

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta

DIPLOMOVÁ PRÁCE

2014

Ing. Andrea Fišerová

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
Ekonomická fakulta
Katedra řízení

Studijní program: N 6208 Ekonomika a management

Studijní obor: Strukturální politika EU a rozvoj venkova

Řízení lidských zdrojů ve vybrané organizaci

Vedoucí diplomové práce
Ing. Monika Březinová, Ph. D.

Autor
Ing. Andrea Fišerová

České Budějovice 2014

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDEJOVICÍCH
Fakulta ekonomická
Akademický rok: 2013/2014

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE (PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Ing. Andrea FIŠEROVÁ**
Osobní číslo: **E13715**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Strukturální politika EU a rozvoj venkova**
Název tématu: **Řízení lidských zdrojů ve vybrané organizaci**
Zadávající katedra: **Katedra řízení**

Zásady pro vypracování:

Cíl práce:

Cílem práce je analýza nástrojů řízení lidských zdrojů ve vybrané organizaci a případné navrzení změn.

Metodika práce:

V teoretické části provede autor syntézu odborných publikací, jejímž výstupem bude literární přehled. V praktické části provede autor analýzu nástrojů řízení lidských zdrojů ve vybrané organizaci a navrhne případné změny.

Rámcová osnova:

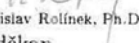
1. Úvod,
2. Literární přehled,
3. Cíle a metodika,
4. Charakteristika organizace,
5. Vlastní práce,
6. Diskuze,
7. Závěr,
8. Summary,
9. Použitá literatura,
10. Přílohy.

Rozsah grafických prací: **dle potřeby**
Rozsah pracovní zprávy: **50-60 str.**
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná**
Seznam odborné literatury:

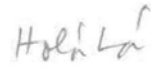
Armstrong, M. (2007). Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy. Praha: Grada Publishing.
Bedrnová, E. (2007). Psychologie a sociologie řízení. Praha: Management Press.
Cejthamr, V., & Dědina, J. (2010). Management a organizační chování. Praha: Grada Publishing.
Horník, F. (2007). Rozvoj a vzdělávání pracovníků. Praha: Grada Publishing.
Koubek, J. (2009). Řízení lidských zdrojů. Praha: Management Press.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Monika Březinová, Ph.D.**
Katedra řízení

Datum zadání diplomové práce: **10. ledna 2014**
Termín odevzdání diplomové práce: **30. dubna 2015**


doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.
děkan

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
L.S.
Studijní a 13 2014
370 05 České Budějovice


doc. Ing. Darja Holátová, Ph.D.
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 13. ledna 2014

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma „Řízení lidských zdrojů ve vybrané společnosti“ vypracovala samostatně s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 sb. v plném znění souhlasím se zveřejněním své diplomové práce, a to v nezkrácené podobě elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly, v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb., zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích dne 16. prosinec 2014

.....
Ing. Andrea Fišerová

Poděkování

Velmi ráda bych na tomto místě poděkovala Ing. Monice Březinové, Ph.D. za ochotu při vedení, poskytnuté rady a čas, který mi při tvorbě této diplomové práce věnovala, čímž významně přispěla k jejímu vypracování.

Taktéž si velmi cením ochoty týmu personalistek společnosti MOTOR JIKOV Group a.s., jmenovitě Bc. Pavlíně Stifterové a Ing. Daniely Radevové, díky kterým byl sběr dat dotazníkového šetření příjemným zážitkem.

Především si však obrovský dík zaslouží má rodina a přítel, kteří mi poskytli oporu, bezmezný klid a zázemí, bez čehož by práce nemohla vzniknout.

Obsah

1. Úvod	- 10 -
2. Literární přehled.....	- 11 -
2.1 Řízení lidských zdrojů	- 11 -
2.1.1 Úkoly a cíle řízení lidských zdrojů.....	- 14 -
2.2. Osobnost manažera	- 16 -
2.2.1 Motivace	- 17 -
2.2.2 Umění koučovat	- 20 -
2.2.3 Vedoucí pracovník jako kouč.....	- 22 -
2.3. Personální informační systém jako nástroj RLZ	- 24 -
2.4. Oblasti řízení lidských zdrojů.....	- 25 -
2.4.1 Personální plánování	- 26 -
2.4.2 Získávání a výběr pracovníků	- 27 -
2.4.3 Hodnocení výkonu pracovníků.....	- 29 -
2.4.4 Odměňování zaměstnanců	- 31 -
2.4.5 Řízení kariéry	- 34 -
2.4.6 Vzdělávání zaměstnanců.....	- 35 -
2.4.7 Vzdělávání odborníků, kvalifikovaných dělníků	- 37 -
2.4.8 Vzdělávání manažerů	- 39 -
2.4.9 Dotace čerpané na vzdělávání přímo zvolenou společností	- 40 -
3. Metodický postup	- 43 -
3.1. Charakteristika společnosti MOTOR JIKOV Slévárna a.s., divize Slévárna litiny	- 45 -
3.2. Současný stav společnosti MOTOR JIKOV Slévárna a.s., divize Slévárna litiny	- 47 -
4. Vlastní výzkum	- 50 -
4.1 Souhrnné vyhodnocení dotazníkového šetření	- 50 -

4.2 Porovnání odpovědí zaměstnanců na manažerských a liniových pozicích	- 65 -
5. Shrnutí výsledků	- 80 -
6. Diskuze	- 81 -
7. Návrhy zlepšení	- 82 -
8. Ekonomický výhled.....	- 84 -
9. Závěr.....	- 85 -
10. Conclusion	- 86 -
11. Seznam použité literatury	- 87 -
12. Seznam tabulek a grafů	- 91 -
13. Přílohy.....	- 94 -

1. Úvod

„Každé poznání vychází ze srdce, každé vzdělání ze života“

Christian Friedrich Hebbel

Zaměstnanci - hybný faktor společnosti. Faktor, který si zasluhuje být rozvíjen a vzděláván, poněvadž je to ten jediný, který aktivně přispívá k rozkvětu společnosti.

Již Gaius Titus Petronius řekl: „Čemukoli se učíš, učíš se pro sebe“. Tento citát bych si nedovolila rozporovat, dovolím si jej však rozšířit. Ano, my zaměstnanci se opravdu učíme se pro sebe. Ale právě díky faktu, že jsme zaměstnáni, se realizujeme, převádíme znalosti do praxe, sdílíme je a tím zajišťujeme rozvoj společnosti samotné.

Vzdělávání zaměstnanců, které je součástí oblasti řízení lidských zdrojů, leží na bedrech manažerů, vedoucích. Jen manažeři, kteří jsou sami neustále vzděláváni, mohou zajistit, podpořit a motivovat své podřízené k jejich vlastnímu rozvoji. Role manažerů je tím důležitější, čím lépe umí proces kvalitního vzdělávání uchopit a předat. Existence rozličných nástrojů RLZ je nám v této oblasti ku prospěchu.

Uvědomuji si, že proces vzdělání zaměstnanců je nákladovou položkou každé organizace. V dnešním dravém světě se všechny společnosti bez výjimky zaměřují na minimalizaci nákladů. Dle slov Benjamina Franklina bychom však měli mít na mysli, že: „Investice do vědění nesou nejvyšší úrok“.

V této práci bych se velmi ráda zabírala problematikou řízení lidských zdrojů s bližším zaměřením na způsob vzdělávání zaměstnanců. Protože právě oni jsou nejcennějším zdrojem společnosti, nenecháme jejich potenciál nevyužitý. Motivujme je k dalším pokrokům, které se odrazí ve výkonnosti společnosti samotné.

Cílem práce je analýza nástrojů řízení lidských zdrojů ve společnosti MOTOR JIKOV Slévárna a.s. a případné navržené změn. Bude provedeno zmapování procesu vzdělávání zaměstnanců. Terénní sběr dat bude založen na dotazníkovém šetření. Teoretická východiska spolu s praktickým zpracováním práce budou základnou pro návrh inovací ve společnosti samotné.

2. Literární přehled

„S pomocí knih se mnozí stávají učenými i mimo školu. Bez knih pak nebývá učený nikdo ani ve škole.“

Jan Amos Komenský

2.1 Řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů lze, dle Armstronga (2002), definovat jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení nejcennějšího statku organizace, tj. v ní pracujících lidí, kteří jako jednotlivci i jako kolektivy přispívají k dosažení jejich cílů.

Jako jeden z nejvýznamnějších faktorů ovlivňujících úspěšnost či neúspěšnost firem v náročném konkurenčním prostředí tržního hospodářství je označena kvalita fungování lidského faktoru.

Překonávání hlavolamu „formulování bez uskutečňování“ se stává jedním z primárních cílů strategického řízení lidských zdrojů a strategické práce personálního útvaru. Strategická role v oblasti řízení lidských zdrojů se zaměřuje na propojení personálních strategií a postupů s podnikovou strategií (Ulrich, 2009).

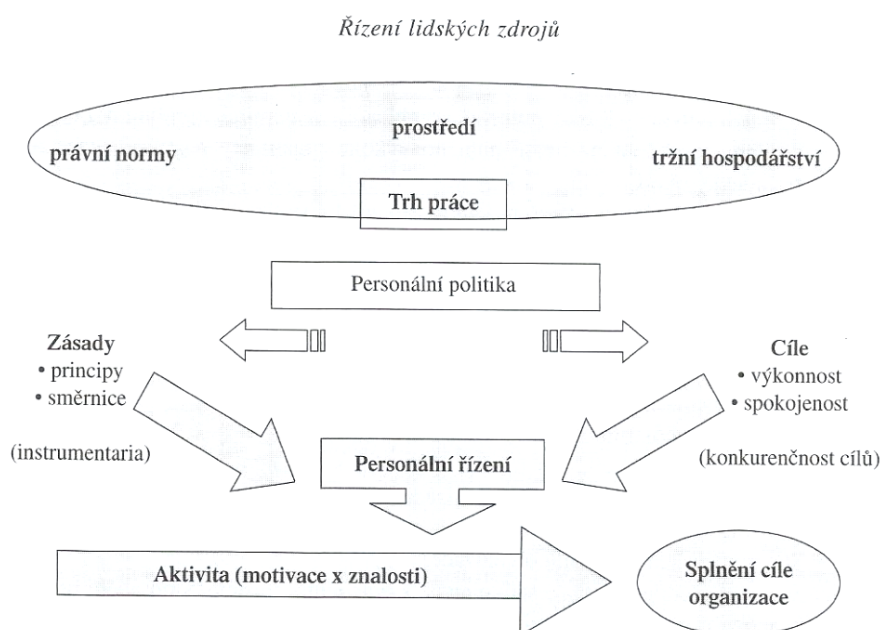
Koubek (2009) uvádí řízení lidí v organizaci v souvislosti s termíny personální práce, personalistika, personální administrativa (správa), personální řízení či řízení lidských zdrojů. Tyto termíny bývají často považovány za synonyma, ale z čistě teoretického hlediska tomu tak není.

Řízení lidských zdrojů představuje nejnovější koncepci personální práce. Stává se jádrem řízení organizace, jeho nejdůležitější složkou a také nejdůležitější úlohou všech manažerů. Tímto novým vyjádřením personální práce se vyjadřuje význam člověka, lidské pracovní síly jako nejdůležitějšího výrobního vstupu a motoru organizace. Doprňuje se vývoj personální práce od administrativní činnosti k činnosti koncepční, skutečně řídicí.

Výše uvedený pohled je, Kleiblem, Dvořákovou a Šubrtem (2001), rozšířen o vývoj pojetí postavení a úlohy lidského činitele v tomto procesu. Od počáteční personální administrativy, přes zprostředkovací a smiřovací funkci mezi zaměstnavatelskými a zaměstnaneckými zájmy, až k pojetí lidských zdrojů jako rozhodujícího faktoru strategického významu pro úspěch organizace.

V grafické podobě je přehledně RLZ zachyceno níže pod textem.

Obr. č. 1: Grafické schéma RLZ



Zdroj: Kleibl, Dvořáková a Šubrt, 2001

Úspěch organizace je dle Ulricha (2009) zachycen v šesti ústředních bodech strategie lidských zdrojů:

- Kultura orientovaná na výkon – standardy výkonu a odpovědnost za dodržování těchto standardů prostupuje všechny činnosti.
- Konkurenceschopnost na trhu – lídr v oblasti výrobků a služeb, ale i v oblasti získávání, udržování si, odměňování a motivování pracovníků.

- Oceňování rozdílů- rozdílnost, různorodost je uznávána jako podnikatelský příkaz.
- Nepřetržité vzdělávání a rozvoj – minimálně 40 hodin vzdělávání na pracovníka a závazek věnovat se neustálému vzdělávání a učení.
- Vedení světové úrovně – konkurenceschopnost na měnících se globálních trzích.
- Prostředí – bezpečné a zdravé.

Hlavní charakteristiky, vedoucí k úspěchu organizace a podporující výše uvedené body, v rámci řízení lidských zdrojů jakožto přístupu jsou:

- Strategický přístup k řízení lidských zdrojů uspokojen pomocí propojení podnikové strategie a strategie lidských zdrojů.
- V důsledku integrované politiky a praxe v oblasti řízení lidských zdrojů (konfigurace nebo propojení) přináší komplexní a logicky promyšlený přístup k zajištění vzájemně se podporující politiky a praxe zaměstnávání lidí.
- Orientace na oddanost a angažovanost – zdůrazňuje význam dosažení oddanosti pracovníků poslání a hodnotám organizace.
- Pracovníci jsou chápáni jako aktivum, jako bohatství organizace nebo jako lidský kapitál, do něhož je třeba investovat tím, že se jim budou poskytovat příležitosti ke vzdělávání a rozvoji a že organizace bude skutečnou „učící se organizací“.
- V souladu s pojetím na zdrojích založené strategie jsou lidské zdroje chápány jako konkurenční výhody.
- Přístup k pracovním či zaměstnaneckým vztahům je unitaristický a nikoliv pluralistický, tj. spíše se věří, že pracovníci mají tytéž zájmy jako zaměstnavatelé než že tyto nejsou nutně shodné.

- Výkonná složka řízení lidských zdrojů je záležitostí liniiových manažerů (Armstrong, 2002).

Koubek (2002) mírně rozporuje poslední bod výše uvedeného tvrzení, že personální práce přestává být záležitostí odborných specialistů a stává se součástí každodenní práce všech vedoucích pracovníků všech úrovní.

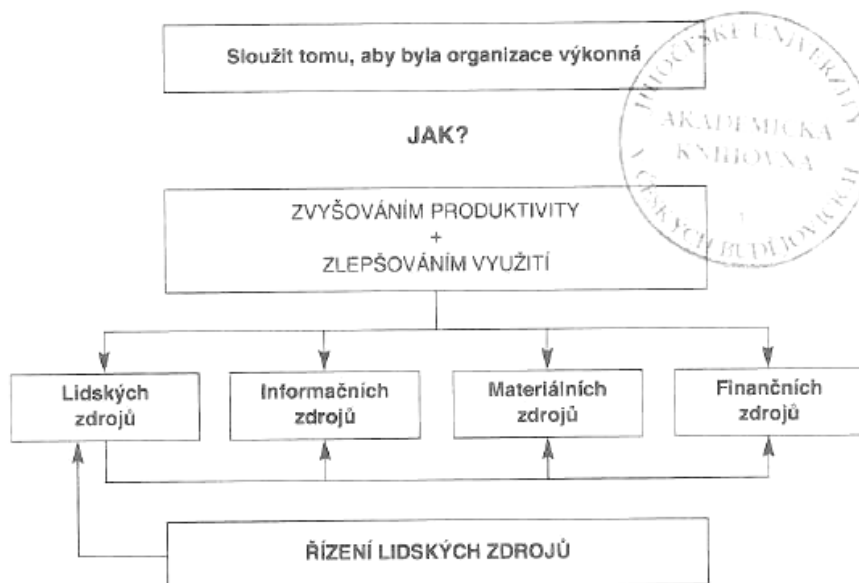
2.1.1 Úkoly a cíle řízení lidských zdrojů

Úkoly řízení lidských zdrojů a činnosti směřující k jejich plnění jsou záležitosti nejen personálního útvaru, ale také neoddelitelnou součástí všech vedoucích pracovníků organizace (Koubek, 2009).

„Systémy řízení lidských zdrojů mohou být zdrojem takových schopností, které umožní organizaci učit se rozpoznávat a využívat nové příležitosti“ (Ulrich a Lak in Armstrong, 2002).

