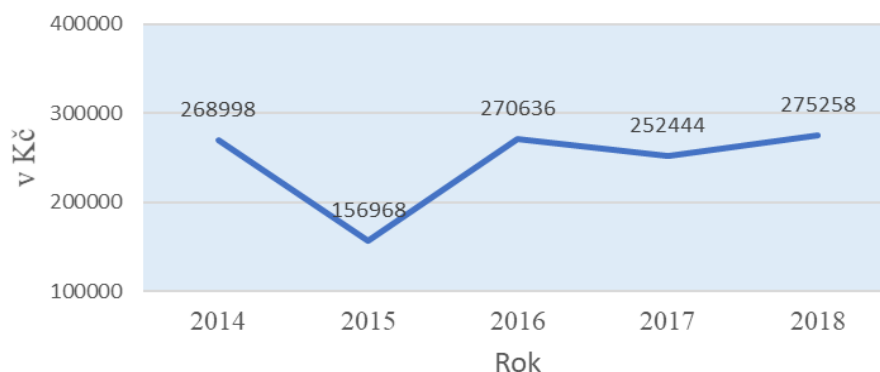
Pro všechny zaměstnance je v průběhu školního roku zajišťováno ve spolupráci s IES jazykové vzdělávání, především výuka anglického jazyka. Pro určení posunu jazykové úrovně slouží vstupní a výstupní testy. Individuální jazykové kurzy jsou určeny pro manažery. Ostatní zaměstnanci využívají možnosti skupinových kurzů nebo příspěvků na jazykové kurzy, které nejsou zajišťovány společností.

Přípravu a realizaci vzdělávacích akcí zajišťuje personální útvar ve spolupráci s IES. U každé vzdělávací akce jsou stanoveny cíle, definován přínos pro firmu a pro zaměstnance a uvedena kritéria hodnocení její úspěšnosti (mimo povinných a zákonných školení). Evidence vzdělávacích akcí v podnikovém informačním systému je zajišťována pracovníky personálního útvaru (název, datum a místo uskutečnění, dodavatel a jméno lektora, prezenční listina, seznam a platnost vydaných osvědčení, přehled finančních nákladů spojených s konáním akce, hodnocení).

Všichni nově přijatí zaměstnanci absolvují povinně vstupní školení BOZP, jsou jim poskytnuty základní informace o společnosti, seznámí se s obsahem řídicích dokumentů a legislativy v oblasti BOZP a PO, se systémem identifikace a hodnocení rizik, případně s rozhodnutím krajské hygienické stanice o kategorizaci prací a zařazením příslušné profese, dále jsou zaškoleni pomocí instruktáže a zácviku na pracovišti. Instruktáž provádí nadřízený zaměstnanec. Zaměstnanci dělnických profesí mohou pracovat samostatně až po absolvování zácviku na pracovišti a vykonání protokolární zkoušky. Za stanovení nezbytného rozsahu periodických školení a zkoušek zaměstnanců dle jejich činnosti odpovídají vedoucí zaměstnanci (např. periodické školení BOZP, práce ve výškách, nakládání s chemickými látkami a směsmi, havarijní a evakuační plán, integrovaný systém řízení). Příklady školení dle profesí jsou uvedeny v příloze A – školení mistr, B – školení vedoucí výroby, C – školení strojník hydroelektrárny a D – školení vedoucí závodu výroby.

Zaměstnancům je k dispozici elektronický vzdělávací portál eCampus, který je zajišťován Institutem environmentálních služeb, a. s. Prostřednictvím e-learningových kurzů jsou zajišťovány povinné (BOZP, školení řidičů) i zajímavé dobrovolné a užitečné kurzy (např. kurzy zaměřené na zdraví zaměstnanců: hygienické minimum, racionální strava, prevence nádorových onemocnění). Systém zajišťuje evidenci studia a upozornění (např. hlídá platnost povinných kurzů). U vybraných kurzů je k dispozici podpora kurzu, která umožňuje zasílat dotazy lektorům. V části knihovna jsou zaměstnancům k dispozici informační dokumenty, brožury a videa, týkající se životního prostředí, péče o zaměstnance, bezpečnosti práce, kodexů skupiny Veolia atd.

Náklady na vzdělávání společnosti Veolia Energie Kolín, a. s se pohybují ve výši od 0,04 do 0,10 % celkových nákladů společnosti a ve výši 0,41 až 0,72 % úplných nákladů práce. Dle ČSÚ (2017) průměrné výdaje na vzdělávání zaměstnanců v ČR v roce 2015 dosáhly 0,71 % celkových nákladů práce. Vývoj výše nákladů na vzdělávání za období 2014–2018 je uveden na obrázku č. 9.



**Obrázek 9:** Náklady na vzdělávání zaměstnanců 2014–2018

*Zdroj: vlastní zpracování dle interních dat*

### **Plán nástupnictví a talent management**

Základním cílem plánu nástupnictví je zajištění nástupců pro klíčové pozice s maximálním využitím potenciálu uvnitř společnosti a pomocí jasně vymezených pravidel. Plán nástupnictví se zaměřuje na zaměstnance s očekávaným odchodem do důchodu do 3 let. Pokud je uvedeno více nástupců, uvádí se jejich pořadí. Pro nástupce jsou zpracovány individuální plány osobního rozvoje.

Talent management (TM) je součástí personálního strategického řízení. Zaměřuje se na identifikaci talentů uvnitř společnosti (hledání potenciálu u podřízených), jejich vedení, rozvoj a motivaci. Je respektován princip dobrovolnosti. Zaměstnanec s velmi dobrými předpoklady pro profesní růst je zařazen na 2 roky do programu talent managementu. Pro vyhledávání, udržení a rozvoj zaměstnanců je používána Thomas analýza (hodnotící systém společnosti Thomas International – zjištění osobních a pracovních předpokladů). Pro každého talenta je sestaven individuální plán rozvoje. Vzdělávání s využitím nabídky IES a e-learningových kurzů eCampusu IES je jedním ze způsobů rozvoje talentů. Talenti a vybraní nástupci mohou využít dle rozhodnutí ředitele nadstandardní jazykovou výuku. Po dvou letech rozvoje je talent zařazen buď do plánu nástupnictví, nebo na pozici s vyšší odpovědností, případně je pouze evidován jako absolvent TM programu. V současné době absolvuje tento program jeden zaměstnanec společnosti Veolia Energie Kolín, a. s.

## **5 ANALÝZA DOPADU RŮSTU KVALITY LIDSKÉHO KAPITÁLU NA ROZVOJ A KONKURENCESCHOPNOST VYBRANÉHO PODNIKU**

Tato část diplomové práce se zabývá vlivem růstu kvality lidského kapitálu na rozvoj a konkurenceschopnost společnosti Veolia Energie Kolín, a. s., který byl představen v předchozí kapitole. Příkladem vlivu růstu kvality lidského kapitálu na zvýšení výkonnosti podniku bylo zavedení nového produktu, kterým bylo poskytování podpůrných služeb v roce 2008, které výrazně ovlivnilo výši zisku v následujících letech. Dalším příkladem byl projekt výstavby nového kotle K8 v roce 2003. Bez této klíčové investice by nebyla společnost schopna udržet ceny na konkurenční úrovni. Zásadním předpokladem obou projektů bylo získání nových schopností a dovedností obsluhujících a řídicích zaměstnanců pomocí školení a odborné instruktáže. Dále byly provedeny analýza odvětví, vnějšího prostředí, makroprostředí, vnitřního prostředí podniku a SWOT analýza s návrhem strategie pro zajištění konkurenceschoposti. Pro tuto analýzu bylo vybráno **kritérium konkurenceschoposti**:

- schopnost podniku realizovat své služby, upevňovat a rozšiřovat pozici na trhu.

### **5.1 Využití rozvoje lidského kapitálu pro zvýšení výkonnosti podniku – inovační projekt zavedení poskytování podpůrných služeb**

Příkladem vlivu růstu kvality lidského kapitálu na rozvoj podniku byl v roce 2008 inovační projekt zavedení poskytování podpůrných služeb (PpS), které do té doby nebyly podnikem poskytovány. Důvodem k zavedení poskytování PpS byla rostoucí poptávka po této službě a vysoká ziskovost projektu. S ohledem na odvětví, ve kterém podnik působí, je důležité pro udržení pozice na trhu inovovat, a to s sebou přináší požadavky na růst kvality lidských zdrojů, aby lidé uměli nové technologie používat a pracovat s nimi. Což dokládá jak tento inovační projekt, tak i inovační projekt uvedený v následující podkapitole.

Elektrizační soustava ČR (dále jen ES) je složitá síť mnoha energetických zařízení. Jedná se o propojení elektráren, tepláren, přenosové a distribuční soustavy se spotřebiči odběratelů. Soustava je propojena přeshraničním vedením s okolními státy a je tak součástí elektroenergetické soustavy celé kontinentální Evropy. Za zajištění bezpečného, spolehlivého a kvalitního provozu odpovídá státní akciová společnost Česká přenosová soustava (ČEPS). Za provozu ES dochází neustále k výkonové nerovnováze mezi výrobou a spotřebou. K rozdílům dochází, jak na straně výroby, tak na straně spotřeby, např. v důsledku změn počasí,



nepřesnou predikcí, poruchovostí apod. Pro zajištění spolehlivosti provozu a nezbytné výkonové rovnováhy využívá společnost ČEPS obstarávání regulační energie:

- aktivací standardních podpůrných služeb,
- využitím vyrovnávacího trhu s regulační energií,
- nákupem regulační energie ze zahraničí,
- havarijní výpomocí ze zahraničí,
- pomocí smluv na snížení výkonu či změnu spotřeby.

Nákup služeb se uskutečňuje otevřeným výběrovým řízením na základě tržních principů.

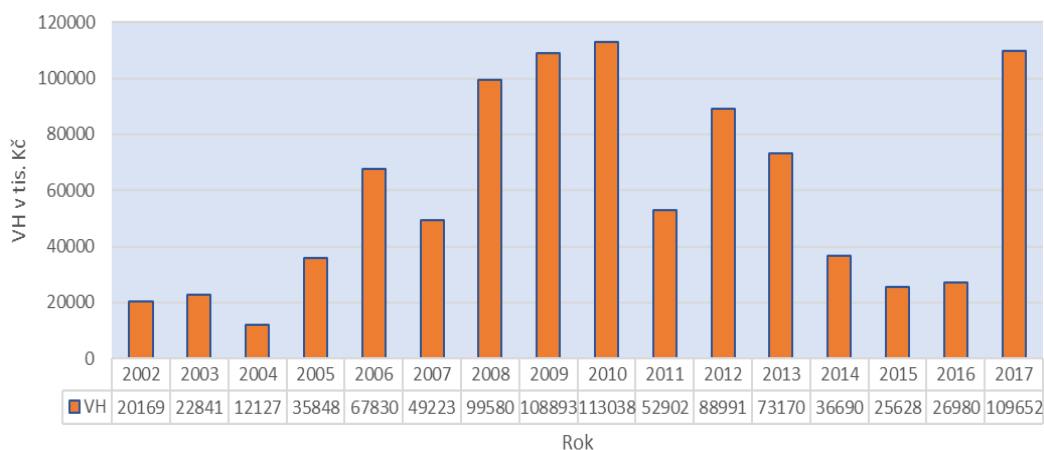
V první přípravné fázi projektu proběhlo školení vyššího technického personálu (vedoucí výroby, vedoucí závodu, investiční technici), bylo zajištěno externí firmou a zahrnovalo seznámení s principy řízení ES, seznámení s jednotlivými druhy PpS, s kodexem PS, s parametry jednotlivých služeb a se způsobem certifikace jednotlivých služeb.

Zavedení této služby, které bylo podmíněno úpravou stávajících zařízení, využitím nového zařízení a zvýšením schopností a dovedností pracovníků, se výrazně projevilo na zvýšení konkurenceschopnosti firmy, společnost uspěla ve výběrovém řízení pro poskytování PpS a díky této nově poskytované službě došlo k růstu tržeb, a tím k vysokému růstu zisku. Přehled nezbytných školení zaměstnanců je uveden v příloze A. Celkové náklady na projekt dosáhly částky 5,85 mil. Kč a zahrnovaly:

- studie, projekty a certifikace,
- instalace terminálu,
- úpravy zástřiku kotle K8,
- dálkové řízení špičkového plynového zdroje,
- dovybavení turbíny TG4 řídicím systémem,
- školení a výcvik zaměstnanců.

Ekonomický dopad projektu spočíval v získání 3leté smlouvy na poskytování PpS. Roční výše obrátu smlouvy činila 45 mil. Kč. Hrubá návratnost projektu byla do 6 měsíců. Společnost dosáhla v roce 2008 5,7 % tržního podílu v poskytování PpS v ČR (ČEZ 36 %, Plzeňská elektrárnská 20,7 %, Dalkia ČR 20,1 %, Plzeňská teplárenská 6,9 %). V roce 2008 přineslo poskytování služeb tržby ve výši 54 597 tis. Kč (38 382 tis. Kč za služby a 16 215 tis. Kč

za regulační energii). Celkový výsledek hospodaření za rok 2008 dosáhl výše 99 580 tis. Kč, tj. navýšení o 102,3 % oproti roku 2007. Vliv poskytování nové služby na výši výsledku hospodaření se nejvíce projevil v letech 2008–2010, což dokazuje obrázek č. 10, který zobrazuje vývoj VH od roku 2002 do 2017.