Úkolem řízení lidských zdrojů v nejobecnějším pojetí je sloužit tomu, aby byla organizace výkonná a aby se její výkon neustále zlepšoval. Zabezpečit tento úkol lze jen neustálým zlepšováním využití všech zdrojů, kterými organizace disponuje, tj. materiálních, finančních, informačních a lidských zdrojů. Obecný úkol řízení lidských zdrojů a jeho dopad názorně dokumentuje schéma níže (Koubek, 2009).

Obr. č. 2: Obecný úkol řízení lidských zdrojů



Zdroj: Koubek, 2009

Obecným cílem, dle Armstronga (2002), který je určující právě pro obecné úkoly řízení lidských zdrojů je zajistit, aby byla organizace schopna prostřednictvím lidí úspěšně plnit své cíle.

Konkrétněji řečeno, řízení lidských zdrojů se týká plnění cílů v následujících oblastech:

- Zabezpečení a rozvoj pracovníků

Zabezpečit, aby organizace získala a udržela si kvalifikované, oddané, angažované a dobře motivované pracovníky.

- Ocenění pracovníků

Zvyšovat motivaci a oddanost pracovníků zaváděním politiky a postupů, které zajišťují oceňování a odměňování lidí za všechno, co dělají a čeho dosahují, i za dovednosti a schopnosti, které si osvojují.

- Vztahy

Vytvářet ovzduší, v němž bude možné udržovat produktivní a harmonické vztahy partnerství mezi managementem a pracovníky a v němž bude vzkvétat týmová práce (Armstrong, 2002).

Cílem řízení lidských zdrojů je tedy jak zabezpečení kvantitativní stránky lidských zdrojů (počet, věková a profesní struktura a formální kvalifikace), tak rovněž kvalitativní stránky (výkonnost, tvořivost, motivace a identifikace s cíli firmy), (Kleibl, Dvořáková, Šubrt, 2001).

2.2. Osobnost manažera

Je prokázanou skutečností, že někteří lidé se vyznačují vrozenou nadřazeností, která jim zabezpečuje dominantní vliv na jejich současníky a neomylně je předurčuje pro vedoucí postavení. Tento jev je právě tak nesporný, jako je záhadný (Adair, 1993).

Dle Prokopenka a Kubra et. al. (1996), manažerem je ten, kdo řídí a provozuje podnik jménem a v zájmu jednoho nebo více soukromých vlastníků této organizace. Management je často popisován jako „dělání věcí s lidmi a prostřednictvím lidí“.

Mikuláščík (2007) uvádí, že osobnost manažera bývá úzce spjata s firmou. Jeho aktivita by měla být znát na všech mezilidských vztazích, na pracovních výkonech, na úspěších firmy. Manažer by měl rozumět lidem, diferencovaně je vnímat a takto s nimi i jednat, působit motivačně, příkladem, silou neformální autority.

Výše uvedené potvrzuje Veber (2000), který říká, že manažeři jsou osobami, které uvádějí do pohybu všechny složky organizace se záměrem dosáhnout vytyčených cílů. Dále popis upřesňuje zaměřením na kompetentnost manažerů, která je dána odbornými znalostmi, praktickými dovednostmi a sociální zralostí. Důležitou náplní činností manažera je práce s lidmi, vytyčování úkolů, vedení spolupracovníků, jejich zapojení do plnění úkolů, aktivizace jejich činnosti nad rámec běžných povinností atd.

Manažeři jsou tedy jednou z nejdůležitějších osob společnosti, jejich postavení je dáno hierarchií a jejich úkolem nad rámec povinností je dotvářet pracovní potenciál řízených pracovníků a ovlivňovat další rozvoj osobnosti (Novotná, 2008).

Kvalita manažera, je dle Bedrnové a Nového (2007), determinována konkrétními parametry jeho pracovních a osobnostních předpokladů. Pokud jsou tyto předpoklady u určitého člověka v pásmu optima, vykazují obvykle jak jeho pracovní činnost, tak i další formy jeho jednání neklamné rysy kvality. Prakticky u každého člověka se však aktuální osobní kvalita liší od osobní kvality optimální či ideální.

Podstata výjimečnosti spočívá už v samém směřování k ideálnímu stavu. To ale bývá vlastní jen flexibilním, učícím se subjektům schopným přiměřené sebereflexe a nezbytných změn v zájmu dosažení lepší kvality, než je ta aktuální.

Úspěšnost manažerů je podpořena také jejich rozvojem, jak uvádí Armstrong (1999). Rozvoj manažerů zlepšuje jejich výkon, proces rozvoje by měl být *anticipující* (tak, aby manažeři mohli přispívat ke splnění dlouhodobých cílů), *reagující* (zaměřený na vyřešení nebo prevenci problémů výkonů) nebo *motivační* (odpovídat individuálním aspiracím týkajícím se kariéry).

2.2.1 Motivace

Jako vůdčí osobnosti musíte být schopni skupinu a její jednotlivé členy rozhýbat – nebo udržet v pohybu – požadovaným směrem. Této obecné schopnosti vzrušit lidi a přimět je k akci se dnes říká schopnost motivace (Adair, 1993).

Úspěšná motivace v rukou schopného vedoucího je, dle Mikuláščíka (2007), pohnutka, popud, který nás aktivizuje a naši aktivitu také usměřuje, zaměřuje. Formou motivačních dispozic mohou být popudy, potřeby, zájmy, hodnoty, postoje, ideje a ideály.

O motivaci platí, že je páteří personálního managementu. Bez náležité úrovně motivovaného chování a jednání lidí nelze vytyčovat cíle, ani vyžadovat jejich plnění. Jaká je *motivovanost lidí*, takové lze očekávat i jejich pracovní výsledky (Stýblo, 1993).

Částečnou pravdu o motivaci podřízených spolupracovníků uvádí na pravou míru Niermeyer a Seyffert (2005), kteří říkají, že bývá líčena jako hlavní úkol vedoucích pracovníků. Není-li spolupracovník zdánlivě dostatečně dobře motivovaný, prezentuje se to často jako „problém řízení, respektive vedení“. Pravdou ale je, že za podávání patričních výkonů podřízených spolupracovníků nelze ani zdaleka činit odpovědnými jen vedoucí pracovníky.

Motivací rozumíme mechanismus hybných faktorů (motivů) různého typu, které podmiňují lidská jednání. Motivace je patrně nejvýznamnějším popudem k učení, bez ní se nelze učit. Úspěch v učení je závislý na faktorech, jako je zájem, připravenost k učení a intenzita učení. Je prokázáno, že si zvláště silně pamatujeme látku, kterou se učíme se zájmem, se snahou o soustředěnost (Nagel, 1992).

Manažerské motivační trumfy jsou dle Stýbla (1993):

- Úspěch a uznání
- Odpovědnost zájem o práci a postup
- Vzájemná úcta
- Důslednost
- Vnímání manažerského týmu jako celku
- Informace
- Chvála a kritika – jako rub a líc motivace

Kamp (2000) nás ujišťuje, že úspěšnost organizace, kterou ovlivňuje i osoba manažera, ve 21. století závisí na tom, jak budou lidé pracovat. Tím, že rozpoznáme, co lidi opravdu motivuje k tomu, aby ze sebe vydali to nejlepší, a budeme významným

zdrojem pomáhajícím rozvíjet jejich dovednosti a schopnosti, výrazně přispějeme k úspěšnosti naší organizace. Vzdáme-li se „kontrolní a příkazové“ podoby řízení, umožníme ostatním využít jejich potenciál a sami dosáhneme skutečné moci vůdce.

Motivování jiných lidí je uvádění těchto lidí do pohybu ve směru, kterým chcete, aby se ubírali za účelem dosažení nějakého výsledku. Motivaci lze charakterizovat jako cílově orientované chování (Armstrong, 2002).

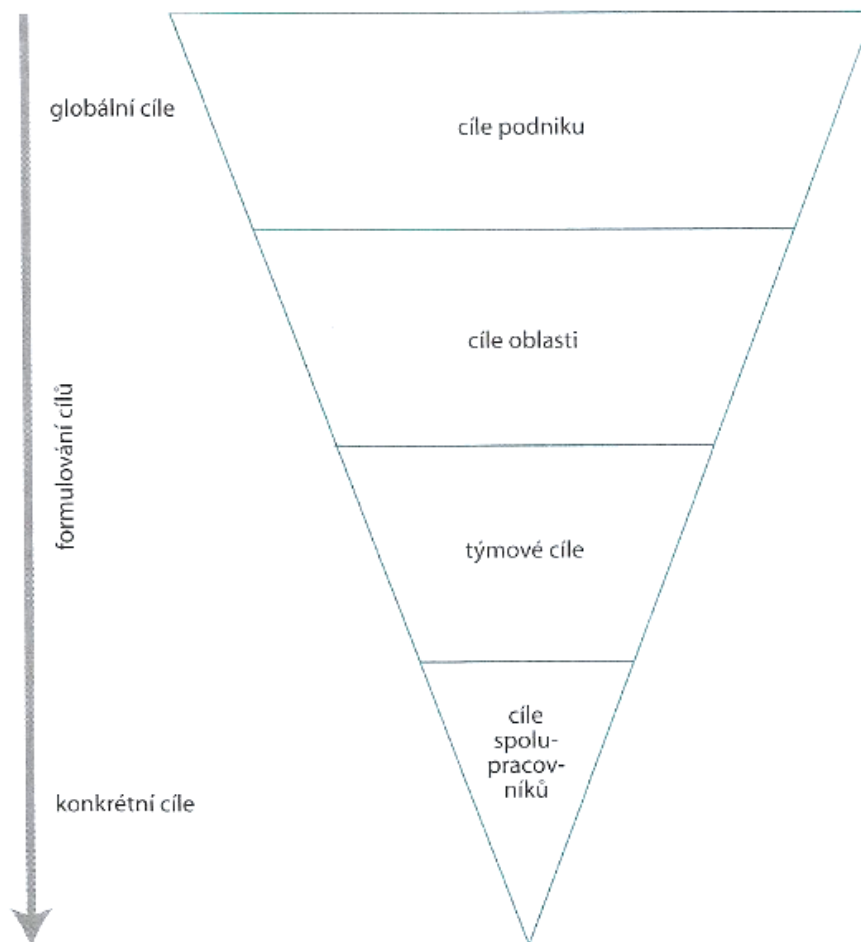
Dle Niermeyer a Seyffert, 2005, musí znaky motivujících lidí pro spolupracovníky vykazovat charakteristické znaky:

- Schopnost stimulace (provokativnost, pozitivní výzva)
- Dosažitelnost
- Relevance
- Atraktivita
- Měřitelnost

Aby formulace cílů pro spolupracovníky vyzněla motivačně, musí být tyto cíle vypracovány společně, v rámci dialogu mezi vedoucím a jeho spolupracovníky.

Protože se cíle odvozují od cílů celopodnikových a spolupracovníci jsou zase sledováni a posuzováni z hlediska relevantního organizačního útvaru, kam patří, měla by soustava cílů postupovat směrem shora dolů ve smyslu organizační hierarchie podniku (metodika Top-Down, viz obr. č. 3 níže).

Obr. č. 3: Formování cílů metodikou „Top - Down“



Zdroj: Niermeyer a Seyffert, 2005

2.2.2 Umění koučovat

Co mají společného nejlepší světoví tenisté, hráči golfu a atleti? Kromě toho, že jsou velmi úspěšní a extrémně bohatí, mají svého osobního trenéra – neboli kouče. Ale proč? Kouč je tady od toho, aby jim pomohl:

- Dopracovat se k úspěchu;
- Soustředit se na detaily, které mohou přispět ke zlepšení jejich dovedností a technik;

- Vytvořit taktický plán týkající se všech důležitých událostí;
- Udržet na vrcholu i v dnešním soutěživém světě.

I týmy mohou mít trenéry. Jsou to jednotlivci, kteří pomáhají určitým skupinám nebo jednotlivým hráčům. Pomáhají lidem budovat jejich kariéry, případně je provázejí v období velkých změn (Fleming a Taylor, 2005).

Fischer Epe (2006) uvádí, že pojem koučování je znám hlavně ve třech souvislostech:

- Jako individuální psychologická péče ve vrcholovém sportu;
- Jako označení stylu vedení orientovaného na vývoj;
- Jako označení individuálního poradenství pro vedoucí pracovníky a pracovníky zodpovědné za projekty.

Koučováním rozumíme kombinaci individuálního poradenství, osobní zpětné vazby a prakticky orientovaného tréninku. V koučování se jedná o otázky, které se týkají profesní úlohy a role, a také osobnosti klienta.

Obr. č. 4: Dvě hlediska koučování



Zdroj: Maren Fischer – Epe, 2006

Pro někoho koučování znamená atraktivnější označení toho, co doposud dělal pod jiným názvem (tedy změna jen názvu, nikoli způsobu práce). Pro druhého speciální metody a techniky rozhovoru (tedy nové postupy). Pro dalšího zase zcela nový přístup zacházení s lidmi (tedy nový myšlenkový model). První cesta je způsob, jak marketingově využít slušný obchodní potenciál slova „koučování“ (Parma, 2006).

2.2.3 Vedoucí pracovník jako kouč

Většina z nás přemýšlí o minulosti, hovoří a současnosti a příliš se nezabývá budoucností.

Přitom právě budoucnost je tím místem, kde se nachází zhodnocení naší snahy. Abychom získali větší návratnost investic do lidí, posílejme je méně na kurzy a snažme

se je rozvíjet tím, že je budeme koučovat v zaměstnání – pro lepší zítřek (Fleming, Taylor, 2005).

Koučování je cesta pomoci pracovníkům k co nejrychlejšímu a nejúčinnějšímu profesionálnímu rozvoji. Vede přímo a bez odboček především k:

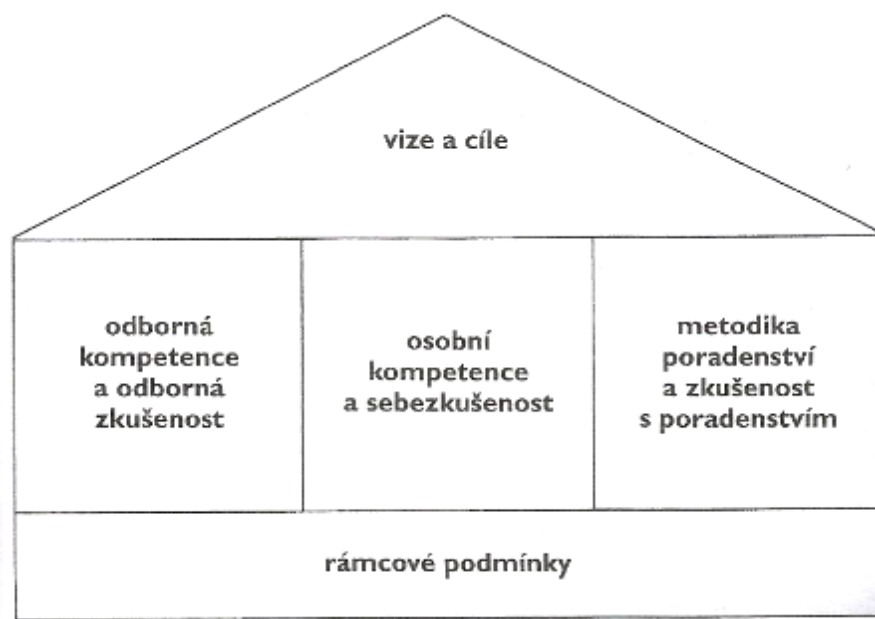
- rychlému rozvoji pracovních schopností a dovedností dle odbornosti pracovníků
- výraznému zlepšování sebereflexe (přemýšlení o tom, co, proč a jak dělám, zda je to to nejužitečnější a co nebo jak by mohlo být užitečnější) a
- zásadnímu rozvoji sebeorganizace (efektivní využívání času, maximální využívání vlastních možností, schopnost intenzivního seberozvoje a podobně), (Parma, 2006).

Aby kouč mohl dostát klientovu individuálnímu zadání, měl by ovládat základy individuálního poradenství zaměřeného na osobu. Měl by postupovat se zaměřením na individuální proces a měl by se umět dát do služby klientovi s pozitivně oceňujícím základním nastavením. Protože však převažuje počet zadání v koučování, který je velice komplexně provázán s požadavky v profesním prostředí, měl by umět klientovi poradit rovněž v souvislosti s úkoly a výkonem při vnímání jeho profesní role. Zde jsou užitečné vlastní zkušenosti se světem podnikání (Fischer – Epe, 2006).

Parma (2006) uvádí, že koučování staví na kompetentnosti účastníků a jejich kompetence dále rozvíjí.

Fischer – Epe (2006) však rozšiřuje Parmův pohled o manažerské kompetence. Vědomí vlastních rámcových podmínek, možností a hranic jako poradce je pro suverenitu kouče nakonec důležitější než nashromáždění vybroušených poradenských technik nebo expertního vědění. Na tomto základě a v těchto rámcových podmínkách pak stojí tři sloupy kompetence, viz. obr. č. 5 níže.

Obr. č 5: Dům koučových kompetencí



Zdroj: Fischer – Epe, 2006

2.3. Personální informační systém jako nástroj RLZ

Nezbytnou podmínkou personální práce v organizaci je existence věrohodných, detailních a aktuálních informací potřebných pro rozhodování a umožňujících provádět všechny potřebné analýzy podnikové pracovní síly i výsledků její práce, povahy práce a pracovních míst, efektivnosti pracovních činností i vnějších podmínek ovlivňujících formování a fungování pracovní síly organizace (Koubek, 2002).

Evangelu (2009) uvádí hlavní parametry, podle kterých si může každý personalista provést vlastní analýzu diagnostických situací. Objektivita, reliabilita, standardizace a validita pomáhají k vytvoření takových metod, které poskytnou co nejsprávnější informace.

Pod vlivem moderních technologií a zásadních změn ve způsobu podnikání se útvary řízení lidských zdrojů, tak jak je známe, vytrácejí. Již nenajdeme skupinu pracovníků, která by věděla všechno o zaměstnaneckých výhodách, mzdových programech či

možnostech kariérového růstu v podniku. Dnešní organizace jsou z hlediska svých produktů, služeb a globální působnosti natolik rozmanité a rozsáhlé, že ke svému fungování potřebují víc než jen běžnou sadu lokálně uskutečňovaných personálních programů, které ji stačily v minulosti, viz obr. č. 6 níže pod textem (Walker et.al, 2003).

Obrázek Obr. č. 6: Transformace RLZ

Nové technologie transformují řízení lidských zdrojů	
Od	K
Lokálního Administrativy Vnitropodnikových služeb Transakcí – pouhého vykonávání činností Nediferenciovaného podnikového plánování	Globálnímu Samoobslužným systémům Outsourcingu Tvorbě informací – strategické úloze Individualizovanému plánování jak pro zaměstnance, tak manažery

Zdroj: Walker (2007)

Současná personální práce, tedy řízení lidských zdrojů, má strategickou povahu a z toho vyplývá, že musí využívat daleko širší okruh informací, včetně informací ze zdrojů mimo organizaci. Proto by se měla informační základna personální práce, tedy **personální informační systém**, skládat z následujících subsystémů:

- Informace o pracovnících
- Informace o pracovních místech
- Informace o personálních činnostech
- Informace o vnějších podmínkách (Koubek, 2002).

2.4. Oblasti řízení lidských zdrojů

Požadavky kladené na útvary lidských zdrojů dokazují jejich měnící se roli a rostoucí důležitost. Vyčerpávající studie požadavků na útvary lidských zdrojů v 90. letech odhalila určité významné trendy přinášející úspěch. Vymezila rámeček základních

požadavků na útvary lidských zdrojů, který je dán znalostmi všech možností organizace, zaváděním potřebných metod a postupů při řízení lidských zdrojů a řízením procesu změny. Pro jakékoli úvahy o strategii je nezbytně nutná znalost finančních, strategických a technických možností organizace (Ulrich, Brockbank, Yeung in Dytrt, 2006).

Personální zabezpečení oblasti RLZ tedy dle Dytrta (2006) obsahuje:

- Plánování stavu pracovníků,
- Nábor a zajištění pracovníků,
- Příprava a školení k výkonu profesí v nových podmínkách,
- Příprava a zajištění systému hmotného a nehmotného odměňování,
- Komunikace o realizaci projektu změn a možnostech pracovníků.

2.4.1 Personální plánování

Plánování je činnost, jíž v duchu překlenujete mezeru mezi tím, kde jste vy a vaše skupina nyní, a tím, kde chcete být z hlediska splnění určitého úkolu v nějakém budoucím okamžiku (Adair, 1993).

Plánování pracovníků (personální plánování) slouží k realizaci podnikových cílů tím, že předvídá vývoj, stanovuje cíle a realizuje opatření směřující k současnému a perspektivnímu zajištění podnikových úkolů adekvátní pracovní silou (Koubek, 2003).

K odhadům perspektivní potřeby pracovníků lze použít různých metod, z nichž některé jsou výrazněji založeny na zkušenostech, odbornosti a představivosti lidí provádějících perspektivní odhady (také se jim říká intuitivní nebo expertní metody), jiné se zase více opírají o kvantitativní matematické či statistické nástroje (kvantitativní metody), (Koubek, 2002).

Dle Koubka (2003) je úkolem plánování pracovníků to, aby podnik měl nejen v současnosti, ale zejména v budoucnosti k dispozici pracovníky:

- V potřebném množství (kvantita)
- S potřebnými znalostmi, dovednostmi a zkušenostmi (kvalita),
- S žádoucími osobnostními charakteristikami,
- Optimálně motivované a s žádoucím poměrem k práci,
- Flexibilní a připravené na změny,
- Optimálně rozmístěné do pracovních míst a pracovních skupin,
- Ve správný čas,
- S přiměřenými náklady.

2.4.2 Získávání a výběr pracovníků

Jsou povolání, která se dědí z otce na syna. V takovém případě je to poměrně jasné a není třeba využívat příliš mnoho složitých znalostí personalistiky o tom, kde a jak najít vhodného adepta. Ale to už je spíše beletristická záležitost. Typičtější jsou dnes spíše situace, kdy vznikají povolání, o nichž se našim otcům ani nezdálo nebo o nich namnoze jen snili. Jejich rozvoj souvisí s inovacemi, elektronickými řídicími systémy a s jinými vymoženostmi pokroku (Stýblo, 1993).

Velké podniky, jež mají k dispozici spoustu zdrojů, se nejprve skoro jistě pokusí místo obsadit někým ze svých lidí, zvláště pokud se řídí politikou interního povyšování. Tato politika má své výhody: a) vytváří předpoklady pro osobní růst, b) při správném řízení má podnik spolehlivé informace o potenciálních kandidátech, c) není nutno ztrácet čas na seznamování nového uchazeče se zvyklostmi a postupy a d) nestojí to tolik jako nábor zvenčí.

Má to ovšem i své problémy. Podniky, které téměř stoprocentně závisejí na interním povyšování, mohou být slepé a hluché k nedostatkům kandidátů. Příliš mnoho důrazu se může klást na otázku „Kdo je ten správný?“ místo na otázku „Co je správné?“ (Panton, 1995).

Ve velkých organizacích rozhoduje o výběru de facto pouze několik lidí, zatímco v mnoha jiných určují kandidáty na místa vedoucích pracovníků jednotlivci nebo týmy pro to určené (Sorcher, 1992).

S výběrem zaměstnanců úzce souvisí kapitola vytváření pracovních míst. Dle Koubka (2003) vytváření pracovních míst představuje proces přidělování, komponování a strukturování pracovních úkolů (tedy povinností) a odpovědností tak, aby je efektivně mohl vykonávat pracovník s určitými pracovními schopnostmi. Je to zároveň proces vytváření podmínek pro efektivní vykonávání těchto povinností a odpovědností a zařazování pracovních míst do kontextu ostatních pracovních míst v podniku a do kontextu podnikových pracovních a výrobních úkolů.

Analýza pracovního místa spočívá v následujících krocích:

- Popisu pracovního místa – získání údajů o tom, co a jak dělat a proč je to na daném místě nezbytné udělat.
- Hodnocení pracovního místa – hodnocení poznatků nutných k určení významu daného místa. Na tomto základě se pak odvozuje i mzdové ocenění a zařazení pracovního místa do soustav odměňování.
- Určení náležitostí pracovního místa – obdoba profesiogramu nebo profesiografického rozboru.
- Stanovení kvalifikačních požadavků na jednotlivá pracovní místa (Tóth, Lubelec in Stýblo, 1993)

Analýzou pracovního místa se tedy rozumí proces sběru dat, analýzy a uspořádání informací o obsahu práce na pracovním místě s cílem vytvořit základ pro popis pracovního místa a podklady pro získávání a vzdělávání pracovníků, pro hodnocení

práce a řízení pracovního výkonu. Analýza pracovního místa se soustřeďuje na to, co se očekává, že držitel pracovního místa bude dělat (Armstrong, 2002).

2.4.3 Hodnocení výkonu pracovníků

Skoro ze všech stran zní, že to, co nelze měřit, nelze řídit. Skoro se zdá, že je nejen kacířské, ale i diletantské myslet si něco jiného. Měřit toho v personalistice můžeme opravdu málo. Více jevů můžeme poměřovat, přisuzovat jim nějakou číselnou hodnotu a velmi snadno se mýlit. Aby nedošlo k mýlce, nejsem proti číslům, ale každé z nich je třeba mít velmi odpovědně podloženo kvalitativní informací (Hroník, 2006).

Dle Pantona (2003) jde za prvé a nejzřetelněji o jádro výběrového procesu, ať již z hlediska počátečního náboru nebo přiřazování stávajícího personálu k úkolům nebo pracovním pozicím.

Za druhé pak efektivní realizace platového systému závisí na plné odměně za výkon pracovníka (který si je této odměny vědom) alespoň právě tak jako na jeho třídě či zařazení na platové stupnici. A právě tady potřebujeme informace o jeho pracovní výkonnosti jako takové i s v porovnání s kolegy, o tom, jak splňuje požadavky a očekávání podniku.

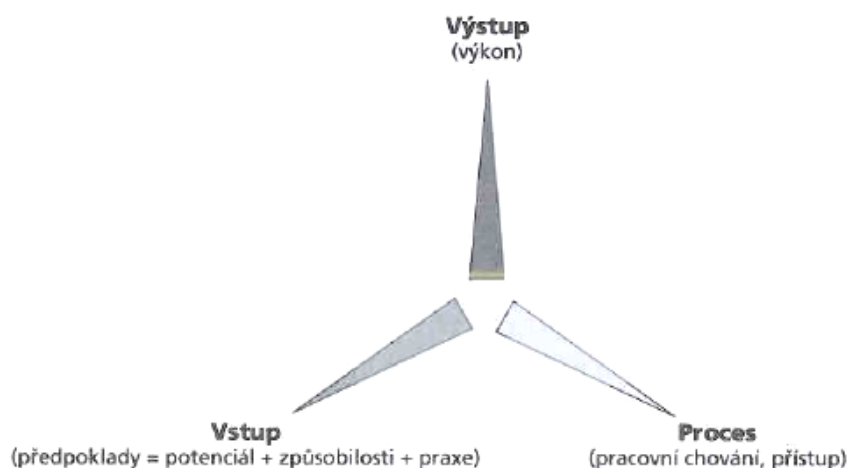
Za třetí, a což je možná nejdůležitější, jde o základní prvek veškerého služebního postupu – plánovaného povyšování a střídání.

Hodnocení a požadavky se opírají o požadavky na schopnosti, které jsou organizací předem stanoveny. V případě procesu hodnocení uchazečů pomohly síťové orientované systémy zautomatizovat množství dříve časově náročných procesů (Walker, 2003).

Oceňování, vyhodnocování, klasifikování, zvažování, posuzování a odhalování, to všechno jsou aspekty základní funkce hodnocení. Všechny tyto lodi zde mohou plout pod vedením vlajkové lodi jménem *vyhodnocování*, značícím schopnost posoudit či určit hodnotu něčeho (Adair, 1993).

V zásadě, dle Hroníka (2006), existují tři oblasti hodnocení pracovníků. Aby bylo efektivní, musí být zaměřeno na všechny oblasti. Samozřejmě, že podle povahy funkce bude dán větší důraz na 1 či 2 oblasti hodnocení, viz obr. č. 7.

Obr. č. 7: Tři oblasti hodnocení



Zdroj: Hroník, 2006

Velká část vedoucích si neuvědomuje, jak velký přínos pro motivaci pracovníků představuje jejich pravidelné hodnocení. Dělalí je formálně, odbývají je nebo vůbec opomíjejí s tím, že pracovníkovi vytýkají nedostatky v průběhu práce.

Hodnocení pracovníků slouží nejen ke stanovení mzdy zejména pohyblivých složek. Má řadu dalších složek:

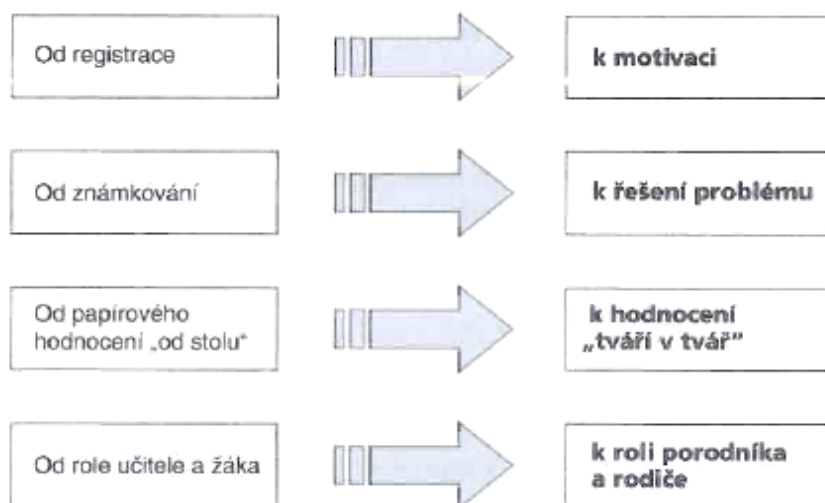
- Dává zpětnou vazbu podřízenému o tom, jak se nadřízený dívá na jeho práci,
- Přispívá k osobnímu rozvoji pracovníka
- Je-li pozitivní, povzbuzuje ke zvýšenému úsilí,
- Může dát prostor pro aktivní účast pracovníka (řízení dle cílů), (Bělohlávek, 1996).

Zisk se vytváří prostřednictvím lidí. Nejdříve jsou lidé, bez nich zisku nedosáhnete. Když ale dojde na hodnocení, zkoumejte nejdříve výsledky, a pak teprve člověka, který jich dosáhl (Freemantle, 1996).

Hodnocení pracovníků a řízení výkonnosti pracovníků jsou personální činnosti, které nejsou synonymy a obě patří do současné personalistiky, respektive řízení lidských zdrojů. Provádí je manažeři, nikoli jen personalisté či HR specialisté (Hroník, 2006).

V literatuře, která zahrnuje nové oblasti paradigmatu managementu a v systémech hodnocení, lze zaznamenat následující posuny, viz obr. č. 8.

Obr. č. 8: Posuny v hodnocení pracovníků



Zdroj: Hroník, 2006

2.4.4 Odměňování zaměstnanců

Všichni víme, že cukr a bič dávno vyšly z módy. Někdo pořád zápolí s penězi, protože si myslí, že vyšší pracovní úsilí se dá od lidí koupit (Freemantle, 1996).

Koubek (2003) upozorňuje, že odměňování pracovníků je dosti komplikovaná nikoliv vždy zcela jasná záležitost, na kterou bývá soustředěna pozornost jak pracovníků, tak jejich zaměstnavatelů. Z toho důvodu bývá velmi často záležitostí vyvolávající

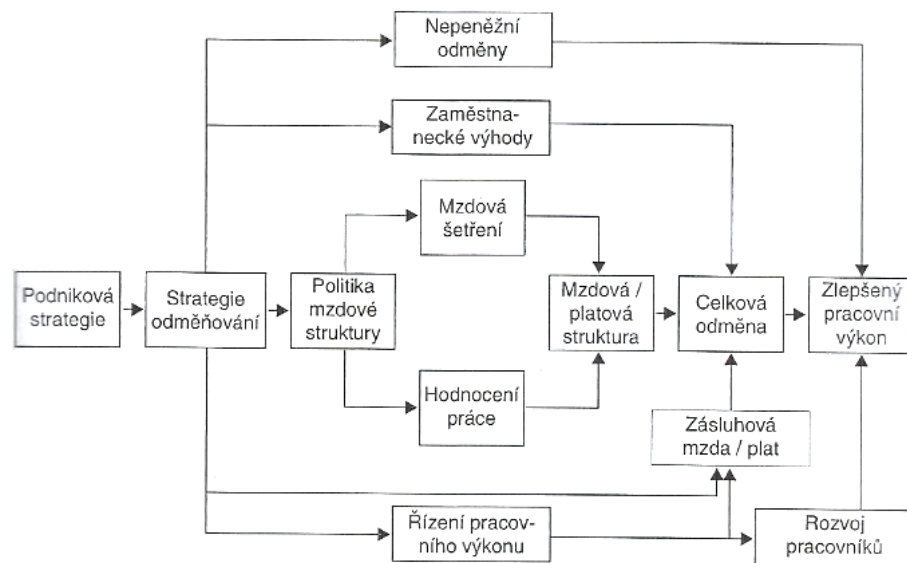
spory. Proto oboustranně přijatelný a efektivní systém odměňování, který usnadňuje dosažení žádoucí produktivity a zároveň je spravedlivý k pracovníkům, je jedním z nejdůležitějších faktorů vytváření harmonických vztahů v podniku.