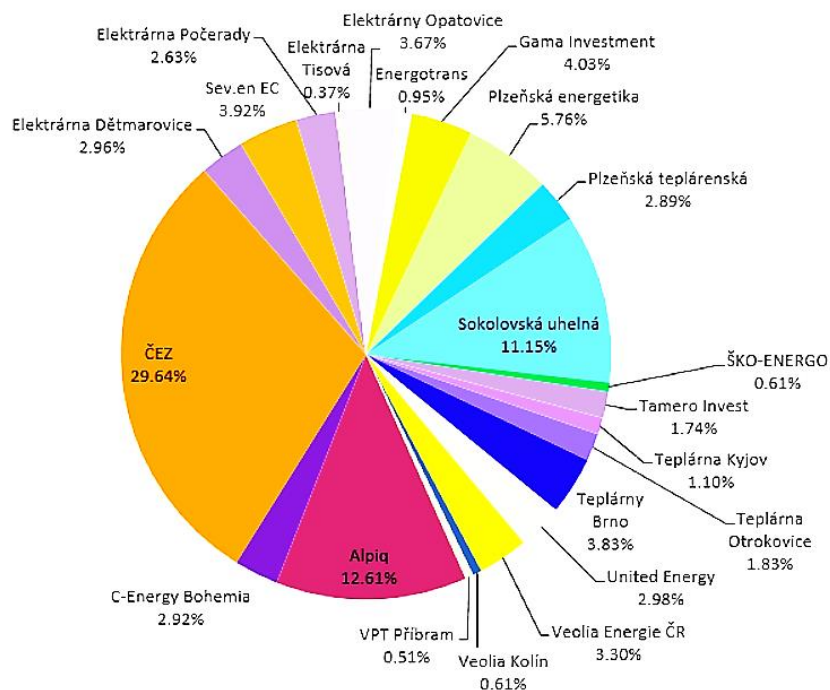


**Obrázek 10:** Vývoj VH za období 2002–2017

*Zdroj: vlastní zpracování dle výročních zpráv VEKOL (Veřejný rejstřík a Sbirka listin ©2012)*

Výsledek hospodaření v roce 2006 byl ovlivněn prodejem turbíny TG6 (39891 tis. Kč). V roce 2011 došlo k poklesu poskytovaných služeb v důsledku generální opravy turbíny TG5. Následující roky byly získány kontrakty na poskytování podpůrných služeb s nižším tržním podílem, což se projevilo v nižším hospodářském výsledku společnosti. Nárůst HV v roce 2017 byl ovlivněn vyhraným soudním sporem, týkajícím se majetkové újmy s Ředitelstvím vodních cest České republiky a uzavřenou dohodou o narovnání s výnosem 80 406 tis. Kč (Veřejný rejstřík a Sbirka listin ©2012).

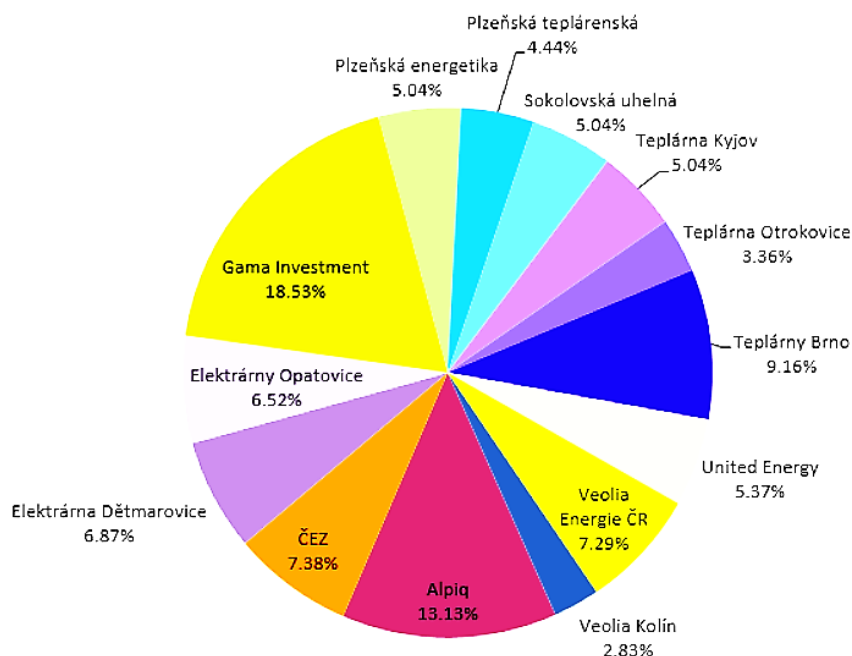
**Růst kvality lidského kapitálu, který spočíval ve zvýšení schopností a dovedností zaměstnanců podniku, které bylo zajištěno školením externí firmou a instruktáží na pracovišti, měl pozitivní vliv na zvýšení výkonnosti podniku a získání nové tržní pozice, tj. poskytování nového produktu – podpůrných služeb pro ČEPS. Nejvýrazněji se to projevilo v letech 2008 – 2010, a to díky získanému vysokému kontraktu na tyto roky se společností ČEPS. V současné době poskytuje podpůrné služby v ČR 22 společností. Na následujícím obrázku č. 11 je vidět podíl společnosti v celkových podpůrných službách v ČR v roce 2017, který činil 0,61 %.**



Obrázek 10: Tržní podíl v celkových PpS v roce 2017

Zdroj: ČEPS (2019)

Společnost Veolia Energie Kolín, a. s. poskytovala v roce 2017 podpůrné služby typu MZ15+, a to ve výši 2,83 % tržního podílu této služby, jak uvádí obrázek č. 12.



Obrázek 11: Tržní podíl služby MZ15+ v roce 2017

Zdroj: ČEPS (2019)

Vývoj tržního podílu PpS společnosti Veolia Energie Kolín, a. s. dle proběhlých výběrových řízení a uzavřených kontraktů od roku 2017 do 2021 je uveden v tabulce č. 3.

**Tabulka 3:** Tržní podíl společnosti na PpS (2017–2021)

<b>Rok</b>	<b>Podíl na celkových PpS v %</b>	<b>Podíl na MZ15+ v %</b>
2017	0,61	2,83
2018	0,43	1,95
2019	0,52	2,99
2020	0,72	4,13
2021	0,72	4,12

*Zdroj: vlastní zpracování dle ČEPS (2019)*

## **5.2 Využití rozvoje lidského kapitálu při klíčové inovaci – projekt výstavby a provoz nového kotle K8**

Dalším příkladem vlivu rozvoje lidského kapitálu na konkurenceschopnost podniku je jeho využití při provozu nového modernějšího kotle K8 od roku 2003. Důvodem projektu nového kotle byla náhrada za fyzicky i morálně zastaralý a poruchový kotel K4, snížení emisí škodlivých látek do ovzduší, a tím splnění zákonných emisních limitů bez výjimek, zvýšení účinnosti kotle, zlepšení pracovních podmínek obsluhujících zaměstnanců a udržení ceny tepla dodávaného do CZT (centralizované zásobování teplem) na konkurenční úrovni. Z důvodu vysoké ceny plynu nebylo možné plně využívat stávající záložní plynový kotel K6 (ceny plynu 4x dražší než uhlí). Jednalo se o existenční investici podniku ve výši 190 mil. Kč, při které byla oceněna generálním ředitelem obětavá práce všech zaměstnanců.

Po výstavbě byl kotel uveden do provozu pracovníky dodavatele (ČKD Praha DIZ) a nadále byl provozován dodavatelem 3 měsíce, tj. po dobu zaškolování zaměstnanců společnosti. Bylo nutné zaškolit topiče operátory, pomocné topiče, směnové mistry, strojníky mezistrojovny obsluhující pomocná zařízení (napájení kotle – čerpadla, kompresory) a také pracovníky údržby (strojní, elektro, měření a regulace). Částečné změny byly provedeny i v systému zauhlování, a proto museli být doškoleni i pracovníci zauhlování. Při školení topičů byla částečně využita jejich předchozí kvalifikace získaná při obsluze starého kotle K4 a zákonná doba zácviku tak mohla být zkrácena z 6 na 3 měsíce.

Přechod ze starého způsobu řízení, z velké části ručního, na nové, dálkové s využitím moderních řídicích systémů vyžadoval nabytí mnoha nových schopností a dovedností

obsluhujících zaměstnanců. Výsledkem zaškolení bylo zvýšení kvality lidského kapitálu (kvalifikace zaměstnanců), které bylo nutnou podmínkou provozování nového výrobního zařízení společnosti a spolu s investicí do technického vybavení bylo zajištěno efektivní fungování podniku a udržení konkurenční výhody nízkých nákladů (oproti variantě provozování plynového kotle). V příloze B je uvedena osnova školení topičů operátorů a pomocných topičů.

### **5.3 Analýza odvětví, vnějšího a vnitřního prostředí společnosti**

Pro zjištění, jaké vztahy s ohledem na zaměstnance ve firmě panují, jak se firma rozvíjí a identifikaci možných rezerv byla provedeny analýzy odvětví, vnějšího a vnitřního prostředí, které byly podkladem pro vypracování SWOT analýzy a navržení strategie podniku pro zajištění konkurenceschopnosti. Byla navržena příslušná „nápravná“ opatření a možnosti, jak působit na lidské zdroje pro zajištění růstu konkurenceschopnosti, tedy schopnosti podniku realizovat své služby. Z provedené analýzy vyplývá, že se firmě dle vymezeného kritéria konkurenceschopnosti daří a její konkurenceschopnost roste.

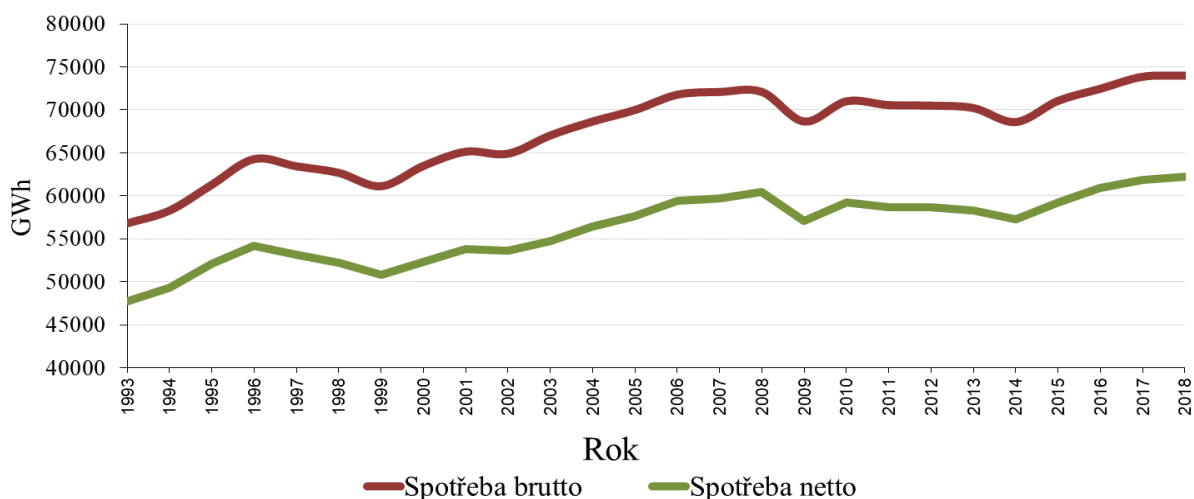
Odvětví energetiky prochází obdobím velkých změn, které přináší digitalizace, decentralizace, ekologizace, snaha o udržitelný rozvoj, hledání nových zdrojů elektřiny, možností jejího skladování a rozvoj elektromobility. Hovoří se o startu celosvětové revoluce v energetice, který přinese i nová pracovní místa. Dle Světové energetické rady (WEC) se spotřeba elektřiny od roku 1970 více než zdvojnásobila a do roku 2060 je očekáván dvojnásobný nárůst (Puchnar 2016).

#### **5.3.1 Analýza odvětví**

Podle Světového ekonomického fóra (2019) zaostává Česká republika v připravenosti na moderní energetiku, s celkovým umístěním na 49. místě ze 115 zemí. Nejhuře byla v připravenosti na přechod hodnocena struktura energetického systému (27,8 ze 100), a to z důvodu nízkého podílu obnovitelných zdrojů, nízké flexibility v elektroenergetice a vysokému podílu uhlí a emisím CO<sub>2</sub>. Nízké hodnocení bylo přiděleno lidskému kapitálu a účasti spotřebitelů (45,7 ze 100), v rámci tohoto parametru obdržela kvalita vzdělávání známku 4,31 (1 až 7 nejlepší). Slabé hodnocení získala udržitelnost životního prostředí (37,9 ze 100), a to díky vysokým emisím CO<sub>2</sub> na obyvatele. Nejvyšší hodnocení bylo přiděleno kvalitě dodávek elektřiny a míře elektrifikace (World Economic Forum 2019).

Česká ekonomika je charakterizována vysokou energetickou náročností s vysokou závislostí na uhlí a s tím spojenou značnou produkcí emisí uhlíku v porovnání s ostatními zeměmi OECD. V roce 2017 činil podíl odvětví energetiky na celkové hrubé přidané hodnotě v ČR 3,1 % (ČSÚ 2018c). Vzhledem k omezeným možnostem obnovitelných zdrojů v ČR je jedinou cestou ke snížení emisí a dosažení cílů Pařížské dohody vyšší využití jaderné energie a postupné snižování spalování uhlí. Pro malé a střední energetické podniky v souvislosti s rostoucí cenou emisních povolenek, zvyšujícími se emisními limity a připravovanou uhlíkovou daní je využití obnovitelných zdrojů, např. spalování biomasy nebo energetické využití odpadů, možností k zajištění konkurenceschopnosti, které si vyžádá investice do nových zařízení, technologií a vzdělání zaměstnanců. (OECD 2018).