Tradičně se považuje za odměnu mzda nebo plat, popřípadě jiné formy peněžní odměny poskytované pracovníkovi jako kompenzace za vykonávanou práci. Moderní personalistika však chápe odměňování poněkud širěji a zahrnuje do něj také:

- Zaměstnanecké výhody (většinou nepeněžní) poskytované pracovníkovi nezávisle na jeho pracovním výkonu,
- Povýšení pracovníka,
- Vzdělání pracovníka (zvyšuje se tím jeho konkurenceschopnost na trhu práce a tím i zaměstnatelnost v podniku i mimo něj),
- Formální uznání (pochvala),
- Pověřování významnými pracovními úkoly,
- Pověřování vedením lidí,
- Rozmanitá a zajímavá práce, dobré a přátelské vztahy na pracovišti,
- Vytváření příjemnějších pracovních podmínek (např. přidělení samostatné pracovní kanceláře, počítače, atd.)

Jak je z výše uvedeného patrné, systém odměňování pracovníků se skládá ze vzájemně propojených politik, procesů a praktických postupů organizace podle přínosu, dovedností, schopností a tržní hodnoty pracovníků. Je utvářen v rámci filozofie, strategie a politiky odměňování organizace a zahrnuje uspořádání procesů, práce, struktur a postupů, které zabezpečují a udržují vhodné typy a úrovně mezd a platů, zaměstnaneckých výhod a jiných forem odměny (Armstrong, 2002). Přehledně zachyceno taktéž v obr. č. 9: Systém odměňování, níže pod textem.

Obr. č. 9: Systém odměňování



Zdroj: Armstrong, 2002

Kleibl, Dvořáková a Šubrt (2001) v návaznosti na předchozí schéma uvádí, a tím jej utvrzují, že cílem mzdového systému je stanovit mzdu za vykonanou práci v souladu se zásadami odpovídajícími mzdové politice firmy. Mzdový systém přispívá k realizaci několika cílů, čímž spolupůsobí na prosazení personálních záměrů.

Zaměstnavatel sleduje mzdovou politikou cíle:

- Získat kvalifikované pracovníky,
- Stimulovat k výkonu a žádoucímu pracovnímu chování,
- Zajistit spravedlivou mzdovou diferenciaci,
- Udržet celkový objem vyplácených mzdových prostředků v rozsahu neohrožujícím konkurenceschopnost firmy.

2.4.5 Řízení kariéry

Kariéra je vždy považována za dráhu, za postup, který se odehrává na časové ose. Má začátek – někde v době nástupu do zaměstnání nebo do určité školy, konec – v době současné, a prochází řadou stadií. Má i (zatím poněkud nejasné) pokračování v budoucnosti, může mít cíl. (Bělohlávek, 1994)

Řízení kariéry tvoří procesy plánování kariéry a následnictví v manažerských funkcích. Plánování kariéry profiluje růst, postup jedince v organizaci v souladu s kritickým zhodnocením potřeb organizace na jedné straně a výkonu, potenciálu a preferencí jednotlivých pracovníků na straně druhé. (Armstrong, 1999)

Nová disciplína, která se zabývá kariérou, bývá obvykle nazývána „rozvoj kariéry“. Rozvoj kariéry (career development) má dvě složky – jednak úsilí jednotlivce o nalezení a uskutečnění své vlastní cesty životem, nazývané plánování kariéry (career planning), a jednak úsilí organizace, které umožňuje pracovníkům růst v souladu s jejich potenciálem – management kariéry (career management). Pro člověka i pro organizaci je žádoucí dosažení souladu – situace, kdy pracovník realizuje ve shodě s potřebami vlastními i potřeby firmy. (Bělohlávek, 1994)

Řízení kariéry má tři obecné cíle:

1. Zabezpečit, aby byly uspokojeny potřeby organizace v oblasti následnictví v manažerských funkcích.
2. Poskytnout lidem příslib určitého sledu vzdělávání a získávání zkušeností, které je vybaví znalostmi a dovednostmi pro jakoukoliv úroveň odpovědnosti a pravomocí, kterých mohou ke svým schopnostem dosáhnout.
3. Poskytnout lidem, majícím příslušný potenciál, vedení a podporu, které potřebují, mají-li realizovat svůj potenciál a dosáhnout úspěšné kariéry v organizaci tak, aby to odpovídalo jejich talentu a aspiracím. (Armstrong, 1999).

2.4.6 Vzdělávání zaměstnanců

Obecně lze konstatovat, že podnikové vzdělávání pracovníků je v poslední době v moderně řízených podnicích zřejmě nejvýznamnější personální činností (Koubek, 2003).

Vzdělávací prostředky se využívají k různým účelům a ne každá vzdělávací metoda je vhodná pro každý vzdělávací cíl. Pouze máte-li jednoznačný cíl, můžete najít nejvhodnější vzdělávací metodu. Definujete-li co možná nejpresněji cíl vzdělávacího kurzu, získáte dobrá kritéria pro objektivní zhodnocení výsledků vzdělávacího programu (Nagel, 1992).

Koubek (2009) uvádí vzdělávání pracovníků jako personální činnost zahrnující následující aktivity:

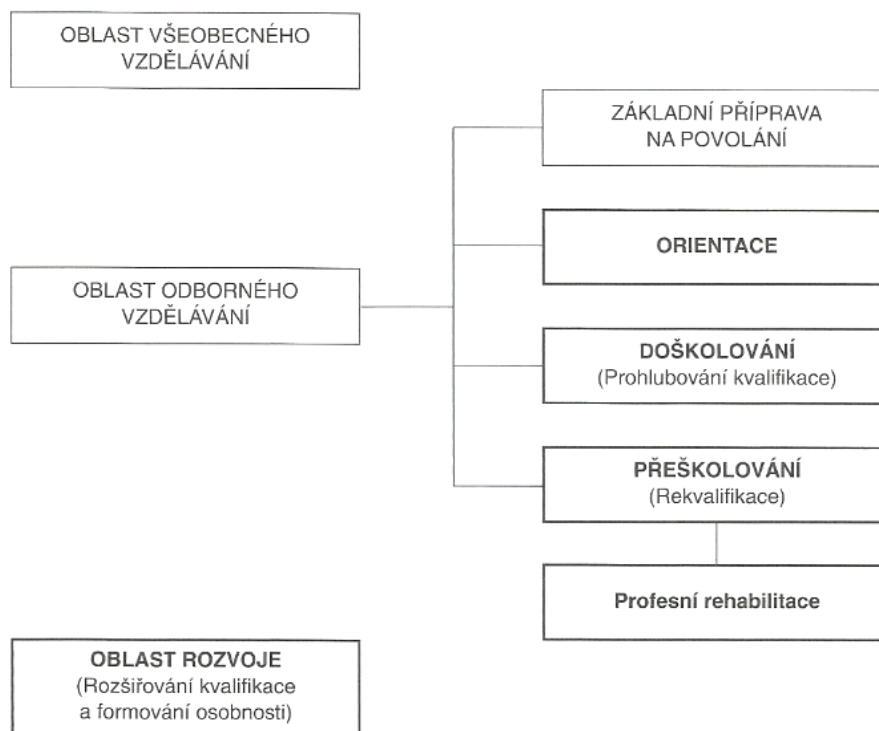
- Přizpůsobování pracovních schopností pracovníků měnícím se požadavkům pracovního místa, tj. prohlubování pracovních schopností. Jde v podstatě o tzv. doškolení, které je tradiční, nejčastějším a často i hlavním úkolem vzdělávání pracovníků v organizaci.
- Neméně důležité je však i zvyšování použitelnosti pracovníků tak, aby alespoň z části zvládli znalosti a dovednosti potřebné k vykonávání dalších, jiných pracovních míst.
- Úsilí o rozšiřování pracovních schopností pracovníků usnadňuje případné rekvalifikační procesy v organizaci, tj. procesy, kdy pracovníci, kteří mají povolání, jež organizace nepotřebuje, jsou přeškolení na povolání, které naopak organizace potřebuje.

Nejefektivnějším vzděláváním pracovníků v organizaci je dobře organizované systematické vzdělávání. Je to neustále se opakující cyklus vycházející ze zásad politiky vzdělávání, sledující cíle strategie vzdělávání a opírající se o pečlivě vytvořené organizační a institucionální předpoklady vzdělávání.

Oblasti podnikového vzdělávání jsou:

- Oblast odborného vzdělávání (kvalifikace), tj. oblast přizpůsobování pracovníků požadavkům či měnícím se požadavkům pracovních míst. Konkrétně jde o:
 - Orientaci, což není nic jiného než zapracování nového pracovníka a úsilí o zkrácení a zefektivnění jeho adaptace na podnik, pracovní kolektiv i práci na daném pracovním místě,
 - Doškolení (prohlubování kvalifikace),
 - Přeškolení (rekvalifikace), což je takové formování pracovních schopností člověka, které směřuje k osvojení si nového povolání, nových pracovních schopností.
- Oblast rozvoje (dalšího vzdělávání, rozšiřování kvalifikace), která je orientována na získání širší palety znalostí a dovedností, než jaké jsou nezbytně nutné k vykonávání současné práce pracovníka v podniku, viz obr. č. 10 (Koubek, 2003).

Obr. č. 10: Systém formování pracovních schopností člověka



Zdroj: Koubek, 2009

2.4.7 Vzdělávání odborníků, kvalifikovaných dělníků

Jde o vzdělávání trvající řadu let v závislosti na kvalifikaci, jíž má být dosaženo, a často vedoucí k získání certifikátu nebo jiného dokumentu. Takovéto vzdělávání se nazývalo učňovským vzděláváním či prostě učením a dohoda o učňovském poměru stanovovala konkrétní dobu vzdělávání. Nespecifikovala však, jakého vzdělávání se učni dostane nebo nestanovovala, jakých standardů by mělo být dosaženo (Armstrong, 2002).

Doškolení pracovníků je nezbytností v každém podniku, protože nejen zajišťuje, aby pracovníci měli dostatečné znalosti, dovednosti a pracovní chování potřebné pro vykonávání práce v současnosti i budoucnosti, ale také, aby drželi krok s poznatky odrážejícími rozvoj techniky a technologie a byli tak lépe připraveni na změny (Koubek, 2003).

Armstrong (2002) uvádí fáze odborného vzdělávání v hlavních odvětvích. Zaměstnávajících řemeslníky – ve strojírenství a stavebnictví – je odborné vzdělávání pro řemeslníky nebo učně tvořeno následujícími třemi fázemi:

- Základní vzdělávání (výcvik) – získání základních dovedností v dílnách určených pro tento výcvik a v různých modulech.
- Všeobecné vzdělávání (výcvik) – posílení procesu vzdělávání zkušenosti v řadě různých oddělení a zapojením do řady procesů a operací.
- Závěrečné vzdělávání (výcvik) – vzdělávající se jedinci přejdou do oddělení dle svého výběru nebo do oddělení, pro které jsou svým profilem nejvhodnější.

Koubek (2003) uvádí metody vhodné pro vzdělávání. Jde o:

- Instruktaž při výkonu práce – nejjednodušší forma zácviku nového, popř. méně zkušeného pracovníka, při němž zkušený pracovník či bezprostřední nadřízený předvede pracovní postup a pracovník si pozorováním a napodobováním pracovní postup osvojí.
- Pověření úkolem – je rozvinutím předchozí metody, popř. její závěrečnou fází.
- Rotace práce – je stále používanější metodou vzdělávání řídicích či univerzálnějších pracovníků. Vzdělávaný pracovník je postupně vždy na určité období pověřován pracovními úkoly v různých částech podniku.

Může být doplněno formou vzdělávání mimo pracoviště:

- Přednášky – obvykle zaměřené na zprostředkování faktických informací či teoretických znalostí.
- Semináře – překonává nevýhodu přednášky tím, že účastníky zapojuje do diskuze.

2.4.8 Vzdělávání manažerů

Většina manažerů tvrdí, že se vše naučili „získáváním zkušeností“ nebo „tvrdou prací“. Pedagogové toto tvrzení velmi dobře znají. Je to častý argument, proč se nezúčastnit nebo jak se vyhnout určitému vzdělávacímu kurzu (Prokopenko, Kubr et. al., 1996).

Výše uvedený odstavec svým tvrzením podporuje (Armstrong, 2006), který uvádí všeobecný fakt, že manažeři se učí řídit tým, že řídí pod vedením dobrého manažera. Důraz by tedy v tomto případě měl být vždy kladen na vzdělávání při výkonu práce, plánované zážitky, koučování nebo pověření úkolem. To lze doplnit – ale nikdy nahradit – vzděláváním mimo pracoviště zabezpečujícím rozšiřování znalostí, zaplňování mezer, rozvoj dovedností nebo modifikací postojů.

Řada úspěšných manažerů neprošla ani přípravnými programy, ani kurzy MBA. Přesto jsou jmenováni do vedoucích funkcí a prvního, ne-li jediného manažerského školení se jim dostane formou krátkého programu pro vyšší management. Tyto programy mohou být interní nebo externí, nebo se mohou skládat z kombinace obou forem (Prokopenko, Kubr et. al., 1996).

Kurzy rozvoje vůdčích osobností bývají obvykle zakončeny seminářem věnovaných akčním zásadám. Ty by měly tvořit základ vašeho osobního programu rozvoje vůdčích osobností. Protože všechno zvažování budoucnosti se musí řídit prioritami, bude možná prospěšné rozdělit a zaměřit váš plán na:

- Krátkodobé cíle: zásady, které můžete realizovat okamžitě nebo během příštího roku;
- Střednědobé cíle: zásady nebo opatření, jejichž úplná realizace může trvat až tři roky;
- Dlouhodobé cíle: stavy či fáze, jichž byste měli dosáhnout někdy v období příštích tří až deseti let (Adair, 1993).

Rozvoj manažerů se týká zlepšování výkonu manažerů v jejich současných rolích a jejich přípravy na vyšší funkce a vyšší míru zodpovědnosti v budoucnu (Armstrong, 2006).

Hlavní přístupy a složky celkového procesu manažerského rozvoje jsou:

- Vzdělávání na školení a kurzech,
- Učení akcí,
- Učení ze zkušeností,
- Plánování kariéry,
- Organizační rozvoj,
- Otevřené a distanční učení,
- Sebevzdělávání a
- Podnikové poradenství (Prokopenko, Kubr et. al., 1996).

2.4.9 Dotace čerpané na vzdělávání přímo zvolenou společností

PODPORA DE MINIMIS

V minulém roce společnost MOTOR JIKOV Slévárna a.s. čerpala podporu de minimis. Je to podpora, která není de iure veřejnou podporou (nesplňuje všechny čtyři prvky veřejné podpory - je sice poskytována ze státních prostředků a zvýhodňuje určité podniky nebo určitá odvětví výroby, ale vzhledem k její relativně nízké hodnotě stanovené Komisí nehrozí narušením hospodářské soutěže, a tak neovlivňuje obchod mezi členskými státy EU) a nepodléhá oznamovací povinnosti vůči Evropské komisi. Její poskytování upravují čtyři nařízení (ES/EU), lišící se pouze odvětvími, do kterých je podpora směřována, a limitní částkou (stropem), kterou může v rozhodném období

obdržet jeden podnik působící v daném odvětví. V našem případě jde o gesci Úřadu pro ochranu hospodářské soutěže kde je:

nařízení Komise (ES) č. 1407/2013 ze dne 18. prosince 2013 o použití článků 107 a 108 Smlouvy o fungování Evropské unie na podporu de minimis - ostatní odvětví - strop 200 000 EUR a 100 000 EUR v odvětví silniční dopravy, národní strop není stanoven (<http://eagri.cz/public/web/mze/dotace/verejna-podpora-a-de-minimis/podpora-de-minimis/>).

„PODPORA ODBORNÉHO VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ“

V tomto roce společnost využívá projektu „Podpora odborného vzdělávání zaměstnanců“. Ten navazuje na sérii projektů, jež jsou v ČR realizovány od roku 2009 s cílem podpořit odborný rozvoj zaměstnanců. Projekt se zaměří zejména na vzdělávání zaměstnanců těch zaměstnavatelů, případně na vzdělávání osob samostatně výdělečně činných, kteří i přes negativní vývoj ekonomiky mají na trhu stabilní pozici s možností přechodu k růstu. Projekt je tedy určen zaměstnavatelům, nebo OSVČ bez zaměstnanců, kteří v meziročním srovnání nezaznamenali vyšší pokles tržeb než je 5%.

Projekt umožní vybraným podnikům získat finanční příspěvky na vzdělávání či rekvalifikaci svých zaměstnanců. Současně budou zaměstnavateli hrazeny mzdové náklady vzdělávaných zaměstnanců, a to po dobu jejich vzdělávání.

Projekt „Podpora odborného vzdělávání zaměstnanců“ bude realizován v období od 1. 12. 2013 do 31. 8. 2015, přičemž vzdělávací aktivity musí být ukončeny k 30. 6. 2015. Na realizaci projektu byla z Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost vyčleněna částka 900 000 000 Kč

(https://portal.mpsv.cz/sz/politikazamest/esf/projekty/podpora_odborneho_vzdelavani_zamestnancu).

PROJEKT „STÁŽE VE FIRMÁCH - VZDĚLÁVÁNÍ PRAXÍ“

Taktéž v tomto roce se společnost zapojila do projektu „Stáže ve firmách – vzdělávání praxí.“ Projekt umožní uchazečům o zaměstnání, zejména čerstvým absolventům, získat potřebnou praxi, která bývá častým požadavkem pro získání pracovního místa. Zároveň ale nabízí firmám způsob, jak proškolit nové zaměstnance tak, aby jejich dovednosti odpovídaly požadavkům zaměstnavatele.

Stáže budou určeny pro absolventy bez praxe, dlouhodobě nezaměstnané, osoby vracející se na pracovní trh (např. maminky po rodičovské dovolené), ale například také pro zaměstnané, kteří si chtějí prohloubit kvalifikaci. Projekt je realizován Fondem dalšího vzdělávání, a to v rámci Operačního programu Vzdělávání pro konkurenceschopnost.

„Podnikatelské subjekty, které se do tohoto projektu zapojí, dostanou ojedinělou možnost zaškolit a vychovat si budoucí odborníky v oblasti, ve které podnikají, s možností tyto proškolené osoby následně zaměstnat,“ vysvětluje ministr práce a sociálních věcí Jaromír Drábek.

Základní informace o projektu

- celkový rozpočet projektu 800 mil. Kč,
- doba trvání projektu červen 2012 – říjen 2014,
- předpokládané zahájení stáží září 2012,
- počet minimálně podpořených osob 5000,
- délka stáže 1 až 6 měsíců dle typu stáže (<http://www.mpsv.cz/cs/13540>).

3. Metodický postup

„Dlouhá je cesta přes pravidla, krátká a vydatná přes příklady.“

Lucius Annaeus Seneca

Cíl práce

Cílem práce je provedení analýzy nástrojů řízení lidských zdrojů, se zvláštním zaměřením na vzdělávání zaměstnanců, ve společnosti MOTOR JIKOV Slévárna a.s. a případné navržení změn. Proces vzdělávání zaměstnanců bude podrobně zmapován.

Terénní sběr dat je založen na dotazníkovém šetření. Teoretická východiska spolu s praktickým zpracováním práce budou základnou pro návrh inovací ve společnosti.

K vyhodnocení stávající situace a vytyčení prostoru pro zlepšení významně přispívá fakt, že autorka práce zná prostředí společnosti i procesy samotné díky tříletému pracovnímu působení v rámci Personálního oddělení a oddělení RLZ v mateřské společnosti MOTOR JIKOV Group a.s.

Postup práce

Nejprve byla vypracována literární rešerše obsahující teoretické poznatky týkající se úkolu a cílů řízení lidských zdrojů, osobnosti a úlohy manažera, teorií motivace a péči o zaměstnance. Nebyla opomenuta problematika oblasti RLZ zahrnující personální plánování, získávání, výběr a hodnocení pracovníků. Hlavní důraz byl však kladen na kapitoly týkající se rozličných způsobů vzdělávání zaměstnanců. Též došlo k zakomponování kapitoly dotací čerpaných společnostmi na podporu oblasti vzdělávání zaměstnanců. Přejít k praktické části je usnadněno kapitolou Charakteristika společnosti.

Praktická část práce je zaměřena na analýzu způsobu vzdělávání zaměstnanců společnosti pomocí dotazníkového šetření. Vzdělávání je detailněji

pozorováno z pohledu rozvoje dělnických profesí a i těch manažerských. K tomuto kroku bylo potřeba rozlišení dotazníků na profese dělnické a manažerské.

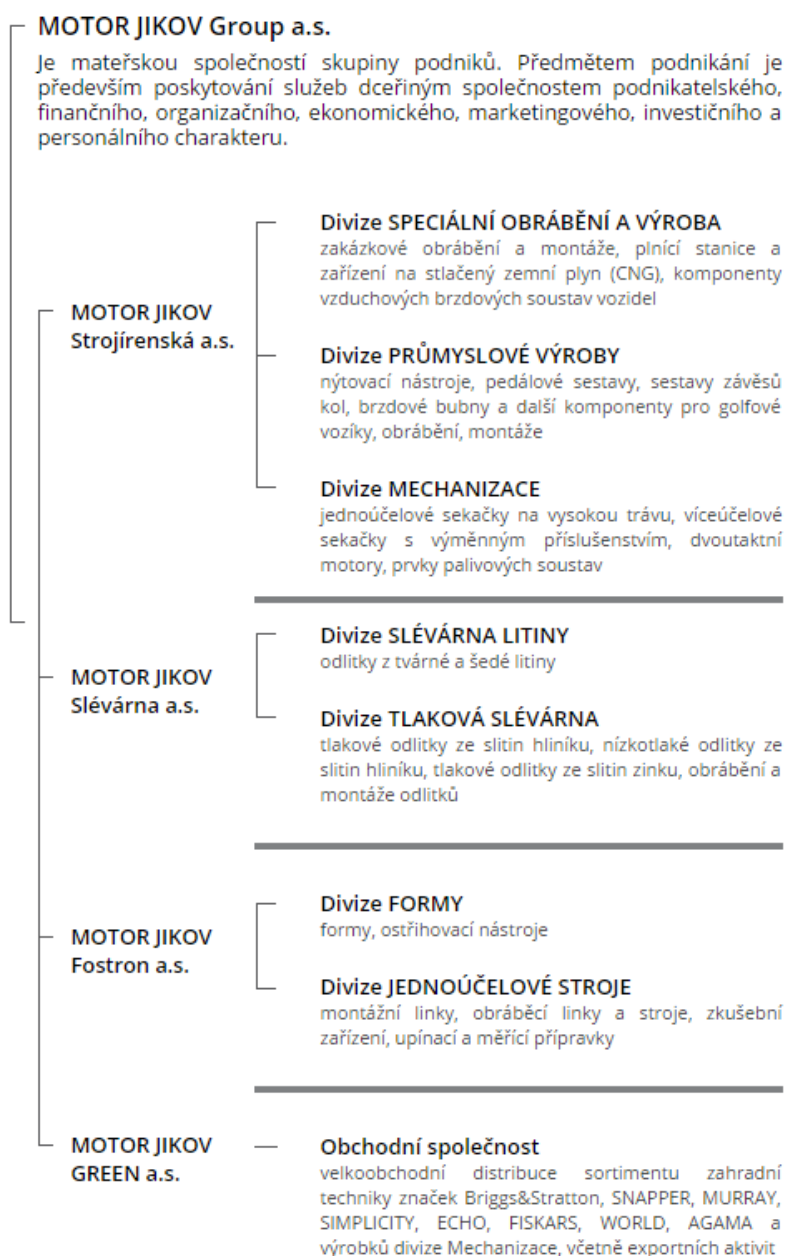
Pomocí dotazníkového šetření bylo osloveno 80 kmenových zaměstnanců. Dotazník byl vyplněn 56 zaměstnanci společnosti MOTOR JIKOV Slévárna a.s., divize Slévárna litiny. Návratnost může být vyčíslena na upokojivých 73%.

Celkově však společnost čítá cca 100 zaměstnanců. Rozdíl tvoří pracovníci najati na personální leasing, kteří nejsou do vzdělávání společnosti zahrnuti. Jedná se o pracovníky nepocházející z prostoru EU. Bez nich by nebyla možná požadovaná produkce výrobků, avšak agentura poskytující tyto pracovníky si pronajímá prostor společnosti jako takový a tito jednotlivci nejsou do procesu vzdělávání zahrnuti, jelikož by náklady na vzdělávání nesla zprostředkávající agentura.

3.1. Charakteristika společnosti **MOTOR JIKOV Slévárna a.s., divize Slévárna litiny**

Organizační struktura společnosti MOTOR JIKOV Group a.s., do níž jako dceřiná společnost patří i MOTOR JIKOV Slévárna a.s., je následující.

Obr. č. 11: Organizační schéma společnosti MOTOR JIKOV Group a.s.



Zdroj: <http://www.motorjikov.com/motor-jikov-group/organizacni-struktura-a-vyrobkove-portfolio/>

Historie společnosti sahá až do roku 1899, v tomto roce byl položen základ strojírenské a slévárenské výroby. Roku 1954 vzniká MOTOR jako národní podnik zaměřující se na automobilový průmysl, dvoudobé a čtyřdobé motory. Roku 1991 byla společnost přetransformována na akciovou společnost, o rok později dochází k propojení se společností Robert Bosch. V současné době se společnost MJG a.s. zaměřuje na také na výrobu čerpacích stanic CNG. Organizační struktura byla v r. 2012 rozšířena o spol. Motor Jikov Green a.s., zaměřující se převážně na výrobu sekaček.

Dceřiná společnost MOTOR JIKOV Slévárna a.s. se dělí na dvě divize, zaměřené na výrobu odlitků pro strojírenský, automobilový, stavební průmysl, obráběcí a zemědělské stroje (<http://www.motorjikov.com/spolecnosti/motor-jikov-slevarna/>).

Divize Slévárna litiny představuje moderní provoz používající moderní technologie na výrobu odlitků z tvárné a šedé litiny. Proces výroby je řízen podle mezinárodních jakostních standardů. Podstatná část produkce je určena pro mezinárodní automobilový průmysl. Mezi produkty lze uvést odlitky kardanových spojek, komponenty průmyslových převodovek, díly náprav pro průmyslová vozidla, řídicí elementy a brzdové bubny (<http://www.motorjikov.com/spolecnosti/motor-jikov-slevarna/divize-slevarna-litiny/>).

V současné době má společnost Motor Jikov Group a.s. 4 místa působnosti, všechna jsou umístěna v jižních Čechách, a to v Č. Budějovicích, Soběslavy, Jindřichově Hradci a Nových Hradech. 2/3 celkové produkce směřují na export do celého světa. Mezi hlavní partnery lze např. uvést spol. Linde, Bosch, Scania, Tatra a Škoda. Nejvyšší tržby společnosti plynou z odvětví osobních automobilů, nejvyšší tržby dle regionů jsou získávány z ČR (41,4%), Švédska (13,4%) a USA (10,1%). (http://www.motorjikov.com/wpcontent/uploads/2012/06/technika_ma_budoucnost.pdf)

Systém vzdělávání je zajišťován pro všech 900 kmenových zaměstnanců společnosti holdingu Motor Jikov Group a.s. Nabídka vzdělávání a rozvoje zaměstnanců je v režii oddělení Řízení lidských zdrojů. Veškeré kurzy, jejich frekvence i časový plán je určen s ohledem na zařazení zaměstnanců, viz. následující kapitola. Zaměstnancům je nabízen propracovaný systém benefitů obsahující dobré platové podmínky včetně

příplatků a mimořádných odměn, odměny za plnění daných ukazatelů podnikatelského plánu, 5 týdnů dovolené, odměny za pracovní věrnost firmě, příspěvek na penzijní připojištění, bezúročné půjčky na bytové účely. Především společnost nabízí možnost dalšího vzdělávání a zvyšování kvalifikace, rozvojový program pro kariérní růst a příspěvek na závodní stravování (<http://www.motorjikov.com/kariera/benefity-a-pece-o-zamestnance/>).

3.2. Současný stav společnosti MOTOR JIKOV Slévárna a.s., divize Slévárna litiny

Společnost MOTOR JIKOV Slévárna a.s. celkově čítá 100 zaměstnanců, 80 z nich je kmenových, právě na tuto část zaměstnanců je diplomová práce zaměřena.

Zbylých 20 zaměstnanců jsou ti, kteří jsou zaměstnání na personální leasing, tj. jedná se o externí zaměstnance, kteří jsou klientovi, v tomto případě společnosti MOTOR JIKOV Group a.s., přidělení agenturou. Tito zaměstnanci, původem především ze států mimo EU, nejsou do vzdělávacího systému zahrnuti. Veškeré náklady na vzdělávací aktivity nese zaměstnavatel, tudíž externí agentura.

Celkově je ve společnosti MJ SL a.s. zaměstnáno 27 technicko - hospodářských pracovníků a 53 dělnických pracovníků (v dotazníku se vyskytují zaměstnanci pouze výrobní dělnické profese).

Zaměstnancům společnosti bylo nabídnuto 64 školení za rok 2014. 26 z nich bylo určeno THP pracovníkům, 38 dělnickým profesím a 13 školení bylo určeno manažerům společnosti.

Nabídka školení je vskutku rozmanitá. THP pracovníci jsou školeni v oblastech osobnostního rozvoje a diagnostiky. Taktěž nesmíme opomenout profesní školení zahrnující standardní BOZP, školení na řízení motorových vozidel „řidič – referent“. Jsou jim taktěž nabízena školení v oblasti nákupu, prodeje, a výroby. Taktěž jim je poskytováno IT školení, konkrétně školení nesoucí název „AXAPTA ve výrobě“. Dále je podporován rozvoj jazyků a není opomenuta ani oblast jakosti a ekologie.

Dělníkům společnosti MJ SL, a.s. jsou taktéž nabízena rozličná školení, zaměřené do potřebné oblasti. Můžeme zmínit školení „AXAPTA“, taktéž školení pro „řidiče motorových a ručně vedených dopravních vozíků“, „jeřábníky – vazače“, „obsahu regálových zakladačů“, „obsahu tlakových nádob a středotlakých kotlů“ a obsluhu plynových zařízení“. Dále můžeme uvést školení specializovaných profesí jako je například „svářeč“ a „elektrikář“. Taktéž jsou dělníci proškoleni v oblasti první pomoci, požárních hlídek, nebezpečných látek, přípravků a chemikálií.

V rámci manažerských školení se pohybujeme v oblasti měkkých dovedností – „soft skills“. Jedná se o osobnostní rozvoj, jazykové kurzy, kurzy komunikačních dovedností a vyjednávání, asertivity, time managementu a zvládnání stresových situací.

Pokud bychom měli zhodnotit poměr školení poskytovaných interními a externími lektory. Převažují právě školení interní, je využívána vědomostní kapacita a schopnost předání informací právě ze strany kvalifikovaných zaměstnanců společnosti. Školení pod vedením externích lektorů je významnou nákladovou položkou společnosti představující cca 200 000,- Kč/ rok.

V případě najímání externích lektorů společnost preferuje účast lektorů přímo na pracovišti či v určeném prostoru společnosti, a to z toho důvodu, že externí lektori jsou najímání průřezově pro celý holding společnosti MOTOR JIKOV Group a.s. A již z výše uvedeného odstavce vyplývá, že převažují školení vedená lektory interními.

Zaměstnanci společnosti MOTOR JIKOV Slévárna a.s. absolvovali, v závislosti na časové dotaci jednotlivých školení, od 322 do 530 hodin vzdělávacích kurzů za rok 2014. Při vydělení celkového počtu hodin školení počtem kmenových zaměstnanců se dostaneme na 3,65 – 6,02 hodiny - průměrný počet hodin školení/ rok/ zaměstnanec společnosti.

Školení určené manažerům společnosti jsou časově nejnáročnější. Jedná se především o školení osobnostního rozvoje a diagnostiky. Tato školení jsou převážně dvoudenní. Profesní školení určena THP či dělnickým pracovníkům jsou jednodenní. Časová dotace školení povinných ze zákona je přibližně 3 hodinová.