V roce 2018 měly největší podíl na výrobě elektřiny v ČR, jejíž celková výše činila brutto 87 996 GWh<sup>2</sup>, parní elektrárny (51,22 %). Třetina elektřiny (34 %) je vyráběna v jaderných elektrárnách, paroplynové a plynové elektrárny se spalovacími turbínami se podílí 8,38 %, fotovoltaické vyrobily pouze 2,66 %, vodní 1,85 %, přečerpávající 1,19 % a větrné 0,69 % elektřiny. Spotřeba hnědého uhlí na výrobu elektřiny činila 40,3 %, černé uhlí 4,2 % a biomasa 2,7 %. Spotřeba elektřiny v ČR neustále roste, v roce 2018 dosáhla výše netto 62 195 GWh, tj. o 0,55 % více než v roce 2017<sup>3</sup> (ERÚ 2018). Rostoucí trend spotřeby elektřiny v ČR uvádí obrázek č. 13.



**Obrázek 13:** Spotřeba elektřiny v ČR (1993–2018)<sup>4</sup>

<sup>2</sup> Výroba elektřiny netto činila 81896 GWh (vlastní spotřeba 6100 GWh).

<sup>3</sup> Celkové ztráty v distribuční a přenosové soustavě byly 4 269,4 GWh. Čistý vývoz elektřiny byl 13 907,1 GWh.

<sup>4</sup> Spotřeba elektřiny brutto = spotřeba netto + vlastní spotřeba na výrobu elektřiny + spotřeba na přečerpávání v přečerpávacích vodních elektrárnách + ztráty v sítích

Teplárenství v ČR má více než stoletou historii, která je spojená s rozvojem průmyslu a bytovou výstavbou. V mnoha městech byly vybudovány centrální soustavy zásobování teplem (CZT), odběrateli jsou průmyslové podniky, školy, úřady a domácnosti. Tento způsob vytápění využívá cca 4 mil. občanů ČR. V současné době někteří odběratelé přechází na lokální způsob vytápění pomocí vlastních zdrojů (domovní kotelny, tepelná čerpadla). V ČR je cena tepla z důvodu nedostatečné konkurence od 90. let minulého století regulována (ERÚ 2017).<sup>5</sup>

V roce 2018 bylo v ČR vyrobeno 161 541,80 TJ tepla brutto, z toho činila vlastní technologická spotřeba 10 929,50 TJ a ztráty 12 501,80 TJ. Dodávky tepla do vlastního podniku byly 49567,50 TJ, dodávky tepla cizím subjektům činily 88 315,40 TJ a bilančního rozdílu 227,60 TJ. Nejvíce se na výrobě tepla podílela spotřeba hnědého uhlí (44 %), dále zemní plyn (20 %), černé uhlí (10,4 %), biomasa (10,5 %), ostatní plyny (6,8 %). Nejvíce tepla bylo vyrobeno v Moravskoslezském kraji (19,7 %), dále pak ve Středočeském kraji (17,5 %), na třetím místě se umístil Ústecký kraj (17 %) a na čtvrtém s 9,8 % Karlovarský kraj. Největší podíl na spotřebě tepla mají domácnosti (39 %), průmysl (32 %) a sektor obchodu, služeb a zdravotnictví (22,3 %) (ERÚ 2019).

V roce 2018 pracovalo v české energetice<sup>6</sup> téměř 33,8 tis. zaměstnanců (0,8 % zaměstnanců v ČR), průměrná výše mzdy v roce 2018 činila 46 308 Kč, tj. 1,45násobek průměrné mzdy a o 6,8 % více než v předchozím roce (ČSÚ 2019c).

V rámci projektu MPO s názvem „Zvýšení úrovně odborných znalostí a dovedností a kompetencí zaměstnanců a zaměstnavatelů v energetice“, kterého se zúčastnilo 502 zaměstnanců a zahrnoval 87 vzdělávacích kurzů, byla v roce 2015 vypracována Koncepce vzdělávání v energetice pro období 2016–2020. Hlavním cílem této koncepce je vytvoření podmínek pro vzdělávání zaměstnanců v energetice se zaměřením na zvýšení motivace a kompetencí. Dílčími cíli je identifikace potřeb vzdělávání, jeho plánování, efektivní spolupráce se školami, kontinuální vzdělávání, zavedení systému hodnocení vzdělávání a využití podpory z fondů EU. Koncepce je založena na principu „učící se organizace“ a je zaměřena na celoživotní vzdělávání. Potenciální osobní rozvoj by měl být umožněn každému zaměstnanci, neboť má pozitivní vliv na rozvoj podniku. Koncepce hovoří

---

<sup>5</sup> Od 1. 1. 2001 dle podmínek a cenových rozhodnutí ERÚ. Důvod regulace: zmírnění podmínek nedokonalého trhu a ochrana konečného spotřebitele.

<sup>6</sup> Sekce CZ-NACE D Výroba a rozvod elektřiny, plynu, tepla a klimatizovaného vzduchu

o „bezbariérovém a individuálním přístupu ke vzdělávání“. Do plánování osobního rozvoje zaměstnance je zapojen přímý nadřízený a sám zaměstnanec (HOPE GROUP 2015).

### **5.3.2 Analýza vnějšího prostředí společnosti**

Analýza vnějšího prostředí se soustředí na nalezení možných nových příležitostí pro další rozvoj společnosti. Pro tuto analýzu byl použit Porterův model pěti sil, který se skládá z pěti faktorů: konkurenti v odvětví, potenciaální konkurenti, dodavatelé, zákazníci a substituty.

#### **Konkurenti v odvětví**

Hlavní dlouhodobou činností společnosti je výroba a distribuce tepla. Tato činnost je omezena existencí dálkových rozvodů tepla v okolí společnosti. Velikost tepláren je dána velikostí města, ve kterém působí. Čím větší město, tím silnější koncentrace spotřebitelů, což umožňuje efektivnější a jednodušší rozvod tepla než v menších městech. Řada tepláren vyrábí teplo spolu s elektřinou v rámci kombinované výroby. Pro centrální zásobování teplem je konkurencí vlastní zásobování teplem, tj. lokální plynové vytápění, vytápění tepelnými čerpadly, elektrické přímotopy. Pro společnost Veolia Energie Kolín, a. s. je největším konkurentem společnost MTH Kolín, s. r. o. (Městské tepelné hospodářství), vlastník většiny sekundárních sítí ve městě Kolín a zároveň zákazník společnosti. Jednou z činností této firmy je výroba a rozvod tepla. Město Kolín má 29 900 obyvatel a téměř 64 % využívá centrální zásobování teplem.

#### **Potenciální konkurenti**

Z důvodu vysokých bariér vstupu (kapitálová náročnost odvětví) je trh s teplem a elektrickou energií regulován. Pořízení nových zařízení a distribuční sítě je velmi nákladné, což snižuje riziko potenciálních konkurentů. Cenová regulace dodávek tepla a elektřiny v ČR je nastavena tak, aby cena pokryla náklady s přiměřenou ziskovou marží. Licence pro podnikání v energetice vydává Energetický regulační úřad (ERÚ). Potenciální konkurenti mohou být i sami odběratelé, např. výstavbou vlastního kotle na zemní plyn, pořízením tepelných čerpadel. Dálkové vytápění je ale cenově výhodnější, bezpečnější, pohodlnější a šetrnější k životnímu prostředí nežli lokální vytápění (možnost kontroly a eliminace emisí).

#### **Vyjednávací síla dodavatelů**

Společnost je si vědoma důležitosti dodavatelů, neboť poskytují potřebné výrobní zdroje. Výběr dodavatelů je zajišťován pro celou skupinu nákupním útvarem ředitelství společnosti Veolia Energie ČR, a. s. Centrální nákup zajišťuje zásobování základními surovinami (uhlí,



plyn, biomasa), nákup investic, náhradních dílů, chemikálií, ochranných pracovních pomůcek a dalšího materiálu. Zajišťuje také nákup oprav a služeb. S dodavateli paliv má firma dlouhodobé kontrakty. S ostatními dodavateli jsou uzavřeny rámcové smlouvy, které jsou pravidelně jednou za rok revidovány. Jednou ročně probíhá hodnocení dodavatelů s účastí všech zainteresovaných zaměstnanců. Předmětem hodnocení je kvalita, spolehlivost a rychlost dodávek. Každý dodavatel je vázán dodržovat smluvně stanovené podmínky BOZP, ochrany životního prostředí (likvidace odpadů) a konkurenční doložku. Z důvodu vysoké tržní konkurence si nemohou dodavatelé dovolit stanovit vysoké ceny. Při uzavírání smluv jsou využívány množstevní slevy a důraz je kladen na platební podmínky (45 dní splatnost od doručení faktury). Většina dodavatelů využívá možnost on-line fakturace (časové a materiálové úspory). Společnými nákupními procesy a postupy se společností Veolia Voda získává společnost vyšší vyjednávací sílu. Při výběru dodavatele je preferována kvalita, spolehlivost, rychlost, komplexnost a cena.

### **Vyjednávací síla zákazníků**

Zvyšování efektivity a kvality poskytovaných služeb a budování dlouhodobých dobrých vztahů se zákazníky je klíčovým cílem společnosti. Naslouchání zákazníkům, plnění jejich očekávání, poskytování individuálního poradenství a přizpůsobení služeb jejich požadavkům patří k prioritním úkolům společnosti orientované na zákazníka. Zákazníci mají k dispozici nepřetržitou bezplatnou telefonní linku 800 800 860, kterou mohou využít (např. při problémech s dodávkou, pro dotazy týkající se obchodních nebo fakturačních záležitostí). Pro sledování potřeb zákazníků slouží internetová aplikace D-line (možnost elektronické fakturace, nahlížení a stahování dokumentů, podávání on-line žádostí), kterou využívá cca 50 % odběratelů společnosti. K základním segmentům odběratelů tepla náleží: průmysloví zákazníci, školy, byty, domy a instituce. Z pohledu možnosti zpětné integrace je vytápění pomocí lokálních zdrojů tepelné energie nákladnější (investiční, provozní a servisní náklady), méně šetrné k životnímu prostředí, je méně bezpečné a méně pohodlné. Mezi nejčastější zákaznické požadavky patří tlak na zvyšování kvality, vyšší komplexnost poskytovaných služeb a požadavky na moderní technologie.

### **Substituty**

Lokální vytápění zemním plynem, elektřinou, tepelnými čerpadly nebo tuhými palivy se řadí k substitutům centrálního zásobování teplem. Riziko vstupu substitutů u stávajících zákazníků není vysoké. Výrazné snížení pořizovací ceny substitutů (např. tepelných čerpadel)

v budoucnosti může toto riziko zvýšit. Je velmi málo pravděpodobné, že by se výrazně snížila cena zemního plynu a elektřiny.

### **5.3.3 Analýza makroprostředí**

Působení každého podniku ovlivňuje jeho okolí. Pro strategické řízení je důležitá nejen znalost vlastního podniku, ale i jeho okolí. Metoda PEST analýzy se zabývá politicko-právními, ekonomickými, sociálně-kulturními, technickými a technologickými faktory.

#### **Politicko-právní prostředí**

V České republice, která je státním zřízením parlamentní republika, je uplatňována zastupitelská demokracie. Od 1. května 2004 je ČR členem Evropské unie a od roku 2007 členem Schengenského prostoru. Na ekonomickou výkonnost má vliv stabilita vlády, socioekonomické podmínky, investiční profil a úroveň korupce. Ekonomika ČR patří k malým otevřeným ekonomikám. Největší exportní podíl je do zemí EU, z nich nejvíce do Německa.

Dle analýzy ekonomické svobody The 2019 Index of Economic Freedom (2019) společností The Heritage Foundation dosáhla v roce 2019 ČR 23. místo a v rámci evropského regionu dosáhla 13. příčky ze 44 zemí. Nejlépe si ČR vede v oblasti fiskálního zdraví, obchodní svobody a monetární svobody. Slabší hodnocení bylo v oblasti justice, vládní integrity a vývoje vlády. Problémem justice je laxní a zpožděná vymahatelnost práv, možná korupce a ovlivnitelnost soudnictví.

ČR dosáhla v roce 2018 v indexu vnímání korupce CPI (Corruption Perceptions Index 2018) dle společnosti Transparency international (2019) 38. místo, tj. 16. pozice v rámci EU. Sice si ČR v celkovém hodnocení polepšila o 2 body, ale stále zůstává pod průměrem EU o 6 bodů. Dosažení lepších výsledků je bráněno nedůsledností v omezování korupce, nízkou kvalitou veřejného sektoru, politickými tlaky na nezávislost médií a tzv. trendem privatizace veřejného zájmu (vlivné ekonomické skupiny upravují podmínky podnikání ve svůj prospěch).

Státní energetická inspekce (SEI) dohlíží na dodržování zákonů v energetickém sektoru a je správním úřadem podřízeným Ministerstvu průmyslu a obchodu ČR. Hlavními úkoly Energetického regulačního úřadu (ERÚ) jsou podpora hospodářské soutěže, podpora využívání obnovitelných a druhotných zdrojů energie a ochrana zájmů spotřebitelů v oblastech energetiky bez možné konkurence. Sekce regulace ERÚ se zabývá přípravou cenových rozhodnutí pro odvětví elektroenergetiky, plynárenství a teplárenství. Řeší spory mezi držiteli licencí a mezi držiteli licencí a zákazníky. Jejím úkolem je také schvalování pravidel provozování

přenosové soustavy a distribučních soustav a stanovení výše kvality dodávek a služeb v elektroenergetice a plynárenství.

### **Ekonomické prostředí**

Meziroční růst HDP dosáhl ve 4. čtvrtletí 2018 výše 2,8 %, meziroční růst průměrné nominální mzdy ve 4. čtvrtletí 2018 dosáhl úrovně 6,9 % (nárůst reálné mzdy 4,7 %). Zahraniční obchod má 80 % podíl na HDP a stále roste. Český export je hlavně směřován do zemí EU (nejvíce do Německa, Slovenska, Polska a Francie). Růst inflace dosáhl v únoru 2019 výše 2,3 %. Nejvíce k růstu cenové hladiny přispěly rostoucí ceny bydlení, vody, energie a paliv. Na růstu průmyslové produkce o 3 % v roce 2018 se nejvíce podílela odvětví výroby počítačů, elektronických a optických přístrojů a zařízení, výroba kovových konstrukcí a kovodělných výrobků a výroba elektrických zařízení. Zatímco výroba motorových vozidel, přívěsů a návěsů klesla meziročně o 7 %, výroba a rozvod elektřiny, plynu, tepla a klimatizovaného vzduchu vzrostla o 9,2 %. V České republice je aktuálně nejvyšší nezaměstnanost z celé EU. České podniky se potýkají s nedostatkem pracovních sil. Ve čtvrtém čtvrtletí 2018 dosáhla nezaměstnanost výše 2 %. Česká republika má díky makroekonomické stabilitě a nízkému vládnímu zadlužení pozitivní ratingové hodnocení: AA od Standard & Poor's, AA- od Fitch Ratings a A1 od Moody's (Deloitte 2019, ČSÚ 2019a, ČSÚ 2019b, ČSÚ 2019d, Kurzy.cz 2019b, Kurzy.cz 2019c).

### **Sociálně-kulturní prostředí**

Sociálně-kulturní prostředí je určováno stupněm kulturní úrovně dané společnosti a jejími etickými normami. Do této oblasti náleží věková struktura obyvatelstva, struktura dle pohlaví, povolání a příjmu, úroveň rodiny, kulturní hodnoty a tradice, úroveň školství, náboženství a filozofie. Dle ČSÚ populace naší republiky dlouhodobě roste a stárne. K 30. 9. 2018 měla ČR 10 637 794 obyvatel. Největší podíl na růstu počtu obyvatel má zahraniční migrace (9/10 růstu). Česká populace stárne, průměrný věk v roce 2017 byl 42,2 roků, největší přírůstek v roce 2017 měla skupina ve věku 65 a více, klesá počet osob produktivního věku. Průměrný počet dětí na ženu dosáhl v roce 2017 výše 1,69, což nezajišťuje prostou reprodukci (2,1). Posledních dvacet let je charakterizováno velkými změnami z hlediska dosaženého vzdělání, došlo k výraznému poklesu počtu osob se základním vzděláním, snížení počtu osob se střední školou bez maturity, zvýšení počtu absolventů s maturitou a velmi se zvýšil počet vysokoškolsky vzdělaných na 20 % osob ve skupině od 15 do 74 let, v Praze na 38 %. (ČSÚ 2018a, ČSÚ 2018d).

## **Technologické prostředí**

Oblast teplárenství se vyznačuje rychlým vývojem technického zařízení a používaných technologií. Modernizace a ekologizace provozů jsou investičně velmi náročné. Příležitosti přináší využití obnovitelných zdrojů energie (zejména biomasy), zvyšování energetické účinnosti, využití vedlejších produktů vodárenství a energetiky, využití chytrých sítí – smart grids, např. pro skladování (akumulaci) energie a využití informačních a komunikačních technologií pro zajištění rovnováhy mezi výrobou, distribucí a spotřebou.

### **5.3.4 OT Analýza**

Na základě provedené analýzy odvětví a vnějšího prostředí dle Porterova modelu pěti sil a analýzy PEST byly stanoveny příležitosti a hrozby pro analýzu SWOT. Růst vzdělanosti a možnost spolupráce se školami jsou příležitostmi pro zajištění kvalifikovaných pracovníků v budoucnosti při zavádění nových technologií, uplatnění nových přístupů a zajištění náhrad za zaměstnance, kteří dosáhnou důchodového věku. Mezi hrozby, které se týkají lidských zdrojů patří nedostatek kvalifikovaných sil na trhu práce, stárnutí populace a růst mezd. Hlavní příležitosti a hrozby vnějšího prostředí jsou shrnuty v tabulce č. 4.

**Tabulka 4:** OT analýza

<b>Příležitosti - vnější prostředí (Opportunities)</b>
Noví zákazníci - nové podniky, nová výstavba bytových domů a komplexů
Růst spotřeby elektrické energie
Růst ceny elektrické energie
Růst vzdělanosti - nové přístupy
Energetické využití odpadů
Rozvoj nových technologií
Sponzorování veřejných aktivit, kulturních a sportovních akcí
Internet věcí
Spolupráce se školami - budoucí kvalifikovaní a motivovaní zaměstnanci
<b>Hrozby - vnější prostředí (Threats)</b>
Nové emisní limity
Zvyšování cen základních surovin (uhlí, plyn) a emisních povolenek
Postupný útlum těžby uhlí a přechod na jiná paliva
Konkurence - stávající a přicházející
Nedostatek kvalifikovaných pracovníků na trhu práce
Stárnutí populace
Zásahy ERÚ
Ekologické daně
Existence substitutů (lokální topení)
Ohrožení ze strany dodavatelů (nedodržení smluvních podmínek)
Změna klimatických podmínek
Růst mezd
Zvyšující se požadavky na energetickou náročnost budov - úspory energií

*Zdroj: vlastní*

### **5.3.5 Analýza vnitřního prostředí**

Analýza vnitřního prostředí odpovídá na otázky, v čem je společnost skutečně dobrá, které stránky by měla rozvíjet a hledá také možná slabá místa. Zaměřuje se na vnitřní zdroje podniku (fyzické, finanční, lidské a nehmotné) a možnosti jejich využití.

#### **Strategie společnosti**

Společnost Veolia Energie Kolín, a. s. se řídí definovanou politikou skupiny Veolia, která zahrnuje oblasti: Trvalý rozvoj, Jakost, Životní prostředí, Zdraví, Bezpečnost a Lidské zdroje. Každý rok jsou mateřskou společností Veolia Energie ČR, a. s. v souladu se zájmy akcionářů stanoveny směry rozvoje a přiděleny finanční prostředky pro sestavení plánu. Společnost Veolia Energie Kolín, a. s. sestavuje vlastní plán rozvoje včetně stanovení obchodních cílů.

Společnost vychází vstříc požadavkům zákazníků, kteří chtějí šetřit své spotřeby energií, a to nabídkou optimalizace dodávek. K důležitým vstupním datům při zpracování strategie,

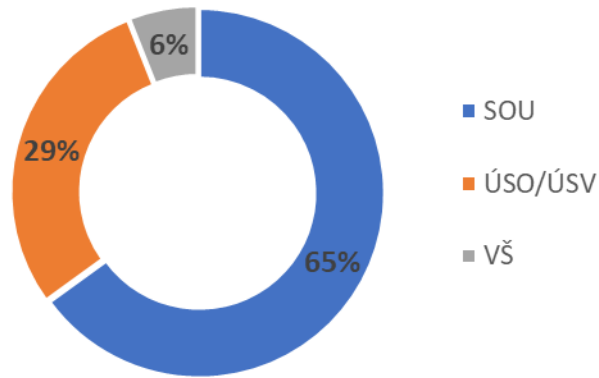
politiky a následných cílů patří vztahy se zainteresovanými stranami s důrazem na sledování jejich potřeb a informací. V první řadě se týkají zákazníků, důležité je měření jejich spokojenosti, vyřízení jejich reklamací a analýza očekávání. Dále se také týká dalších účastníků (instituce, sdružení, zaměstnanci, dodavatelé, partneři, akcionáři). Všechny reklamace týkající se nespokojenosti (mimo požadavky na zásah) jsou registrovány, analyzovány a přiděleny odpovědnému pracovníkovi k řešení a případnému provedení nápravného opatření. Hledají se možnosti zlepšení kvality poskytovaných služeb. Společnost podporuje kulturní a sportovní akce ve svém okolí.

### **Zaměstnanci**

Společnost spolupracuje se svými zaměstnanci na zajišťování jejich osobního rozvoje v rámci firmy i při plnění společného cíle. Jsou podporovány iniciativy zaměstnanců, které sledují společný zájem. Zvláštní pozornost je věnována pracovním podmínkám a bezpečnosti práce. Pravidelné porady na všech úrovních řízení jsou zaměřené na výměnu informací a zpětnou vazbu. Společnost považuje inovaci za klíčový prvek své strategie s cílem vyvíjet udržitelná řešení pro klienty, životní prostředí a společnost jako celek. Nadřízení poskytují svým spolupracovníkům dostatečnou svobodu a samostatnost. Nové myšlenky a nápady jsou vítány a posuzovány s porozuměním. Je podporována otevřenost a zvědavost zaměstnanců a také výměna informací mezi týmy. Společnost investuje do vzdělávání zaměstnanců (viz podkapitola 4.6). Pro potřeby vzdělávání jsou využívány metody vzdělávání na pracovišti nebo jsou využívány kurzy či tréninkové programy Institutu environmentálních služeb, a. s. (IES). Zaměstnanci a jejich přímí nadřízení se podílí na plánování osobního rozvoje. V roce 2017 měla společnost 65 zaměstnanců,<sup>7</sup> z nichž 65 % bylo se středním odborným vzděláním bez maturity, 29 % se středním odborným vzděláním s maturitou a 6 % s vysokoškolským vzděláním. Cílem společnosti je zvýšení podílu zaměstnanců se středním odborným vzděláním s maturitou. Struktura zaměstnanců dle vzdělání v roce 2017 je uvedena na obrázku č. 14.

---

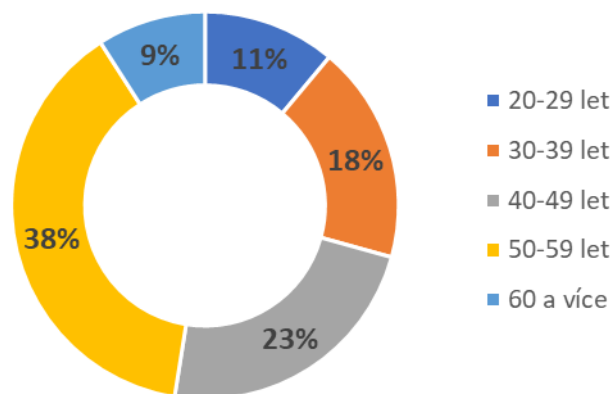
<sup>7</sup> Přepočtený stav



**Obrázek 12:** Struktura zaměstnanců dle vzdělání v roce 2017

*Zdroj: vlastní zpracování dle výročních zpráv VEKOL (Veřejný rejstřík a Sbírka listin ©2012)*

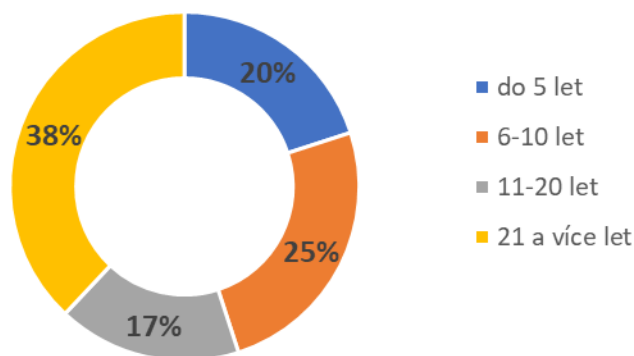
Většina zaměstnanců společnosti (70 %) je starší 40 let. Strukturu zaměstnanců dle věku uvádí obrázek č. 15.



**Obrázek 13:** Struktura zaměstnanců dle věku v roce 2017

*Zdroj: vlastní zpracování dle výročních zpráv VEKOL (Veřejný rejstřík a Sbírka listin ©2012)*

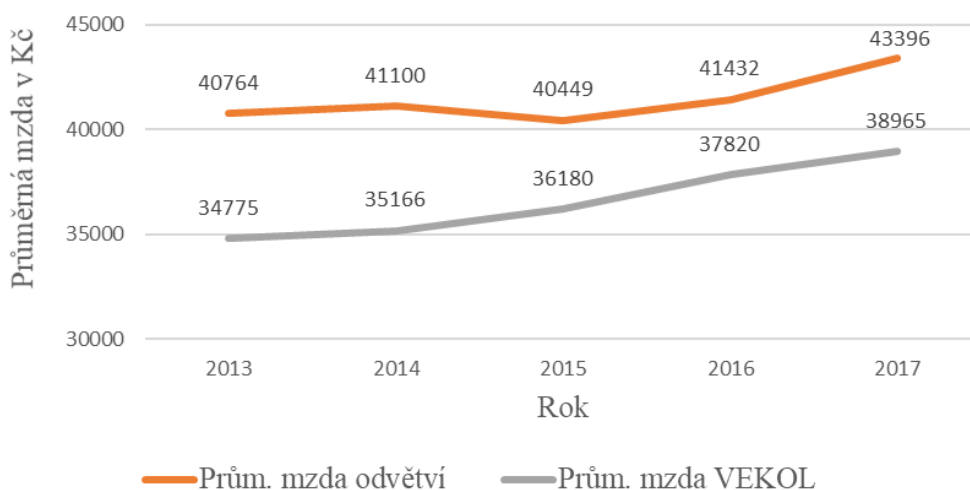
Společnost se nepotýká s fluktuací zaměstnanců. Pouze 20 % zaměstnanců pracuje ve společnosti méně než 6 let, většina zaměstnanců (55 %) zde pracuje více než 10 let, jak uvádí obrázek č. 16.