Největším úskalím je nesystematické vzdělání dělníků společnosti. Pro jejich dostatečnou kvalifikaci nutnou pro podání adekvátního výkonu je více než vhodné rozšiřování odborné kvalifikace způsobem pravidelně se opakujících kurzů.

Velmi podstatný je taktéž monitoring vzdělávacího procesu. V současné době probíhá vyhodnocení školení s ohledem na kvalitu lektorů, kteří daný vzdělávací kurz vedou. Především prostřednictvím „Ankety spokojenosti zaměstnanců“. Toto vyhodnocení však již není navázáno na kvalitu a efektivitu procesu výroby jako takové. Tudíž není možné zjistit nárůst produktivity díky proběhнувšímu školení. Pokud bychom hodnotili zaměstnance úkolově, zvýšení produktivity snadno získáme porovnáním sumy produktů.

Oblast odborného vzdělávání je dobře rozčleněna. Školení jsou připravována s ohledem na profil zaměstnance. U manažerských profesí se setkáváme především s posílením měkkých dovedností, time-managementu a efektivitu řízení. Pro THP pracovníky jsou připravena školení pro osobnostní rozvoj a posílení administrativních dovedností. Dělnickým profesím jsou určena školení „manuálních“ dovedností a profesního rozvoje.

4. Vlastní výzkum

„Musíš se mnoho učit, abys poznal, že málo víš.“

Michel de Montaigne

Předchozí kapitoly popisují dostatečně problematiku vzdělávání zaměstnanců jako součást oblasti řízení lidských zdrojů. Proto se nyní zaměříme na skutečnou situaci vyvstanuvší u zaměstnanců společnosti MOTOR JIKOV Slévárna, a.s., divize Slévárna litiny.

Dotazník, uvedený v Příloze č. 1: Dotazník, v závěru této práce vyplnilo již výše zmíněných 56 zaměstnanců. Výsledky z podrobného vyhodnocení jednotlivých otázek jsou přehledně, s využitím grafického zobrazení, uvedeny níže.

4.1 Souhrnné vyhodnocení dotazníkového šetření

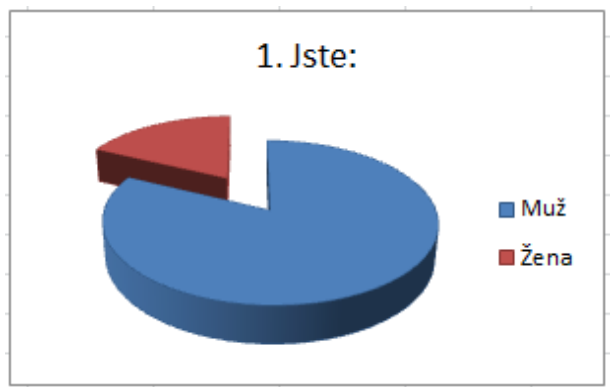
Otázka č. 1:

Tab. č. 1: Jste muž či žena?

Otázka č. 1:	Možnost odpovědi	Odpovědi	% vyjádření
Jste:	Muž	46	82%
	Žena	10	18%

Zdroj: vlastní práce

Graf č. 1: Jste muž či žena?



Zdroj: vlastní práce

Z výše uvedené tabulky je patrné, že 82% zaměstnanců je mužského pohlaví. Tento fakt koresponduje se zaměřením společnosti (oblast strojírenství).

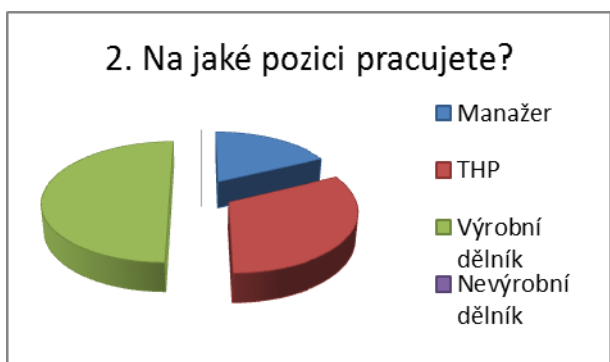
Otázka č. 2:

Tab. č. 2: Na jaké pozici pracujete?

Otázka č. 2:	Možnost odpovědi	Odpovědi	% vyjádření
Na jaké pozici pracujete?	Manažer	10	18%
	THP	18	32%
	Výrobní dělník	28	50%
	Nevýrobní dělník	0	0%

Zdroj: vlastní práce

Graf č. 2: Na jaké pozici pracujete?



Zdroj: vlastní práce

Dle odpovědí je možné říci, že společnost MOTOR JIKOV Group a.s. má nejvíce pracovní síly vázáno v profesích dělnických, a to 50%. Manažerské profese jsou zastoupeny 18%.

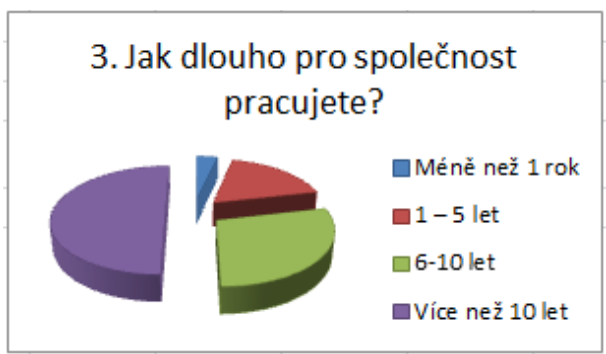
Otázka č. 3:

Tab. č. 3: Jak dlouho pro společnost pracujete?

Otázka č. 3:	Možnost odpovědi	Odpovědi	% vyjádření
Jak dlouho pro společnost pracujete?	Méně než 1 rok	2	4%
	1 – 5 let	10	18%
	6-10 let	16	29%
	Více než 10 let	28	50%

Zdroj: vlastní práce

Graf č. 3: Jak dlouho pro společnost pracujete?



Zdroj: vlastní práce

Je patrné, že zaměstnanci společnosti jsou loajální. 50% z nich je u společnosti zaměstnáno více jak 10 let. Tento fakt svědčí o kvalitě zaměstnavatele, poskytovaných službách a kvalitním výběru pracovníků.

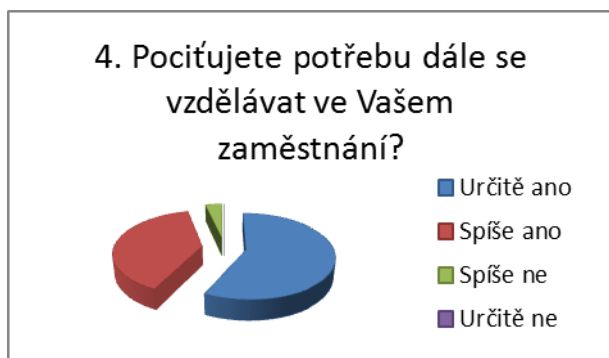
Otázka č. 4:

Tab. č. 4: Pociťujete potřebu dále se vzdělávat?

Otázka č. 4:	Možnost odpovědi	Odpovědi	% vyjádření
Pociťujete potřebu dále se vzdělávat ve Vašem zaměstnání?	Určitě ano	32	57%
	Spíše ano	22	39%
	Spíše ne	2	4%
	Určitě ne	0	0%

Zdroj: vlastní práce

Graf č. 4: Pociťujete potřebu dále se vzdělávat?



Zdroj: vlastní práce

Převažující část zaměstnanců pociťuje potřebu se dále zdokonalovat a vzdělávat ve svém zaměstnání, viz tab. č. 4 výše nad textem. Pouhá 4% zaměstnanců tuto potřebu spíše nepociťuje.

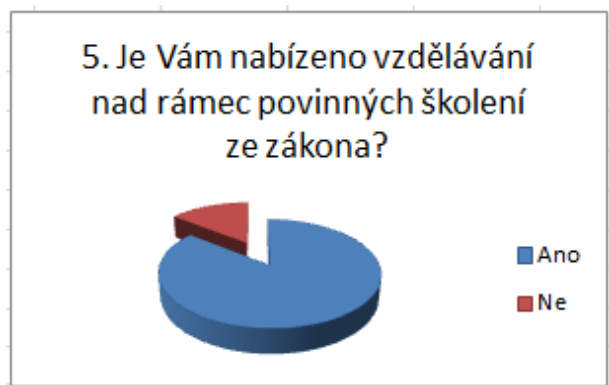
Otázka č. 5:

Tab. č. 5: Je Vám nabízeno vzdělávání nad rámec povinných školení ze zákona?

Otázka č. 5:	Možnost odpovědi	Odpovědi	% vyjádření
Je Vám nabízeno vzdělávání nad rámec povinných školení	Ano	48	86%
	Ne	8	14%

Zdroj: vlastní práce

Graf č. 5: Je Vám nabízeno vzdělávání nad rámec povinných školení ze zákona?



Zdroj: vlastní práce

86% zaměstnanců, tj. drtivé většině, je nabízeno vzdělávání nad rámec povinností zaměstnavatele.

Otázka č. 6:

Tab. č. 6: Jste spokojeni se způsobem vzdělávání?

Otázka č. 6:	Možnost odpovědi	Odpovědi	% vyjádření
Jste spokojeni se způsobem vzdělávání?	Určitě ano	14	25%
	Spíše ano	30	54%
	Spíše ne	12	21%
	Určitě ne	0	0%

Zdroj: vlastní práce

Graf č. 6: Jste spokojeni se způsobem vzdělávání?



Zdroj: vlastní práce

54% zaměstnanců, je dle výše uvedených výsledků, spíše spokojeno se způsobem poskytovaného vzdělávání. 25% z nich je spokojeno bezvýhradně.

Otázka č. 7:

Tab. č. 7: Způsob případného dalšího vzdělávání

Otázka č. 7:	Možnost odpovědi	Odpovědi	% vyjádření
Pokud jste výše uvedli možnost „Spíše ne“ či „Určitě ne“ prosím uveďte, jak byste se případně dále vzdělávali:	Častější vzdělávání	4	7%
	Jiná forma, prosím uveďte (Seminář, Instruktaž, E-learning,)	4	7%
	Preferuji využití interních lektorů před externími	0	0%
	Preferuji využití externích lektorů před interními	2	4%

Zdroj: vlastní práce

Jako nejvhodnější adaptaci způsobu vzdělávání zaměstnanci uvádějí pouze tři možnosti, a to častější vzdělávání, formou E-learningu a s využitím externích lektorů.

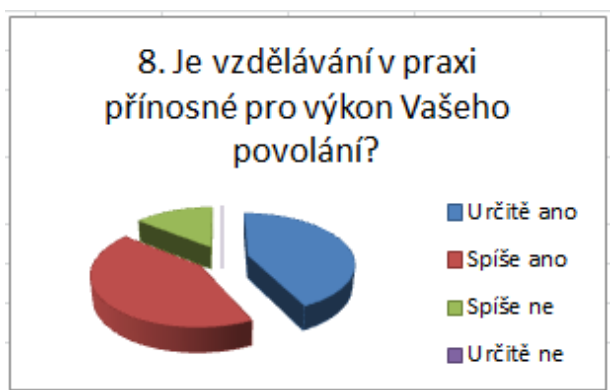
Otázka č. 8:

Tab. č. 8: Je vzdělávání přínosné pro výkon Vašeho povolání?

Otázka č. 8:	Možnost odpovědi	Odpovědi	% vyjádření
Je vzdělávání v praxi přínosné pro výkon Vašeho povolání?	Určitě ano	24	43%
	Spíše ano	24	43%
	Spíše ne	8	14%
	Určitě ne	0	0%

Zdroj: vlastní práce

Graf č. 7: Je vzdělávání přínosné pro výkon Vašeho povolání?



Zdroj: vlastní práce

Přínos pro vzdělávání pro výkon zaměstnání je zaměstnanci samotnými hodnocen velice příznivě. 43% zaměstnanců uvádí určitě spokojen totožných 43% „spokojen spíše“. Pouhých 14% zaměstnanců je mírně nespokojeno.

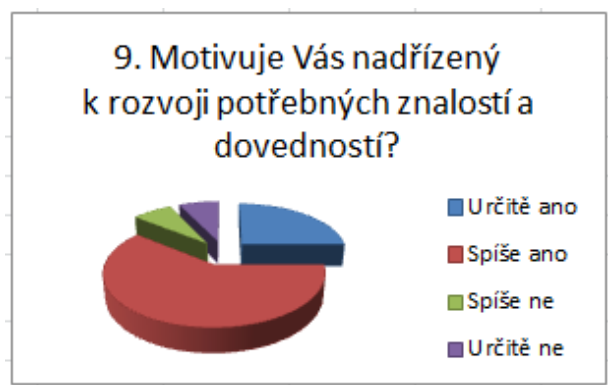
Otázka č. 9:

Tab. č. 9: Motivace nadřízeným k rozvoji znalostí

Otázka č. 9:	Možnost odpovědi	Odpovědi	% vyjádření
Motivuje Vás nadřízený k rozvoji potřebných znalostí a dovedností?	Určitě ano	14	25%
	Spíše ano	34	61%
	Spíše ne	4	7%
	Určitě ne	4	7%

Zdroj: vlastní práce

Graf č. 8: Motivace nadřízeným k rozvoji znalostí



Zdroj: vlastní práce

Zaměstnanci jsou dle výše uvedených výsledků nadřízeným motivováni, 25% z nich je s motivací prostřednictvím nadřízeného bezvýhradně spokojeno. Zde se však objevují první známky úplně nespokojenosti (pouhých 7%).

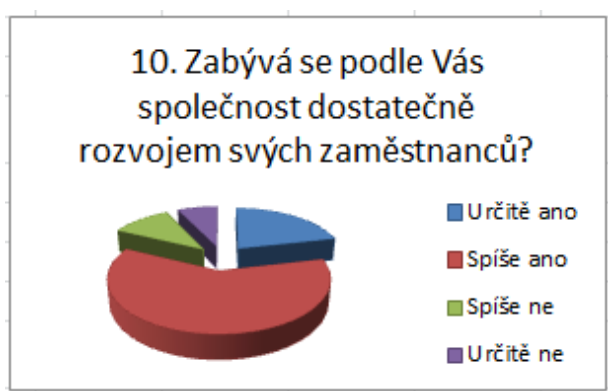
Otázka č. 10:

Tab. č. 10: Zájem společnosti o rozvoj svých zaměstnanců

Otázka č. 10:	Možnost odpovědi	Odpovědi	% vyjádření
Zabývá se podle Vás společnost dostatečně rozvojem svých zaměstnanců?	Určitě ano	12	21%
	Spíše ano	34	61%
	Spíše ne	6	11%
	Určitě ne	4	7%

Zdroj: vlastní práce

Graf č. 9: Zájem společnosti o rozvoj svých zaměstnanců



Zdroj: vlastní práce

Opět se v rámci výsledků pohybujeme v lepší polovině hodnocení společnosti. 21% zaměstnanců je úplně spokojeno s programem rozvoje, 61% z nich je spíše spokojeno, 7% z nich je úplně nespokojeno.

Otázka č. 11:

Tab. č. 11: Oblast vzdělávání zaměstnanců

Otázka č. 11:	Možnost odpovědi	Odpovědi	% vyjádření
Jaké oblasti vzdělávání by společnost měla věnovat větší pozornost?	Odborné znalosti související s Vaší profesí	34	61%
	Manažerské dovednosti	2	4%
	Osobnostní dovednosti	12	21%
	Specifické dovednosti nutné pro zefektivnění a usnadnění výkonu povolání	8	14%

Zdroj: vlastní práce

Graf č. 10: Oblast vzdělávání zaměstnanců



Zdroj: vlastní práce

V rámci oblasti vzdělávání zaměstnanců se zaměstnanci přiklání k rozvoji odborných znalostí souvisejících s profesí, a to 61%. Poté je druhou nejvyšší měrou zastoupena podpora osobnostních dovedností, 21%, a nejméně by si zaměstnanci přáli vzdělávat v oblasti manažerských dovedností.