**Obrázek 14:** Struktura zaměstnanců dle délky zaměstnání v roce 2017

Zdroj: vlastní zpracování dle výročních zpráv VEKOL (Veřejný rejstřík a Sběrka listin ©2012)

Mzda obsahuje základní složku, příplatky (přesčas, noční, svátky, víkendy, nepřetržitý režim a pohotovost), motivační část dle výkonu zaměstnance, cílové odměny a také podíly na hospodářských výsledcích společnosti. Zaměstnancům je poskytováno 25 dnů dovolené a další 3 dny osobního volna. Společnost přispívá zaměstnancům na penzijní připojištění, životní pojištění a na služby zdravotnických, vzdělávacích a rekreačních zařízení. Pracovníci mohou využít zvýhodněnou službu telefonního operátora O2. Na obrázku č. 17 je uveden vývoj průměrné mzdy společnosti, která je o 8 až 14 % nižší než průměrná mzda odvětví energetiky.



**Obrázek 15:** Vývoj průměrné mzdy 2013–2017

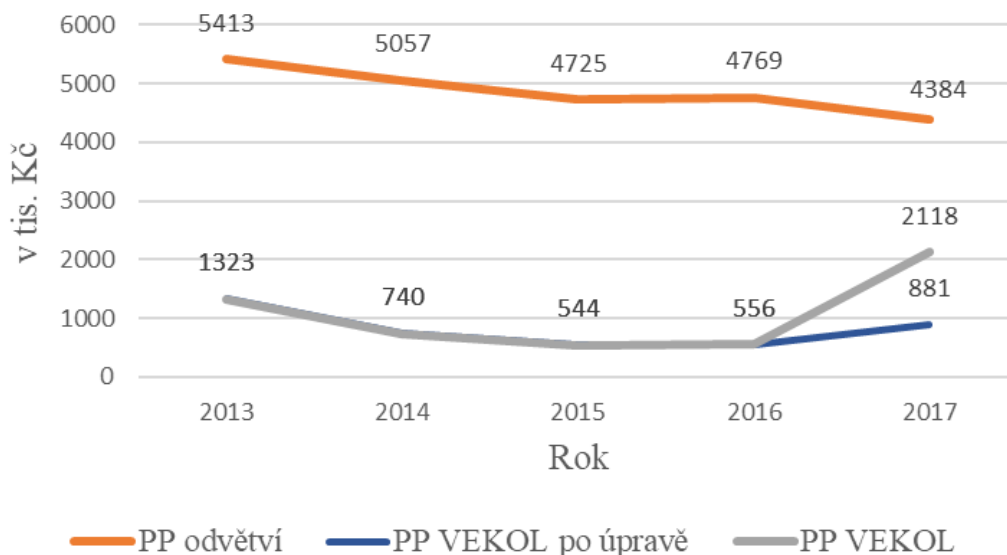
Zdroj: vlastní zpracování dle výročních zpráv (Veřejný rejstřík a Sběrka listin ©2012) a ČSÚ (2019c)

Vývoj produktivity práce<sup>8</sup> v porovnání s odvětvím energetiky odráží velikost sledovaného podniku (11 až 24 % produktivity práce v odvětví). Výsledek roku 2017 byl ovlivněn výnosem

<sup>8</sup> Přidaná hodnota na 1 zaměstnance



ve výši 80 406 tis. Kč z vyhraného soudního sporu s Ředitelstvím vodních cest ČR. Na obrázku č. 18 je uveden vývoj produktivity práce včetně úpravy výsledku produktivity práce o výše uvedený výnos.



**Obrázek 16:** Vývoj produktivity práce 2013–2017

*Zdroj: vlastní zpracování dle výročních zpráv (Veřejný rejstřík a Sbirka listin ©2012) a ČSÚ (2018b)*

Mateřská společnost Veolia Energie ČR, a. s. (dříve Dalkia Česká republika), zajišťující řízení lidských zdrojů ve společnosti Veolia Energie Kolín, a. s., získala v roce 2013 stříbrný certifikát Investors in People (IIP). V letech 2006, 2008 a 2012 byla oceněna jako nejlepší zaměstnavatel Moravskoslezského kraje a v roce 2012 nejlepší zaměstnavatel v zemi.

### **Průzkum spokojenosti zaměstnanců**

Většina zaměstnanců společnosti Veolia Energie Kolín, a. s. (89 %) se v listopadu 2018 zúčastnili jednotného průzkumu spokojenosti zaměstnanců ve skupině Veolia v ČR, který byl zaměřen na názory zaměstnanců na vývoj společnosti, vztah ke společnosti, personální a sociální politiku, vztahy na pracovišti, organizaci práce a pracovní podmínky. Většina zúčastněných ze společnosti Veolia Energie Kolín, a. s. (89 %) považuje společnost za perspektivního zaměstnavatele, 91 % by doporučila společnost jako dobrého zaměstnavatele. Systém motivace a odměňování a jeho srozumitelnost považuje za vyhovující 55 %, systém rozvoje a vzdělávání zaměstnanců považuje za vyhovující 81 %, spolupráci a atmosféru na pracovišti ohodnotilo kladně 96 % a 98 % je spokojeno s přímým nadřízeným. Celkem 79 % dotazovaných uvedlo, že je práce ve společnosti naplňuje a umožňuje zlepšovat jejich dovednosti, 98 % zaměstnanců má zájem o zlepšení svých dovedností (Průzkum spokojenosti zaměstnanců 2019).

## **Marketingový mix hlavní činnosti – výroby a distribuce tepla**

**Produkt** – výroba a distribuce tepla je ryzí službou, součástí nabídky produktu mohou být další služby (poradenství, pravidelné servisní prohlídky, revize). Služba je nehmotná, nedělitelná, proměnlivá a pomíjivá, není možné ji vyrobit do zásoby a skladovat. Je ovlivněna sezónností a počasím. Topná sezóna, jejíž délka se liší v závislosti na průměrné denní teplotě a charakteru počasí, trvá zpravidla od začátku září do konce května.

**Cena** – společnost rozhoduje o individuálních cenových nabídkách, slevách a platebních podmínkách. Dle zákona o cenách č. 526/1990 Sb., ve znění pozdějších předpisů podléhají ceny tepla tzv. věcnému usměrňování. Energetický regulační úřad provádí regulaci a kontrolu cen. Výše ceny je nejvíce ovlivněna cenou paliv, které se mohou v jednotlivých regionech lišit, např. v okolí uhelných dolů jsou nejnižší ceny, a v poslední době i rostoucí cenou emisních povolenek. Nejvyšší průměrné ceny jsou v místech, kde se ve velké míře používají ostatní paliva (zemní plyn, topné oleje). Cena tepla je dále ovlivněna druhem nosného média (parovodní, horkovodní) a vzdáleností od teplárny (Aktuální problémy v teplárenství 2017).

**Místo** – distribuce tepla je omezena existencí parovodní sítě a možnostmi realizace parovodních přípojek. Většinou je používán přímý prodej zákazníkům.

**Propagace** – zahrnuje činnosti obchodního oddělení se zaměřením na oslovení nových zákazníků a představení výhod a možností daného produktu. Pravidelně se konají setkání se zákazníky, společnost podporuje kulturní a sportovní akce.

Dle **metody 4C** (změna pohledu z prodávajícího na kupujícího):

- produkt → **zákaznická hodnota** (Customer Value) – výhody centrálního zásobování teplem, např. vyšší bezpečnost, spolehlivost, jistota, nižší náklady, bezobslužnost, je ekologičtější. Dálkové vytápění napomáhá snižování emisí,
- cena → **náklady zákazníka** (Cost to the Customer) – nižší nežli za použití lokálního vytápění, při zavedení dálkového vytápění odpadají investice na pořízení a revize kotle a komína,
- místo → **pohodlí zákazníka** (Customer Value) – produkt je distribuován přímo do místa spotřeby pomocí parovodní sítě,
- propagace → **komunikace se zákazníkem** (Communication) – provádí oddělení péče o zákazníky spolu s dalšími odděleními (distribuční, obchodní), pravidelně jsou prováděny průzkumy zákaznické spokojenosti, provoz nepřetržité bezplatné linky

informačního centra, využití internetové aplikace D-line (sledování spotřeby, stahování dokumentů).

### **Řízení kvality služeb**

Zaměstnanci společnosti mají klíčovou roli při zajištění kvality poskytovaných služeb. Spokojenost zákazníka je pro společnost velmi důležitá, smluvně je garantována kvalita a spolehlivost dodávek i vývoj cen a technických parametrů. Na plnění všech smluvních závazků je kladen vysoký důraz. Spolehlivost je zajištěna nepřetržitým výrobním provozem, zálohováním zdrojů a servisní pohotovostí. Zvládání problémů zákazníků s poskytováním služeb je zajištěno oddělením distribuce, obchodním oddělením a pravidelným školením zaměstnanců. Společnost nabízí možnost optimalizace provozu pomocí úspory energie, a tím také finančních prostředků zákazníka. Zákazníkům je doporučováno opatření pro zajištění dodržení platných norem. Schopnost reagovat na požadavky zákazníka je zajištěna vyškolenými kvalifikovanými pracovníky a také díky spolupráci s oddělením výroby (plánované odstávky).

### **SW analýza**

Na podkladě provedené analýzy vnitřního prostředí byly stanoveny silné a slabé stránky pro analýzu SWOT. Mezi důležité silné stránky společnosti patří kvalifikovaný management a zaměstnanci, jejichž rozvoj pomocí pravidelných školení je pro efektivní fungování podniku klíčový. Nezastupitelnou roli zastává organizační struktura, podnikové klima a kultura. Slabá stránka, která je spojena s lidskými zdroji, byla nalezena v růstu průměrného věku zaměstnanců a odchodu do důchodu. Nejdůležitější silné a slabé stránky podniku shrnuje tabulka č. 5.

**Tabulka 5:** SW analýza

<b>Silné stránky - vnitřní prostředí (Strengths)</b>
Obor podnikání - jistota příjmů, unikátní produkce
Silné zázemí v rámci holdingu
Kvalifikovaný management a zaměstnanci
Přístup k ochraně ŽP, ekologizace
Vybudovaná platforma zákazníků
Dlouhodobé vztahy se zákazníky
Kapitálová vybavenost a vlastní know-how
Pozitivní klima a podniková kultura
Organizační struktura
Výnosy z rozsahu
Finanční kapacity pro rozvoj
Vlastní zdroje financování
<b>Slabé stránky - vnitřní prostředí (Weaknesses)</b>
Závislost na základních surovinách
Omezené tržní možnosti (distribuční síť)
Vysoký podíl zastaralého strojního vybavení (nutné modernizace)
Rostoucí průměrný věk pracovníků, odchody do důchodu

*Zdroj: vlastní*

## **5.4 Analýza SWOT – návrh strategie společnosti**

Následující podkapitola přináší návrhy strategie společnosti dle analýz provedených v předchozí podkapitole. Největší hrozbou ztráty konkurenceschopnosti společnosti je zvyšování cen základních surovin a emisních povolenek, nové emisní limity a postupný útlum těžby uhlí. K nejvýznamnějším příležitostem pro rozvoj společnosti patří možnost získávání nových zákazníků, energetické využití odpadů, rozvoj nových technologií a využití akumulace energie. Silné stránky společnosti jsou obor podnikání, silné zázemí holdingu, přístup k ochraně životního prostředí, kvalifikovaní zaměstnanci, kapitálová vybavenost a know-how. Mezi nejslabší stránky se řadí závislost na základních surovinách, omezené tržní možnosti, které jsou v případě dodávek tepla limitovány distribuční sítí, a vyšší průměrný věk zaměstnanců. Společnost je si vědoma hodnoty svých zaměstnanců, pečuje o jejich rozvoj a bezpečnost, pravidelně je zjišťována jejich spokojenost a je jim poskytována řada benefitů.

### **SO strategie (maxi-maxi)**

- využití dlouhodobých zkušeností a kvalifikovaných zaměstnanců ke snížení nákladů na výrobu elektrické energie, na výrobu a distribuci tepla a k získání nových zákazníků,

- využití silného zázemí a zkušeností holdingu v přístupu k ochraně životního prostředí, pro rozvoj nových technologií a energetického využití odpadu pro výrobu tepla,
- využití finanční kapacity holdingu pro zavedení inovativních nových technologií (např. akumulace tepla, zvýšení efektivity – tepelné účinnosti),
- využití finanční kapacity holdingu pro sponzorství kulturních a sportovních akcí.

#### **ST strategie (maxi-mini)**

- investice do ekologizace pro splnění nových emisních limitů,
- využití vlastního know-how a nových technologií pro nové zdroje energie proti zvyšujícím se cenám základních surovin (uhlí, plyn),
- využití dlouhodobé spolupráce se zákazníky k minimalizování hrozby jejich přechodu na lokální systém vytápění.

#### **WO strategie (mini-maxi)**

- využít příležitosti energetického využití odpadu k minimalizaci závislosti na uhlí,
- zavedení nových technologií a modernizace sníží množství zastaralého poruchového zařízení,
- využití spolupráce se školami pro získání nových zaměstnanců proti odchodům stávajících do důchodu.

#### **WT strategie (mini-mini)**

- minimalizace závislosti na základních surovinách a zastaralého strojního vybavení proti hrozbě zvyšování cen a útlumu těžby uhlí,
- hledání nových tržních příležitostí (minimalizace omezení těchto možností) pro snížení hrozby konkurence.

Z pohledu definovaného kritéria konkurenceschopnosti a vypracované analýzy lze konstatovat, že společnost pravidelně monitoruje spokojenost zákazníků, udržuje dobré vztahy se zákazníky a dbá na dodržování kvality dodávek. Cena centrálního zásobování teplem je výhodnější nežli za použití lokálního vytápění. Společnost nemá problémy se získáváním a udržováním zaměstnanců. Důkazem je struktura zaměstnanců, minimální fluktuace, vývoj průměrné mzdy, poskytované benefity, úroveň podnikové kultury, systém vzdělávání a péče

o rozvoj lidského kapitálu. Společnost považuje své zaměstnance za největší bohatství a rozvoj jejich kompetencí, podpora jejich angažovanosti a bezpečnost práce je její prioritou. Z analýzy dále vyplynulo, že společnost pro zajištění rozvoje a konkurenceschopnosti využívá kvalifikované a loajální zaměstnance, a to zejména při modernizaci zařízení a zavádění inovativních technologií, v tom by měla společnost pokračovat i nadále. Bylo zjištěno, že možným problémem by mohla být v budoucnu náhrada zaměstnanců důchodového věku, a to s ohledem na aktuální vývoj na trhu práce. Společnost by se měla do budoucna více zaměřit na prohloubení spolupráce se školami v rámci řízených praxí studentů z technických oborů, případně zvážit poskytování studijních stipendií. Dále by se měla zaměřit i na využití dlouhodobých zkušeností zaměstnanců, kteří svými vědomostmi a zlepšovacími návrhy mohou přispět ke snížení nákladů na výrobu elektrické energie, na výrobu a distribuci tepla a k získání nových zákazníků.

## ZÁVĚR

Žijeme v době rychlým změn ve všech sférách lidského života, mění se pracovní prostředí, informovanost, technologie, přístupy řízení a pořadí hodnot. S růstem požadavků na znalosti, dovednosti a kvalifikaci zaměstnanců se zvyšuje také vědomí důležitosti a významu lidského kapitálu, tohoto jedinečného, nejcennějšího zdroje podniku, jehož rozvoj přispívá k vyšší produktivitě práce, která je důležitá pro zajištění konkurenceschopnosti podniku. Mezi faktory, které ovlivňují spokojenost a ochotu zaměstnanců využít svůj potenciál pro rozvoj podniku nepochybně patří vzdělávání, péče o zaměstnance, o jejich zdraví a bezpečnost, firemní benefity a možnost podílet se na rozhodování podniku. Vysoká pozornost je věnována identifikaci, rozvoji a udržení talentů, kteří mohou být využiti v klíčových pozicích podniku.

**Cíl práce byl naplněn shromážděním nejnovějších teoretických poznatků o možnosti růstu kvality lidského kapitálu a jeho vlivu na výkonnost a konkurenceschopnost podniku a analýzou rozvoje lidského kapitálu ve společnosti Veolia Energie Kolín, a. s. Návrh strategie pro zajištění konkurenceschopnosti podniku vychází z provedené SWOT analýzy.**

První kapitola se zabývá pojmem lidský kapitál, historickým vývojem přístupu k lidskému kapitálu a možnostmi jeho rozvoje. Lidský kapitál je v současné době, která je některými ekonomy charakterizována jako „znalostní ekonomika“, považován za klíčový zdroj podniku, důležitější než hmotná aktiva. Lidský kapitál tvoří spolu s organizačním a společenským kapitálem tzv. intelektuální kapitál podniku, který je součástí hodnoty podniku. Investice do růstu kvality lidského kapitálu v podobě různých druhů vzdělávání, zlepšení pracovních podmínek a v péči o zaměstnance pozitivně ovlivňují výkonnost podniku.

Vztah konkurenceschopnosti podniku a lidského kapitálu je náplní druhé kapitoly. Věnuje se termínům konkurenceschopnosti a konkurenční výhody. Jsou zde charakterizovány metody hodnocení konkurenceschopnosti a uvedeny poznatky o vlivu rozvoje lidského kapitálu na výkonnost a konkurenceschopnost podniku a možnost využití standardu IIP nebo modelu excelence EFQM pro řízení lidských zdrojů. Nejdůležitější konkurenční výhodou je považován kvalitní lidský potenciál.

Třetí kapitola poskytuje informace o nástrojích řízení lidských zdrojů. Jsou zde uvedeny nástroje ke strategickému řízení lidských zdrojů, řízení lidského kapitálu, k rozvoji organizace, řízení talentů a vzdělávání. Kvalitní řízení lidského kapitálu umožňuje v rámci hledání oblastí, které by bylo možné v podniku potencionálně zlepšit, nalézt prostředky a potřeby pro zajištění

nápravných opatření. Nástroje k řízení lidských zdrojů mohou podniku pomoci odpovědět na otázku, jak rozvoj lidského kapitálu využít k ovlivňování výkonů lidí a ke zvýšení přidané hodnoty podniku.

Náplní čtvrté kapitoly je popis vybraného podniku, jeho historie a současné pozice v rámci holdingu Veolia. Společnost považuje své zaměstnance za největší bohatství a rozvoj jejich kompetencí, podpora jejich angažovanosti a bezpečnost práce je prioritou podniku. Společnost se účastní nového strategickém plánu skupiny Veolia s názvem INPACT 2023, ve kterém hrají důležitou roli zaměstnanci a jejich kompetence. Umožnění lidského rozvoje, zvyšování odborné způsobilosti a motivace patří k závazkům skupiny v rámci budování udržitelného rozvoje.

Vliv růstu kvality lidského kapitálu na rozvoj a konkurenceschopnost energetické společnosti Veolia Energie Kolín, a. s. je náplní poslední kapitoly. Na základě analýzy odvětví, vnějšího a vnitřního prostředí byla vypracována analýza SWOT, která přináší návrhy strategie společnosti. Kvalifikovaní zaměstnanci, pozitivní klima a podniková kultura se řadí k silným stránkám podniku. Příkladem využití růstu kvality lidského kapitálu na úspěšnost podniku bylo zaškolení a zácvik zaměstnanců při zavedení nového produktu – poskytování podpůrných služeb a při zprovoznění nového kotle K8. V obou příkladech došlo ke zvýšení kompetencí lidského kapitálu v podobě zvýšených schopností a dovedností, jejichž využití bylo předpokladem rozvoje podniku. Politika řízení lidských zdrojů ve sledované společnosti je zaměřena na osobní rozvoj zaměstnanců, průběžná školení zaměstnanců, zvýšení angažovanosti a odpovědnosti zaměstnanců.

Důležitost lidského kapitálu pro společnost zdůraznil Antoine Frérot (2019), prezident Veolia Environnement S.A., který ve svém projevu v rámci nové strategie IMPACT 2023 řekl: *„Úspěch naší skupiny tkví ve špičkovém know-how, v inovativním myšlení a v dobré pověsti. Bez angažovanosti a vynalézavosti všech zaměstnanců by ale nebyl možný. Za každým obchodním úspěchem, za naší provozní výkonností, za všemi inovacemi stojíte vy, milí kolegové. To vy jste největším bohatstvím Veolie.“*



## POUŽITÁ LITERATURA

About the OECD, 2019. *OECD.ORG* [online]. Paříž: OECD [cit. 2019-01-20]. Dostupné z: <http://www.oecd.org/about/>

*Aktuální problémy v teplárenství: Nejvýznamnější hrozby a možnosti řešení* [online]. In: . Teplárenské sdružení ČR, 2017 [cit. 2019-03-10]. Dostupné z: [http://www.tscr.cz/?pg=0340&1524164848#Aktualni\\_problemy\\_teplarenstvi\\_2017.pdf](http://www.tscr.cz/?pg=0340&1524164848#Aktualni_problemy_teplarenstvi_2017.pdf)

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR, 2015. Řízení lidských zdrojů. Třinácté vydání. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5258-7.

BECKER, Gary S, 1993. *Human Capital: a theoretical and empirical analysis, with special reference to education*. 3rd ed. Chicago and London: The university of Chicago Press. ISBN 0-226-04120-4.

BENEŠ, Michal, 2006. *Konkurenceschopnost a konkurenční výhoda: Working paper č.5/2006* [online]. Brno: Centrum výzkumu konkurenční schopnosti české ekonomiky, [cit. 2019-01-20]. ISSN 1801-4496. Dostupné z: <https://is.muni.cz/do/econ/soubory/oddeleni/centrum/papers/wp2006-05.pdf>

ČECHOVÁ, Zuzana, 2010. *Konkurenceschopnost lidského kapitálu. Vliv investic do lidského kapitálu na konkurenceschopnost firem* [online]. Praha, [cit. 2019-03-20]. Dostupné z: [https://vskp.vse.cz/28012\\_konkurenceschopnost\\_lidskeho\\_kapitalu\\_vliv\\_investic\\_do\\_lidskeho\\_kapitalu\\_na\\_konkurenceschopnost\\_firem](https://vskp.vse.cz/28012_konkurenceschopnost_lidskeho_kapitalu_vliv_investic_do_lidskeho_kapitalu_na_konkurenceschopnost_firem). Disertační práce. Vysoká škola ekonomická v Praze. Vedoucí práce Zdražilová Dana.

ČEPS, 2019. Statistiky SVR. In: *Ceps.cz: Poskytovatelé PpS* [online]. [cit. 2019-04-10]. Dostupné z: <https://www.ceps.cz/cs/statistiky-svr>

ČERVENÝ, Karel, 2016. Skryté zdroje financí, o nichž nevíte. *Technický týdeník: Předpoklady úspěšných inovací* [online]. 1. 11. 2016, [cit. 2019-01-26]. Dostupné z: [https://www.technickytydenik.cz/rubriky/serialy/predpoklady-uspesnych-inovaci/predpoklady-uspesnych-inovaci-60\\_37671.html](https://www.technickytydenik.cz/rubriky/serialy/predpoklady-uspesnych-inovaci/predpoklady-uspesnych-inovaci-60_37671.html)

ČESKÁ SPOLEČNOST PRO JAKOST, nedatováno. Model excellence EFQM. *Csq.cz* [online]. [cit. 2019-03-31]. Dostupné z: <https://www.csq.cz/model-excelence-efqm/>

ČSÚ, 2019a. HDP, národní účty. In: *Czso.cz* [online]. ČSÚ, 1. 3. 2019 [cit. 2019-03-21]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/czso/hdp\\_narodni\\_ucty](https://www.czso.cz/csu/czso/hdp_narodni_ucty)

ČSÚ, 2019b. Zaměstnanost, nezaměstnanost. In: *Czso.cz* [online]. Praha, 2019 [cit. 2019-04-10]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/czso/zamestnanost\\_nezamestnanost\\_prace](https://www.czso.cz/csu/czso/zamestnanost_nezamestnanost_prace)

ČSÚ, 2019c. Průměrné mzdy - 4. čtvrtletí 2018: Tab. 2 Počet zaměstnanců a průměrné hrubé měsíční mzdy podle odvětví v 1. až 4. čtvrtletí 2018 (absolutně, meziroční změny). In: *Czso.cz* [online]. Praha, 2019, 8. 3. 2019 [cit. 2019-04-10]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cri/prumerne-mzdy-4-ctvrtleti-2018>

ČSÚ, 2019d. *Průmysl - prosinec 2018: Průmyslová produkce se v roce 2018 zvýšila o 3,0 %* [online]. In: . 6. 2. 2019 [cit. 2019-03-21]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cri/prumysl-prosinec-2018#>

ČSÚ, 2018a. *Podíl vysokoškoláků máme nižší než EU* [online]. In: . 22. 7. 2018 [cit. 2019-03-21]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/podil-vysokoskolaku-mame-nizsi-nez-eu>

ČSÚ, 2018b. Přehled základních finančních ukazatelů ve výrobě a rozvodu elektřiny, plynu, tepla a klimatizovaného vzduchu (sekce D dle CZ-NACE): Průmysl, energetika - časové řady. In: *Czso.cz* [online]. Praha, 2019, 2. 7. 2018 [cit. 2019-04-10]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/czso/pru\\_cr](https://www.czso.cz/csu/czso/pru_cr)

ČSÚ, 2018c. Tab. 04.02 Podíl odvětví na hrubé přidané hodnotě v České republice. In: *Czso.cz* [online]. 30. 8. 2018 [cit. 2019-04-10]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/ceska-republika-od-roku-1989-v-cislech-2017-24bfnixod8#12>

ČSÚ, 2018d. *Vývoj obyvatelstva České republiky 2017* [online]. In: . 3. 10. 2018, s. 92 [cit. 2019-03-21]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/61565976/13006918.pdf/86bf3abd-4ced-41f0-812a-b71c842954c5?version=1.6>

ČSÚ, 2017. VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANÝCH OSOB – 2015: Analýza a výsledky šetření CVTS 5. In: *Czso.cz* [online]. Praha, [cit. 2019-04-10]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/71344786/23005217.pdf/8c259134-579a-4fc9-9239-2b61e41eb2de?version=1.4>

DELOITTE, 2019. Výhled české ekonomiky na rok 2019: Podzim hospodářského cyklu [online]. In: . Leden 2019, s. 18 [cit. 2019-03-21]. Dostupné z: [https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/cz/Documents/deloitte-analytics/vyhled-ceske-ekonomiky-na-rok-2019\\_v2.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/cz/Documents/deloitte-analytics/vyhled-ceske-ekonomiky-na-rok-2019_v2.pdf)

DOSTÁLOVÁ, Jolana, 2010. Průzkumy názorů a očekávání zaměstnanců – zvenčí či zevnitř? *HR forum* [online]. People Management Forum, 2. 4. 2010 [cit. 2019-01-20]. Dostupné z: <http://www.hrforum.cz/pruzkumy-nazoru-a-ocekavani-zamestnancu-zvenci-ci-zevnitri/>

ERÚ, 2019. Čtvrtletní zpráva o provozu teplárenských soustav ČR za IV. čtvrtletí 2018. In: *Eru.cz* [online]. Praha, [cit. 2019-04-10]. Dostupné z: [http://www.eru.cz/documents/10540/4315760/Ctvrtletni\\_zprava\\_2018\\_IV\\_Q\\_V2.pdf/3517fe5d-8eac-490c-9222-be7daf807ec5](http://www.eru.cz/documents/10540/4315760/Ctvrtletni_zprava_2018_IV_Q_V2.pdf/3517fe5d-8eac-490c-9222-be7daf807ec5)