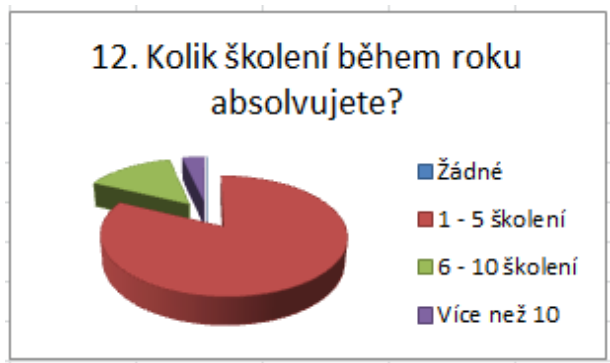
Otázka č. 12:

Tab. č. 12: Počet školení/ rok

Otázka č. 12:	Možnost odpovědi	Odpovědi	% vyjádření
Kolik školení během roku absolvujete?	Žádné	0	0%
	1 - 5 školení	46	82%
	6 - 10 školení	8	14%
	Více než 10	2	4%

Zdroj: vlastní práce

Graf č. 11: Počet školení/ rok



Zdroj: vlastní práce

Zaměstnanci, nejčastěji, absolvují 1-5 školení za rok, a to konkrétně v 82 %. Ve 14% případech pracovníci absolvují 6-10 školení ročně.

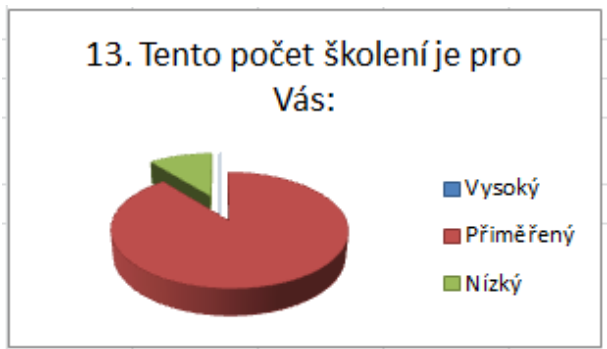
Otázka č. 13:

Tab. č. 13: Je počet školení pro zaměstnance vyhovující?

Otázka č. 13:	Možnost odpovědi	Odpovědi	% vyjádření
Tento počet je pro Vás:	Vysoký	0	0%
	Přiměřený	50	89%
	Nízký	6	11%

Zdroj: vlastní práce

Graf č. 12: Je počet školení pro zaměstnance vyhovující?



Zdroj: vlastní práce

89% zaměstnanců, opravdu převážná většina z nich, je s frekvencí školení v průběhu roku spokojena.

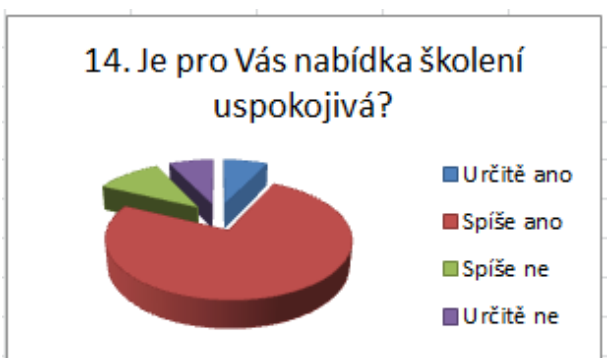
Otázka č. 14:

Tab. č. 14: Nabídka školení

Otázka č. 14	Možnost odpovědi	Odpovědi	% vyjádření
Je pro Vás nabídka školení uspokojivá?	Určitě ano	4	7%
	Spíše ano	42	75%
	Spíše ne	6	11%
	Určitě ne	4	7%

Zdroj: vlastní práce

Graf č. 13: Nabídka školení



Zdroj: vlastní práce

Pestrost nabídky školení je pro zaměstnance ze 75% uspokojivá, 7% z nich je spokojeno bez výhrady a pouhých 7% naopak není spokojeno vůbec.

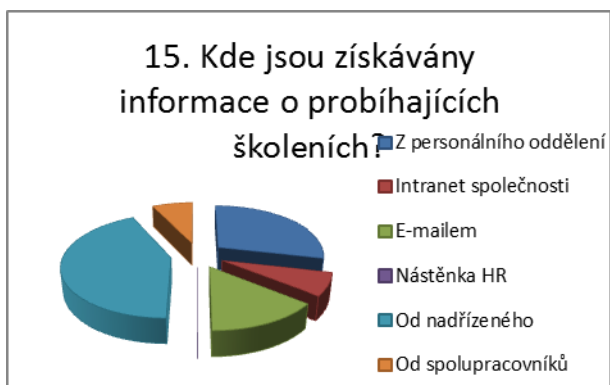
Otázka č. 15:

Tab. č. 15: Kde jsou získávány informace o probíhajících školeních?

Otázka č. 15:	Možnost odpovědi	Odpovědi	% vyjádření
Kde jsou získávány informace o probíhajících školeních?	Z personálního oddělení	16	29%
	Intranet společnosti	4	7%
	E-mailem	8	14%
	Nástěnka HR	0	0%
	Od nadřízeného	24	43%
	Od spolupracovníků	4	7%

Zdroj: vlastní práce

Graf č. 14: Kde jsou získávány informace o probíhajících školeních?



Zdroj: vlastní práce

Informace o probíhajících školení jsou dle „slov“ zaměstnanců získávána především od řídicích zaměstnanců, z personálního oddělení či pomocí oslovení e-mailem.

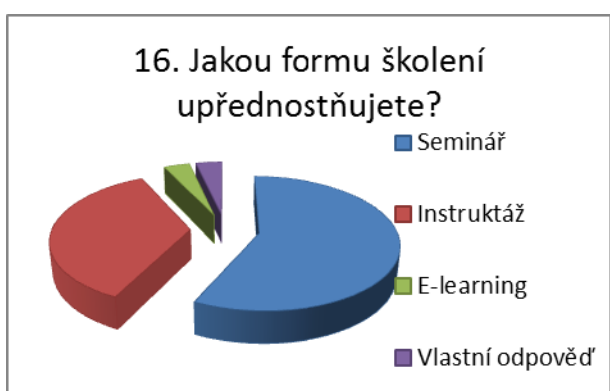
Otázka č. 16:

Tab. č. 16: Forma vzdělávání

Otázka č. 16:	Možnost odpovědi	Odpovědi	% vyjádření
Jakou formu školení upřednostňujete?	Seminář	32	57%
	Instruktáž	20	36%
	E-learning	2	4%
	Vlastní odpověď	2	4%

Zdroj: vlastní práce

Graf č. 15: Forma vzdělávání



Zdroj: vlastní práce

Zaměstnanci upřednostňují vzdělávání formou semináře, z 57%, poté je pro ně cenná instruktážní výuka - zastoupena 36%.

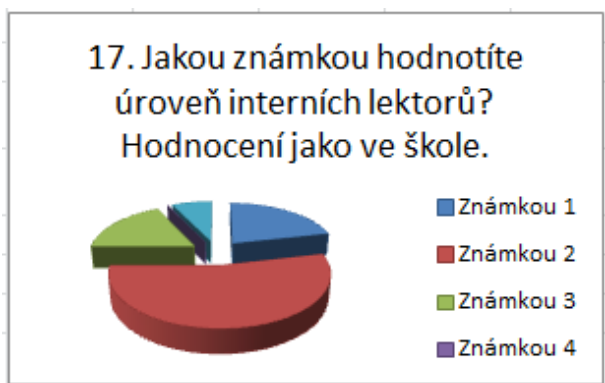
Otázka č. 17:

Tab. č. 17: Úroveň interních lektorů

Otázka č. 17:	Možnost odpovědi	Odpovědi	% vyjádření
Jakou známkou hodnotíte úroveň interních lektorů?	Známkou 1	12	21%
	Známkou 2	30	54%
	Známkou 3	10	18%
	Známkou 4	0	0%
	Známkou 5	4	7%

Zdroj: vlastní práce

Graf č. 16: Úroveň interních lektorů



Zdroj: vlastní práce

Úroveň interních lektorů je hodnocena známkou „velmi dobře“, a to z 54% či známkou „dobře“, 18%. Pracovníci jsou tedy s interními lektory spokojeni.

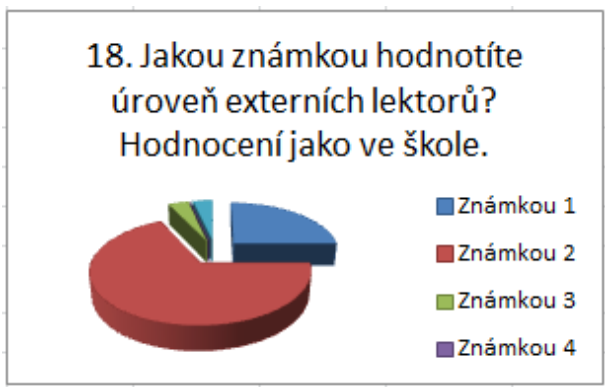
Otázka č. 18:

Tab. č. 18: Spokojenost s externími lektory

Otázka č. 18:	Možnost odpovědi	Odpovědi	% vyjádření
Jakou známkou hodnotíte úroveň externích lektorů?	Známkou 1	14	25%
	Známkou 2	38	68%
	Známkou 3	2	4%
	Známkou 4	0	0%
	Známkou 5	2	4%

Zdroj: vlastní práce

Graf č. 17: Spokojenost s externími lektory



Zdroj: vlastní práce

S externími lektory jsou zaměstnanci výrazně spokojenější. Dle jejich hodnocení dosahují známky „velmi dobře“ z 68% a „výborně“ z 25%. Tudíž preference externích lektorů před těmi interními je patrná.

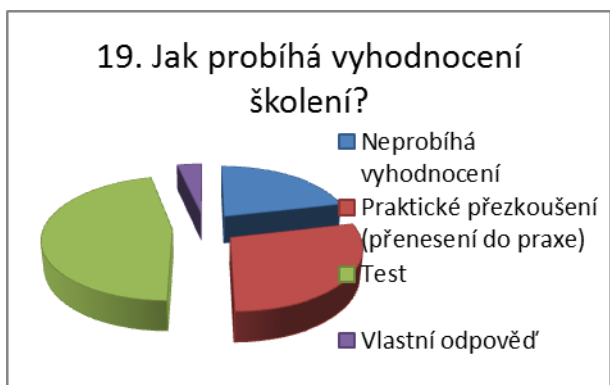
Otázka č. 19:

Tab. č. 19: Vyhodnocení školení

Otázka č. 19:	Možnost odpovědi	Odpovědi	% vyjádření
Jak probíhá vyhodnocení školení	Neprobíhá vyhodnocení	12	21%
	Praktické přezkoušení (přenesení do praxe)	16	29%
	Test	26	46%
	Vlastní odpověď	2	4%

Zdroj: vlastní práce

Graf č. 18: Vyhodnocení školení



Zdroj: vlastní práce

Školení je v necelé polovině případů, 46%, vyhodnocováno testem. O pomyslnou druhou příčku se dělí praktické přezkoušení (29%) a také fakt, že vyhodnocení neprobíhá (21%).

V tomto případě je velmi důležité si uvědomit, že vyhodnocení školení vede zaměstnance k vyšší soustředěnosti, umožní vyhodnotit výsledek školení a taktéž i jeho potřebu a přínos pro společnost do budoucna.

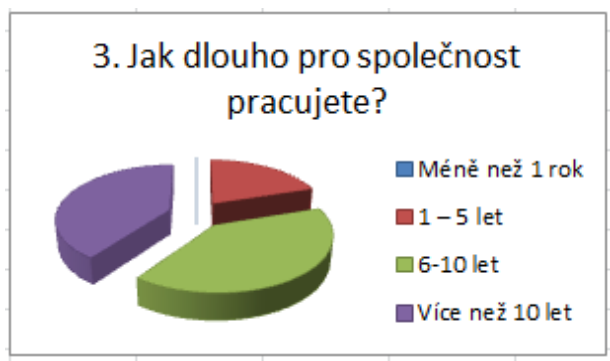
4.2 Porovnání odpovědí zaměstnanců na manažerských a liniových pozicích

Autorka práce taktéž považuje za vhodné uvést vyhodnocení odpovědí zaměstnanců ve smyslu přehledného porovnání názorů v rámci manažerských pozic a pozic na nižších stupních řízení.

Důvod pro názorové porovnání právě těchto segmentů zaměstnanců je jednoznačný – oblast, zaměření a způsob vzdělávání se bude u těchto skupin výrazně lišit.

Manažerské pozice jsou zastoupeny deseti zaměstnanci, všichni manažeři jsou muži, kteří pro společnost pracují 6-10 let či více než 10let, viz graf. č. 19 níže pod textem.

Graf. č. 19: Manažeři – délka pracovního poměru



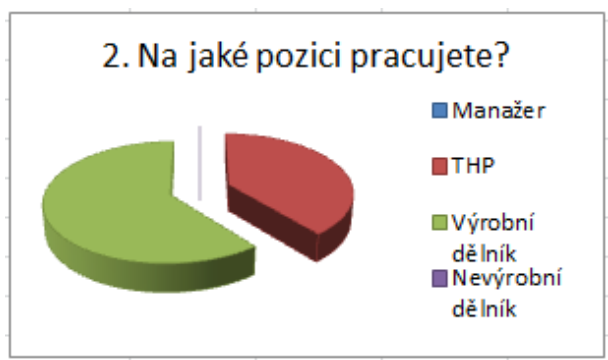
Zdroj: vlastní práce

Výsledky v rámci nižších pracovních pozic takto jednoznačné nejsou. Dotazník byl vyplněn 46 zaměstnanci na dělnických a technicko- hospodářských pozicích, viz graf č. 20. Vyhodnocení není více členěno z toho důvodu, že poskytovaná a nabízená školení se pro dané pozice neliší.

Tyto pozice nejsou výlučně obsazeny mužských pohlavím, i přes to, že se pohybujeme ve strojírenském průmyslu, viz graf. č. 21 na další straně. Délka pracovního vztahu na pracovních pozicích nabývá různé délky, nejčastější je však taktéž 6-10ti či více než 10ti letý pracovní poměr, viz graf. č. 22 níže pod textem. Tento fakt svědčí o loajalitě

zaměstnanců a může být také ovlivněn tím, že v dané lokalitě se vyskytují pouze dvě společnosti strojírenského zaměření. Výběr zaměstnanců v oblasti zaměstnavatelů proto opravdu není široký.

Graf. č. 20: Linioví pracovníci - pozice



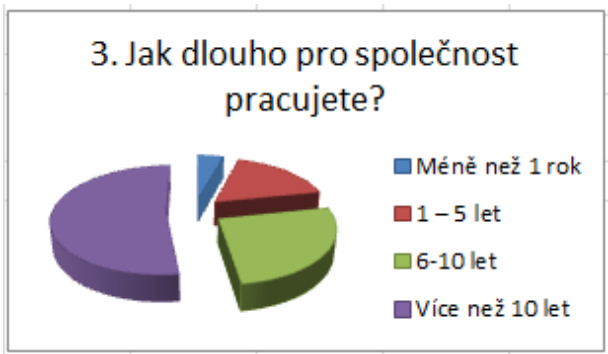
Zdroj: vlastní práce

Graf. č. 21: Linioví pracovníci – zastoupení jednotlivých pohlaví



Zdroj: vlastní práce

Graf. č. 22: Linioví pracovníci – délka pracovního poměru



Zdroj: vlastní práce

Vyšší potřeba vzdělání se vyskytuje u řídicích pozic. Liniový zaměstnanci nejsou o potřebě vzdělávání tak silně přesvědčeni, viz grafy č. 23 a č. 24.

Graf č. 23: Manažeři – potřeba vzdělávání



Zdroj: vlastní práce

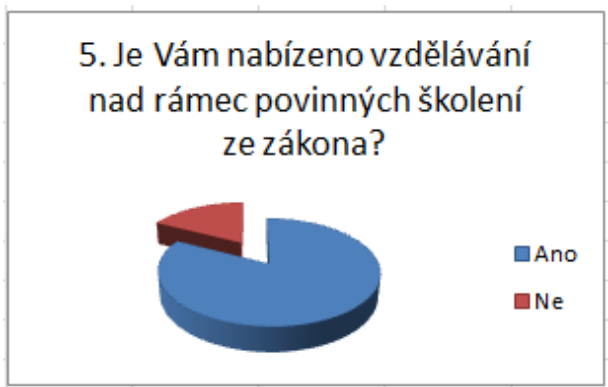
Graf č. 24: Linioví zaměstnanci – potřeba vzdělávání



Zdroj: vlastní práce

V odpovědích na 5. otázku se dělnické profese mírně rozchází, převažuje však ta pozitivní. U manažerských pozic neliší, je zde 100% shoda – zaměstnancům je nabízeno ve všech případech školení nad rámec povinného ze zákona, viz. graf č. 25.