ERÚ, 2018. Čtvrtletní zpráva o provozu ES ČR za IV. čtvrtletí 2018. In: *Eru.cz* [online]. Praha, [cit. 2019-04-10]. Dostupné z: [http://www.eru.cz/documents/10540/4580207/Ctvrtletni\\_zprava\\_2018\\_IV\\_Q.pdf/f47bc2a0-05e3-4402-a1db-5b6e2b0a44a4](http://www.eru.cz/documents/10540/4580207/Ctvrtletni_zprava_2018_IV_Q.pdf/f47bc2a0-05e3-4402-a1db-5b6e2b0a44a4)

ERÚ, 2017. Teplárenství. In: *Eru.cz: ERÚ informuje - téma teplárenství obecně* [online]. Praha, 13. 4. 2017 [cit. 2019-04-10]. Dostupné z: [https://www.eru.cz/documents/10540/462920/01\\_Teplarenstvi.pdf/63cb4cfe-efde-4c4c-83cc-846998ecb42f](https://www.eru.cz/documents/10540/462920/01_Teplarenstvi.pdf/63cb4cfe-efde-4c4c-83cc-846998ecb42f)

EVROPSKÁ KOMISE, 2019. *Zpráva o České republice: Průvodní dokument k SDĚLENÍ KOMISE EVROPSKÉMU PARLAMENTU, EVROPSKÉ RADĚ, RADĚ, EVROPSKÉ CENTRÁLNÍ BANCE A EUROSKUPINĚ* [online]. In: . Brusel, 27. 2. 2019, s. 69 [cit. 2019-03-21]. Dostupné z: [https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/file\\_import/2019-european-semester-country-report-czech-republic\\_cs.pdf](https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/file_import/2019-european-semester-country-report-czech-republic_cs.pdf)

Firemní kultura (Company Culture), 2016. In: ManagementMania.com [online]. Wilmington (DE) 2011-2019, 03.05.2016 [cit. 2019-01-20]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/firemni-kultura-company-culture>

FRÉROT, Antoine, 2019. Video s Antoinem Frérotem na téma ženy a muži ve Veolii. In: *Oneintranet.veolia.com* [video]. 12. 3. 2019 [cit. 2019-04-10]. Dostupné z: <https://oneintranet.veolia.com/cz-mgt-czechrepublicintranet/impact-2023>

HAMEL, Gary a C. K. PRAHALAD, 1994. *Competing for the future*. Boston.: Harvard Business School Press. ISBN 0-87584-416-2.

HEŘMANOVÁ, Eva, 2014. Kapitál lidský (human capital). In: *Artslexikon.cz* [online]. Praha: Fakulta podnikohospodářská VŠE, 22. 1. 2014 [cit. 2019-01-20]. Dostupné z: [http://www.artslexikon.cz/index.php?title=Kapit%C3%A1l\\_lidsk%C3%BD](http://www.artslexikon.cz/index.php?title=Kapit%C3%A1l_lidsk%C3%BD)

HOPE GROUP S.R.O., 2015. Koncepce vzdělávání v energetice: Závěrečná zpráva. In: *Mpo.cz* [online]. Praha, 11. 12. 2015 [cit. 2019-04-10]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/rozcestnik/ministerstvo/cerpani-z-fondu-eu/zvyseni-urovne-odbornych-znalosti--dovednosti-a-kompetenci-zamestnancu-a-zamestnavatelu-v-energetice--137440/>

HORVÁTHOVÁ, Petra, 2011. *Talent management*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika. ISBN 978-80-7357-665-3.

Human Capital - The Value of People, 2016. In: *OECD.ORG* [online]. Paříž: OECD, [cit. 2019-01-20]. Dostupné z: <https://www.oecd.org/insights/humancapital-thevalueofpeople.htm>

IRELAND, R. Duane, Robert E. HOSKISSON a Michael A. HITT, c2013. *The management of strategy: concepts and cases*. 10th ed. Mason: South-Western/Cengage Learning. ISBN 978-1-133-58467-4.

JIRÁSEK, Jaroslav, 1993. *Transformační řízení*. Praha: Grada. ISBN 80-85623-71-4.

KADERÁBKOVÁ, Anna, 2004. *Výzvy pro podnikání - inovace a vzdělání: Česká republika na cestě ke znalostně založené ekonomice*. Praha: Linde. ISBN 80-86131-50-5.

KADEŘÁBKOVÁ, Božena a Alexandr SOUKUP. *Teorie lidského kapitálu, jeho vliv na konkurenceschopnost* [online]. agris.cz [cit. 2019-01-20]. Dostupné z: [http://www.agris.cz/Content/files/main\\_files/59/136966/kaderabkova.pdf](http://www.agris.cz/Content/files/main_files/59/136966/kaderabkova.pdf)

KAPLAN, Robert S. a David P. NORTON, 2007. *Balanced Scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku*. 5. vyd. Přeložil Marek ŠUSTA. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-177-5.

KEELEY, Brian, 2007. *Human Capital: How what you know shapes your life* [online]. Paříž: OECD PUBLICATIONS, [cit. 2019-01-20]. ISBN 92-64-02908-7 –No. 83931 2007. Dostupné z: [https://www.oecd-ilibrary.org/education/human-capital\\_9789264029095-en](https://www.oecd-ilibrary.org/education/human-capital_9789264029095-en)

KISLINGEROVÁ, Eva a kol., 2014. *Nové trendy ve vývoji konkurenceschopnosti podniků České republiky. V globální světové ekonomice*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck. 200 s. ISBN 978-80-7400-537-4.

KOLAR, Jan, 2015. *Budování lidského kapitálu podle odkazu Tomáše Bati* [online]. ŽIVÁ VESNICE.CZ, 24. 9. 2015 [cit. 2019-01-20]. Dostupné z: <http://zivavesnice.cz/budovani-lidskeho-kapitalu-podle-odkazu-tomase-bati/>

Koncern Veolia, c2018. In: *Veolia.cz* [online]. [cit. 2019-03-15]. Dostupné z: <https://www.veolia.cz/o-nas/energeticke-sluzby/koncern>

Konkurenční výhoda (Competitive Advantage). In: *ManagementMania.com* [online]. Wilmington (DE) 2011-2019, 17.11.2016 [cit. 2019-01-20]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/konkurencni-vyhoda-competitive-advantage>

KOTLER, Philip, 2000. *Marketing podle Kotlera: jak vytvářet a ovládnout nové trhy*. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-010-4.

KOTLER, Philip, 1998. Mapování budoucího trhu. In: GIBSON, Rowan, ed. *Nový obraz budoucnosti: Přední osobnosti světového managementu a sociálního myšlení o budoucnosti podnikání, konkurence, řízení a trhu*. Praha: Management Press, s. 197-206. ISBN 80-85943-80-8.

KOUBEK, Josef, 2015. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-288-8.

- KOŽENÁ, Marcela, 2007. *Environmentální aspekty konkurenceschopnosti podniku*. Pardubice: Univerzita Pardubice, Fakulta ekonomicko-správní. ISBN 978-80-7395-039-2.
- KUBÍČKOVÁ, Dana a Irena JINDŘICHOVSKÁ, 2015. *Finanční analýza a hodnocení výkonnosti firmy*. V Praze: C.H. Beck. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-538-1.
- KUCHARČÍKOVÁ, Alžběta, Martin MICIAK a Miloš HITKA, 2018. *Evaluating the Effectiveness of Investment in Human Capital in E-Business Enterprise in the Context of Sustainability* [online]. In: Basel: mdpi.com, 7. 9. 2018, s. 23 [cit. 2019-01-20]. DOI: 10.3390/su10093211. Dostupné z: [https://www.researchgate.net/publication/327524165\\_Evaluating\\_the\\_Effectiveness\\_of\\_Investment\\_in\\_Human\\_Capital\\_in\\_E-Business\\_Enterprise\\_in\\_the\\_Context\\_of\\_Sustainability](https://www.researchgate.net/publication/327524165_Evaluating_the_Effectiveness_of_Investment_in_Human_Capital_in_E-Business_Enterprise_in_the_Context_of_Sustainability)
- KURZYCZ, 2019a. Mzdy - vývoj mezd, průměrné mzdy 2019 - 5 let. In: *Kurzy.cz* [online]. 22. 8. 2018 [cit. 2019-03-21]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/mzdy/>
- KURZYCZ, 2019b. Nezaměstnanost v ČR, vývoj, rok 2019 - 5 let. In: *Kurzy.cz* [online]. 8. 3. 2019 [cit. 2019-03-21]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/nezamestnanost/>
- KURZYCZ, 2019c. Průmysl - vývoj průmyslových tržeb v ČR, 2019 - 5 let. In: *Kurzy.cz* [online]. 15. 3. 2019 [cit. 2019-03-21]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/prumysl/>
- Manažerský kodex. In: *Vecr.cz* [online]. Ostrava [cit. 2019-04-10]. Dostupné z: <https://www.vecr.cz/sites/default/files/asset/document/manazersky-kodex.pdf>
- MANKIW, N. Gregory, 1999. *Zásady ekonomie*. Praha: Grada. ISBN 978-80-7169-891-3.
- MATĚJŮ, Petr, 2006. *Úvodní vystoupení na konferenci Lidský kapitál a investice do vzdělávání: Sborník z 9. ročníku mezinárodní vědecké konference 19. – 20. září 2006* [online]. Praha: Vysoká škola finanční a správní, [cit. 2019-01-20]. ISBN 80-86754-71-5. Dostupné z: <https://docplayer.cz/159570-Lidsky-kapital-a-investice-do-vzdelani-sbornik-z-9-rocniku-mezinarodni-vedecke-konference.html>
- MAZOUC, Petr a Jakub FISCHER, 2011. *Lidský kapitál: měření, souvislosti, prognózy*. V Praze: C.H. Beck. ISBN 978-80-7400-380-6.

MĚRTLOVÁ, Libuše, 2014. Řízení lidských zdrojů a lidského kapitálu firmy. Brno: Akademické nakladatelství CERM. ISBN 978-80-7204-907-3.

MIKOLÁŠ, Zdeněk, 2005. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. Praha: Grada. ISBN 80-247-1277-6.

Mráčková, Eva, 2008. Rozvoj lidského kapitálu jako faktor zvyšování výkonnosti a konkurenceschopnosti podniku, Zlín. Disertační práce (Ph.D.). Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. Fakulta managementu a ekonomiky.

MUŽÍK, Jaroslav a Pavel KRPÁLEK, 2017. Lidské zdroje a personální management. Vydání I. Praha: Academia. ISBN 978-80200-2773-3.

Naše společnost, c2018. In: *Veolia.cz* [online]. [cit. 2019-03-15]. Dostupné z: <https://www.vecr.cz/o-nas/o-spolecnosti>

OECD, 2018. *Hodnocení politik životního prostředí OECD: Česká republika 2018*, OECD Publishing, Paris/Ministry of the Environment of the Czech Republic, Prague, [cit. 2019-03-15]. Dostupné z: <https://doi.org/10.1787/9789264310377-cs>.

OECD, 1998. Human Capital Investment OECD ilibrary OECD PUBLICATIONS, 2, rue André-Pascal, 75775 PARIS CEDEX 16 PRINTED IN FRANCE (96 98 02 1 P) ISBN 92-64-16067-1 – No. 50053 1998 [cit. 2019-03-15]. Dostupné z: <https://doi.org/10.1787/9789264162891-en>

PETTINGER, Tejvan, 2017. *Human Capital definition and importance* [online]. EconomicsHelp.org, 22. 9. 2017 [cit. 2019-03-15]. Dostupné z: <https://www.economicshelp.org/blog/26076/economics/human-capital-definition-and-importance/>

Politika udržitelného rozvoje. In: *Vecr.cz* [online]. Ostrava, 1. 7. 2016 [cit. 2019-04-10]. Dostupné z: [https://www.vecr.cz/sites/default/files/asset/document/politika-udrzitelneho-rozvoje\\_0.pdf](https://www.vecr.cz/sites/default/files/asset/document/politika-udrzitelneho-rozvoje_0.pdf)

POPESCU, Alina, 2011. *THE LEARNING SOCIETY AS a KEY FOR DEVELOPMENT* [online]. In: Proceedings of Administration and Public Management International Conference JEL, s. 14 [cit. 2019-01-20]. Dostupné z:

[https://www.researchgate.net/publication/227489960\\_THE\\_LEARNING\\_SOCIETY\\_AS\\_a\\_KEY\\_FOR\\_DEVELOPMENT](https://www.researchgate.net/publication/227489960_THE_LEARNING_SOCIETY_AS_a_KEY_FOR_DEVELOPMENT)

PORTER, Michael E., 1993. *Konkurenční výhoda: (Jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon)*. Praha: Victoria Publishing. ISBN 80-85605-12-0.

Průzkum spokojenosti zaměstnanců 2018, 2019. In: *Oneintranet.veolia.com* [online]. [cit. 2019-04-10]. Dostupné z: <https://oneintranet.veolia.com/cz-mgt-czechrepublicintranet/oddleni/lidske-zdroje/pruzkum-spokojenosti-zamestnancu>

PUCHNAR, Jiří, 2016. Energetický sektor čekají podle Světové energetické rady velké změny. In: *Oenergetice.cz* [online]. 13. 6. 2016 [cit. 2019-04-10]. Dostupné z: <https://oenergetice.cz/elektrina/energeticky-sektor-cekaji-podle-svetove-energeticke-rady-velke-zmeny>

SLEZÁK, Petr, 2018. Sociální dialog. In: *Oneintranet.veolia.com* [online]. [cit. 2019-03-21]. Dostupné z: <https://oneintranet.veolia.com/cz-mgt-czechrepublicintranet/oddleni/lidske-zdroje/socialni-dialog>

Styl řízení / styl vedení (Management style / Leadership style), 2016. In: *ManagementMania.com* [online]. Wilmington (DE) 2011-2019, 03.08.2016 [cit. 2019-01-20]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/styl-rizeni-styl-vedeni>

SWOT analýza, 2017. In: *ManagementMania.com* [online]. Wilmington (DE) 2011-2019, 22.01.2017 [cit. 2019-01-20]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/swot-analyza>

ŠIKÝŘ, Martin, 2014. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-247-5212-9.

The 2019 Index of Economic Freedom, 2019: Czech Republic. In: *Heritage.org* [online]. The Heritage Foundation, [cit. 2019-03-21]. Dostupné z: <https://www.heritage.org/index/country/czechrepublic>

The Well-being of Nations THE ROLE OF HUMAN AND SOCIAL CAPITAL, 2001. In: *OECD.ORG* [online]. Paříž: OECD, s. 7 [cit. 2019-01-20]. Dostupné z: <http://www.oecd.org/education/innovation-education/1870573.pdf>



TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ, 2009. *Jak zvýšit konkurenční schopnost firmy*. V Praze: C.H. Beck. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-098-0.

TRANSPARENCY INTERNATIONAL, 2019. Česká republika v aktuálním Indexu vnímání korupce mírně stoupla. Na průměr EU však stále ztrácíme, říká Transparency International: Czech Republic. In: *Transparency.cz* [online]. Transparency International Česká republika, 2019, 29. 1. 2019 [cit. 2019-03-21]. Dostupné z: <https://www.transparency.cz/cpi2018/>

URBAN, Jan, 2014. Znáte kulturu své organizace? *Mzdová praxe* [online]. 2. 4. 2014 [cit. 2019-01-20]. Dostupné z: <http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d44821v56059-znate-kulturu-sve-organizace/>

VEOLIA ENERGIE KOLÍN, a. s., 2002-2017. *Výroční zprávy*. justice.cz: Sbírká listin. [cit. 2019-03-20]. Dostupné také z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=416617>

VEOLIA ENERGIE KOLÍN, a. s., 2009. *Integrovaná příručka*. Kolín: 26. 10. 2009, Veolia Energie Kolín.

VEOLIA ENERGIE KOLÍN, a. s., 2015. *Samostatná příloha příručky – část EnMS*. Kolín: 1. 11. 2015, Veolia Energie Kolín.

Veřejný rejstřík a Sbírká listin, ©2012: Výroční zprávy Veolia Energie Kolín, a. s. *Justice.cz* [online]. Praha: Ministerstvo spravedlnosti České republiky, [cit. 2019-04-10]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=416617>

VILLANUEVA, Carlos, 2016. Logo Veolia. In: *Brandsoftheworld.com* [online]. [cit. 2019-03-21]. Dostupné z: <https://www.brandsoftheworld.com/logo/veolia-0>

VODÁK, Jozef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ, 2011. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3651-8.

WORLD ECONOMIC FORUM, 2019. Energy Transition Index 2019. In: *Weforum.org* [online]. [cit. 2019-04-10]. Dostupné z: <http://reports.weforum.org/fostering-effective-energy-transition-2019/energy-transition-index/energy-transition-index-ranking/>

## **SEZNAM PŘÍLOH**

Příloha A Přehled školení pro mistry výroby

Příloha B Přehled školení pro vedoucího výroby

Příloha C Přehled školení pro strojníka hydroelektrárny

Příloha D Přehled školení pro vedoucího závodu výroby

Příloha E Školení zaměstnanců na provozování PpS

Příloha F Školení topičů operátorů a pomocných topičů na kotel K8

## Příloha A - Přehled školení pro mistry výroby

2501001	Odpady a vodní hospodářství
2503001	Školení periodické EMS, ISŘ
2503001	Školení periodické EMS, ISŘ, CO2
2503001	Školení periodické ISŘ
2602001	BOZP
2602004	Práce ve výškách
2602004	Práce ve výškách nad 1,5 m
2602009	Periodické školení BOZP - ved. zam.
2602010	Identifikace rizik
2602011	Periodické školení BOZP
2602011	Periodické školení BOZP - ost.zam.
2602015	Práce s chem.látkami T,C
2602017	E-learning
2603001	PO
2603003	Preventista
2603003	Preventista PO
2603004	Požární hlídky
2603005	Požární asistenční hlídky
2603006	PO -Vedoucí zaměstnanci
2603007	Periodické školení PO
2604001	První pomoc
2605001	Havarijní a evakuační plán
3501015	Manažerské kurzy
3509001	Vzdělávání
3509002	GDPR - Ochrana os. údajů (periodické)
501001	Řidič referentských vozidel
504003	Vyhláška č. 50/78 Sb. §3, §4
507001	Obsluha transportních zařízení
507002	Obsluha zásobníků sypkých hmot
507003	Výtahy
507016	Obsluha tlakových nádob
507017	Obsl.a údrž.zařiz.pro přípr.uhel.prášku
507017	Obsluha zař.pro přípravu uhel.
507019	Obsluha stavebních strojů
507024	Provoz a údržba potrubí
507025	Obsluha plynového zařízení
507027	Obsluha par.a horkov.kotlů
508001	Topič I.
508002	Topič II.
509001	Strojník TG
510001	Jeřábník
510002	Vazač
510005	Provozovatel ZZ - uživatel

Zdroj: interní dokumenty

## **Příloha B - Přehled školení pro vedoucího výroby**

2501001 Odpady a vodní hospodářství
2502005 Ekologie
2503001 Školení periodické EMS, ISŘ
2503001 Školení periodické EMS, ISŘ, CO2
2503001 Školení periodické ISŘ
2601005 Seminář ved. prac. BOZP
2602004 Práce ve výškách
2602004 Práce ve výškách nad 1,5 m
2602008 Přeprava nebezp. zboží-ADR
2602009 BOZP - vedoucí zaměstnanci
2602009 Periodické školení BOZP - ved. zam.
2602015 Práce s chem.látkami T,C
2602017 E-learning
2603006 Periodické školení ved. zam. o PO
2603006 PO -Vedoucí zaměstnanci
2604001 První pomoc
2605001 Havarijní a evakuační plán
3501006 Hodnotící rozhovory, ECHOS
3501015 Manažerské kurzy
3509001 Vzdělávání
3509002 GDPR - Ochrana os. údajů (periodické)
3509004 Protikorupční etický kodex
3511003 Lidské zdroje
4501019 Občanský zákoník
501001 Řidič referentských vozidel
504003 Vyhláška č. 50/78 Sb. §3, §4
509001 Strojník TG

*Zdroj: interní dokumenty*

## **Příloha C - Přehled školení pro strojníka hydroelektrárny**

2501001 Odpady a vodní hospodářství  
2503001 Školení periodické EMS, ISŘ  
2602001 BOZP  
2602004 Práce ve výškách  
2602004 Práce ve výškách nad 1,5 m  
2602008 Převaha nebezp. zboží-ADR  
2602010 Identifikace rizik  
2602011 Periodické školení BOZP  
2602015 Práce s chem.látkami T,C  
2603001 PO  
2603004 Požární hlídky  
2603007 Periodické školení PO  
2603007 Periodické školení zaměstnanců o PO  
2604001 První pomoc  
2605001 Havarijní a evakuační plán  
3509001 Vzdělávání  
501003 Řidič manipulačních vozíků  
504003 Vyhláška č. 50/78 Sb. §3, §4  
507001 Obsluha transportních zařízení  
507002 Obsluha zásobníku sypkých hmot  
507016 Obsluha tlakových nádob  
507016 Obsluha tlakových nádob stabilních  
507017 Obsl.a údrž.zařiz.pro přípr.uhel.prášku  
507024 Provoz a údržba potrubí  
509001 Strojník TG  
510001 Jeřábek  
510002 Vazač

*Zdroj: interní dokumenty*

## **Příloha D - Přehled školení pro vedoucího závodu výroby**

2502005	Ekologie
2503001	Školení periodické EMS,ISŘ,CO2
2503001	Školení periodické ISŘ
2601005	Seminář ved. prac.BOZP
2602004	Práce ve výškách
2602009	BOZP - vedoucí zaměstnanci
2602009	Periodické školení BOZP - ved. zam.
2602017	E-learning
2603006	Periodické školení ved. zam. o PO
2603006	PO -Vedoucí zaměstnanci
2604001	První pomoc
3501006	Hodnotící rozhovory, ECHOS
3501015	Manažerské kurzy
3509001	Vzdělávání
3509002	GDPR - Ochrana os. údajů (periodické)
3509004	Protikorupční etický kodex
3511003	Lidské zdroje
3901001	Public relation-seminář
3901002	Médiatrénink
4501019	Občanský zákoník
501001	Řidič referentských vozidel
504002	Vyhláška č. 50/78 Sb.
504003	Vyhláška č. 50/78 Sb. §3, §4
506001	Přejímka lešení
506002	Lešenář
509001	Strojník TG

*Zdroj: interní dokumenty*

## Příloha E - Školení zaměstnanců na provozování PpS

Pracovní zařazení	Předmět školení	Časová náročnost v hod.
<b>Dispečer</b>	Všeobecné seznámení s PpS	2
	Terciální regulace výkonu bloku (kladná a záporná regulace, podmínky služby - rychlost změny výkonu časy změn, povolená tolerance)	1
	Certifikační měření	1
	Způsoby aktivace služby	1
	Spojení s hlavním a záložním dispečinkem ČEPS	1
	Komunikace s dispečery	0,5
	Zadávání parametrů služby, propojení s obchodním portálem	2
	Obsluha jednotlivých modulů řídicího terminálu podpůr.služeb (TELEKO)	4
	Ruční zásahy do stávajícího zařízení elektro (konfigurace rozvoden, řízení jalového výkonu, vlastní spotřeba elektřiny)	2
	Řešení poruch	2
	Praktická část	16
	<b>Celkem</b>	<b>32,5</b>
	<b>Topič</b>	Všeobecné seznámení s PpS
Terciální regulace výkonu bloku (kladná a záporná regulace, podmínky služby - rychlost změny výkonu časy změn, povolená tolerance)		1
Potřebné změny výkonu kotle pro splnění služby		1
Aktivace a deaktivace služby, aktivací signál a jeho vliv na provoz kotle		2
Úpravy v regulaci spalování, dopředná regulace dávkování paliva		3
Úpravy v regulaci napájení kotle, ochrana ekonomizéru a zvýšení žádané hodnoty hladiny		2
Změny v ovládání řídicího systému		3
Napájení kotle při aktivaci služeb, spolupráce se strojníky		2
Poruchy a jejich řešení		2
Praktický nácvik		24
<b>Celkem</b>		<b>42</b>
<b>Strojník</b>	Všeobecné seznámení s PpS	2
	Terciální regulace výkonu bloku (kladná a záporná regulace, podmínky služby - rychlost změny výkonů turbín, časy změn, povolená tolerance, fiktivní blok)	1
	Potřebné změny výkonu turbín pro splnění služby a jejich vyhodnocování	1
	Úpravy v regulacích výkonů turbín	2
	Úpravy v regulacích pomocných zařízení turbín a mezistrojovny (chlazení kondenzátoru, ohříváky, redukční a chladicí stanice)	4
	Změny v ovládání řídicích systémů	2
	Napájení kotle při aktivaci služeb, spolupráce strojníků s topiči	2
	Poruchy a jejich řešení	2
	Praktický nácvik	24
	<b>Celkem</b>	<b>40</b>
<b>Mistři a jejich zástupci</b>	Účastnili se všech školení podřízených pracovníků (tj. dispečerů elektro, topičů operátorů i strojníků turbín)	

Zdroj: vlastní zpracování dle interní evidence vedoucího výroby

**Příloha F - Přehled školení topičů operátorů a pomocných topičů na kotel K8**

Oblast	Předmět školení	Časová náročnost v hod.
Základní informace	Základní parametry kotle	5
	Spalovaná paliva a jejich parametry	
Okruh paliva a spalování	Doprava paliva do provozních zásobníků	12
	Předúprava paliva, mlýnské okruhy, třídiče, práškovody, obsluha zařízení na přípravu uhelného prášku, nebezpečí výbuchu a jeho předcházení	
	Spalování, práškové hořáky, granulační ohniště	
	Odškvárování	
Okruh vzduchu a spalin	Spalovací vzduch, ventilátory, ohříváky, rozdělení vzduchu	12
	Plynové hořáky, plynové řady, stabilizace hoření	
	Spaliny, spalinovody, kouřový ventilátor	
	Odlučovací zařízení, emise, měření emisí	
Okruh vody a páry	Napájecí čerpadla, napájecí hlava	24
	Ekonomizér	
	Chladiče vlastního kondenzátu	
	Kotlový buben, hladiny, odluh	
	Výparník, přirozená cirkulace, odkal	
	Sálavý přehřívák, konvekční přehřívák, rebulace teploty zástřikem	
	Výstup páry, pojistné ventily, hlavní uzávěr	
	Chemický režim kotle	
Řízení a ochrany kotle	Koncepce řízení, úvodně zabezpečení	24
	Regulace napájení - hladiny vody	
	Regulace přehřátí výstupní páry	
	Regulace výkonu	
	Regulace množství spalovacího vzduchu	
	Regulace tlaku vzduchu před hořáky	
	Regulace podtlaku ve spalovací komoře	
	Ostatní regulace	
	Výstrahy a ochrany kotel	
Obsluha zařízení	Povinnosti obsluhy, kvalifikace	24
	Příprava na uvedení do provozu	
	Uvádění do provozu	
	Provoz kotle	
	Odstavení kotle	
	Poruchy a jejich řešení	
	Spolupráce	
Praktický zácvik (za účasti zkušeného topiče)		min. 3 měsíce

*Zdroj: vlastní zpracování dle interní evidence vedoucího výroby*