Graf č. 25: Linioví zaměstnanci – nabídka školení



Zdroj: vlastní práce

Pokud porovnáváme spokojenost zaměstnanců se školením jako takovým, lze říci, že se manažeři společnosti vyhýbají „extrémním“ tvrzením. Bylo zjištěno, že jsou spíše spokojeni. Naopak u odpovědí dělníků a THP pracovníků je patrné, že se zde najdou

zástupci, kteří jsou úplně spokojeni, ale také ti, kteří spokojeni spíše nejsou, viz grafy č. 26 a 27.

Graf č. 26: Manažeři – spokojenost se způsobem vzdělávání



Zdroj: vlastní práce

Graf č. 27: Linioví pracovníci – spokojenost se způsobem vzdělávání



Zdroj: vlastní práce

Manažeři vyjádřili preferenci v zavedení vzdělávání pomocí E-learningu. Dělnickým profesím a THP pracovníci by naopak více ocenili využívání externích lektorů jako školitelů.

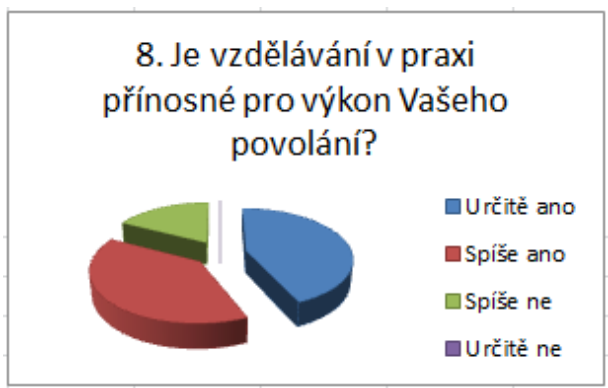
Přínos vzdělávání pro výkon povolání v praxi je výrazný ze strany manažerů. Linioví pracovníci jsou o přínosu taktéž přesvědčeni, ale objevuje se i třetinový názor, který hodnotí vzdělávání jako spíše nepřínosné. Patrné v grafech č. 28 a č. 29 níže.

Graf č. 28: Manažeři – přínos vzdělávání



Zdroj: vlastní práce

Graf č. 29: Linioví pracovníci – přínos vzdělávání



Zdroj: vlastní práce

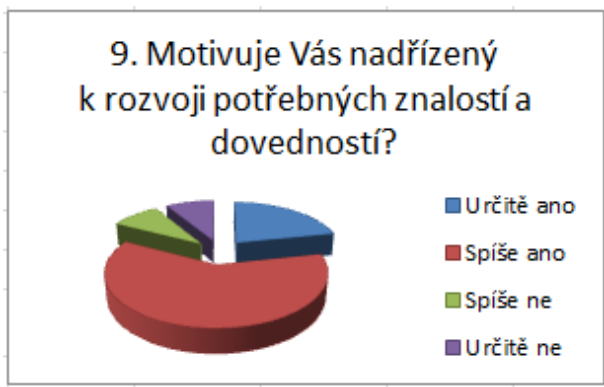
Motivace ze strany nadřízených je v očích manažerů naprosto v pořádku. Předpokládejme, že většinou je jejich nadřízeným generální ředitel společnosti. Linioví pracovníci jsou s motivací ze strany nadřízených spokojeni již méně, objevují se i případy úplné nespokojenosti, ne však ve velké míře, viz grafy č. 30, 31.

Graf č. 30: Manažeři – motivace nadřízeným



Zdroj: vlastní práce

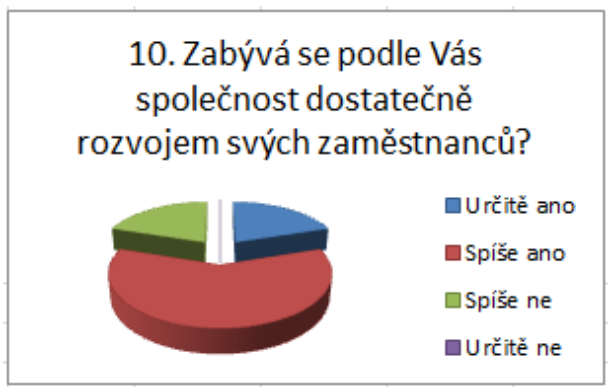
Graf č. 31: Linioví pracovníci – motivace nadřízeným



Zdroj: vlastní práce

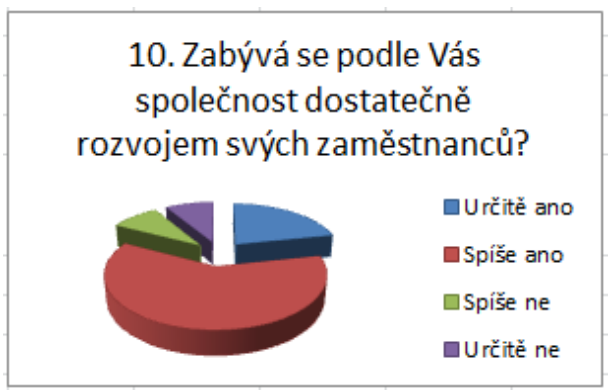
Společnost se dle slov zaměstnanců, a to manažerů i liniových pracovníků, zajímá o jejich rozvoj. Uvedeno v grafech č. 32 a č. 33. Linioví pracovníci jsou však v tomto ohledu více kritičtí.

Graf č. 32: Manažeři – zájem společnosti o rozvoj zaměstnanců



Zdroj: vlastní práce

Graf č. 33: Linioví pracovníci – zájem společnosti o rozvoj zaměstnanců



Zdroj: vlastní práce

Upřednostňovanou oblastí v rámci vzdělávání, dle grafů č. 34 a 35, je oblast odborného vzdělávání. Tato oblast výrazně převládá především u zaměstnanců THP a dělnických profesí. U manažerů je taktéž preferována, ale pohled je více vyrovnaný.

Graf č. 34: Manažeři – preferovaná oblast vzdělávání



Zdroj: vlastní práce

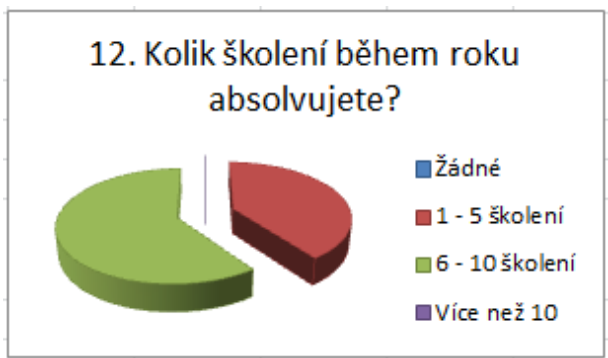
Graf č. 35: Linioví pracovníci – preferovaná oblast vzdělávání



Zdroj: vlastní práce

Počet školení byl označen vyššími hodnotami, a to v počtech 6-10 školení/ rok, manažery společnosti. Linioví pracovníci v drtivé většině označili počet školení rozsahem 1-5 školené/ rok. Zachyceno v grafech č. 36 a č. 37. Tento počet je pro všechny zaměstnance společnosti vyhovující, přiměřený. A nabídka školení je uspokojivá taktéž pro všechny zaměstnance.

Graf č. 36: Manažeři – počet školení/ rok



Zdroj: vlastní práce

Graf č. 37: Linioví pracovníci – počet školení/ rok



Zdroj: vlastní práce

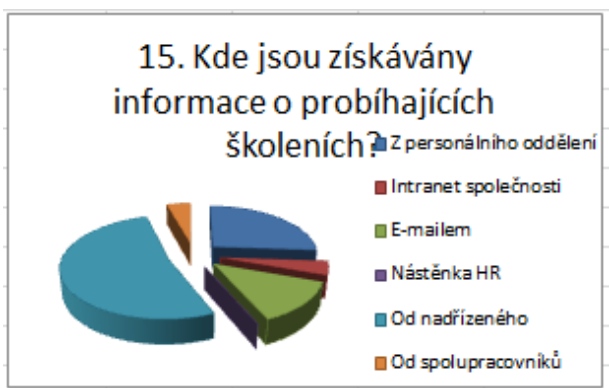
Informace o poskytovaných školeních jsou manažerům společnosti poskytovány rovnoměrně ze všech kanálů, mírně však vyčnívá personální oddělení. Pro liniové zaměstnance je nejvýznamnějším informačním kanálem přímý nadřízený, uvedeno v grafech na další straně.

Graf č. 38: Manažeri – informace o probíhajících školeních



Zdroj: vlastní práce

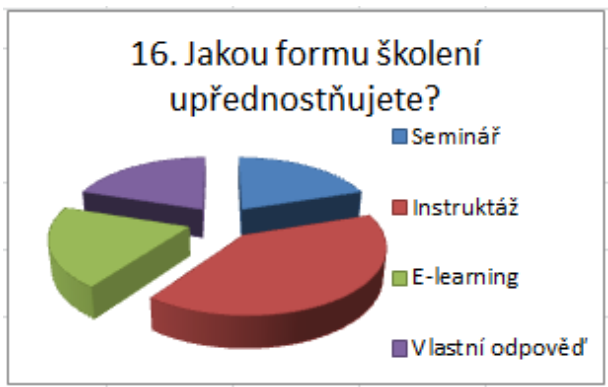
Graf č. 39: linioví pracovníci – informace o probíhajících školeních



Zdroj: vlastní práce

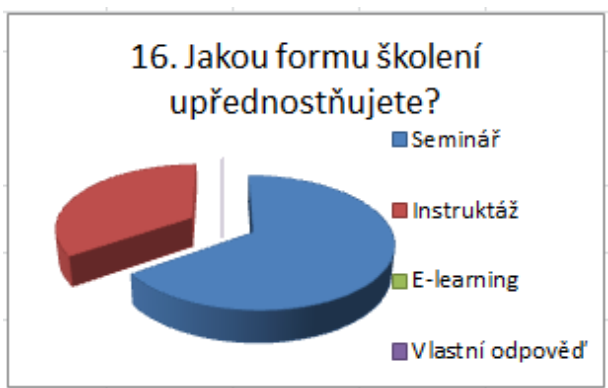
Jako forma školení je manažery upřednostňována instruktáž. Forma e-learningu je velmi pozitivně hodnocena. Linioví pracovníci naopak upřednostňují seminář, viz grafy č. 40, č. 41.

Graf č. 40: Manažeři – forma školení



Zdroj: vlastní práce

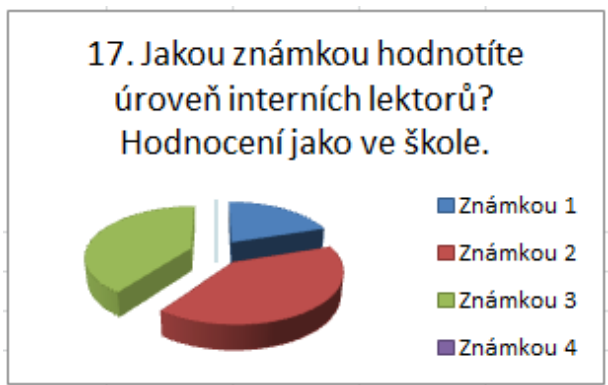
Graf č. 41: Linioví pracovníci – forma školení



Zdroj: vlastní práce

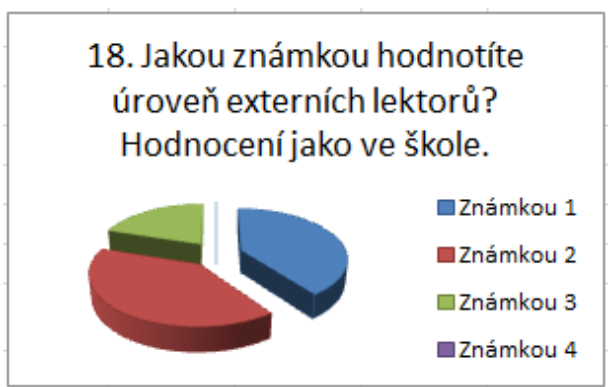
Nejčastějším hodnocením interních a externích lektorů je známka „2“. U manažerů je však zachycen i vyšší známky podíl „1“ u externích lektorů. Linioví zaměstnanci taktéž preferují externí lektory, v tomto případě se nevyskytuje žádné záporné hodnocení. Viz grafy č. 42 – 45.

Graf č. 42: Manažeři – hodnocení interních lektorů



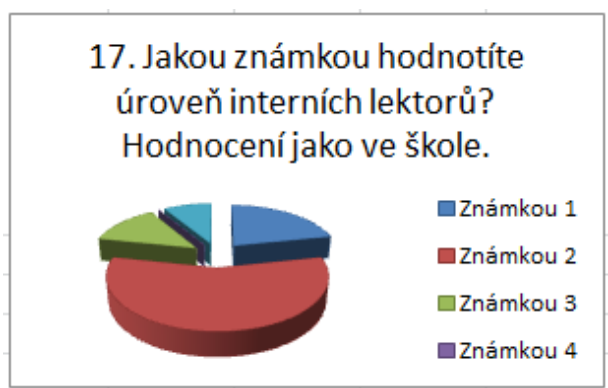
Zdroj: vlastní práce

Graf č. 43: Manažeři – hodnocení externích lektorů



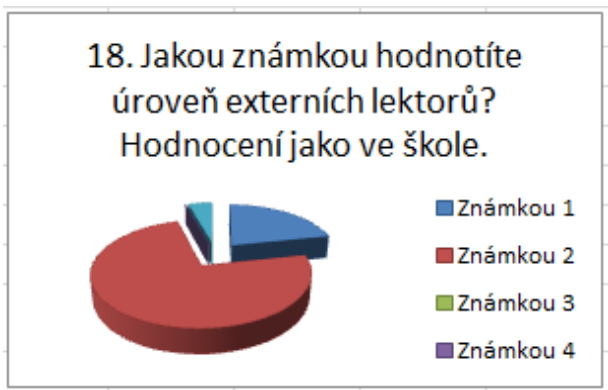
Zdroj: vlastní práce

Graf č. 44: Linioví zaměstnanci – hodnocení interních lektorů



Zdroj: vlastní práce

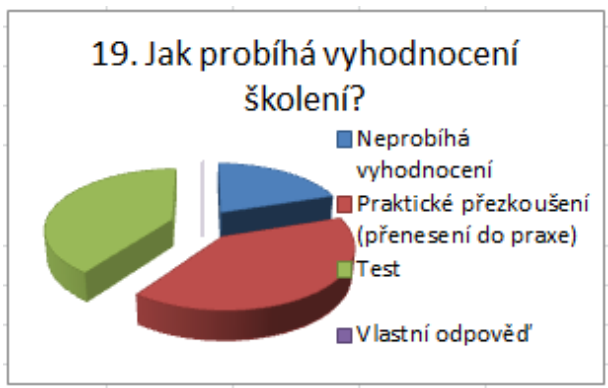
Graf č. 45: Linioví zaměstnanci – hodnocení externích lektorů



Zdroj: vlastní práce

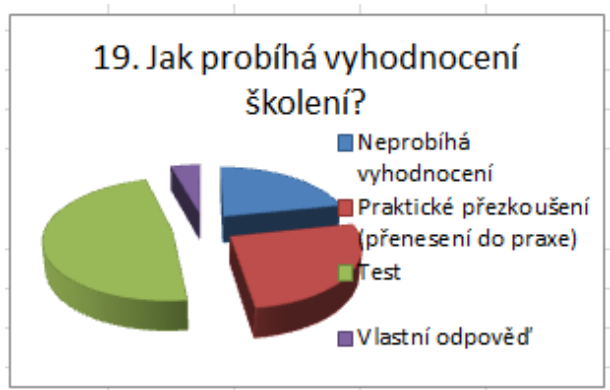
Důležitá součást, a to vyhodnocení samotného vzdělávacího kurzu, probíhá dle slov manažerů především prostřednictvím praktického přezkoušení. Linioví zaměstnanci předkládají jako nejčastější odpověď testování s praktickým přezkoušením v těsném závěsu. Viz poslední grafy č. 46 a č. 47.

Graf č. 46: Manažeři – hodnocení školení



Zdroj: vlastní práce

Graf č. 47: Linioví pracovníci – hodnocení školení



Zdroj: vlastní práce

5. Shrnutí výsledků

„Opakování je matka moudrosti.“

Neznámý

Na základě výše podrobně zanalyzovaných výsledků lze uvést, že zaměstnanci společnosti jsou především mužského pohlaví, pro společnost pracují více jak 10 let především v rámci dělnických profesí.

Tito zaměstnanci pocítují silnou potřebu se dále vzdělávat a jsou jim nabízena školení nad rámec povinných ze zákona. Pracovníci jsou se vzděláváním spíše spokojeni a považují jej za přínosné pro svou profesi. Zároveň jsou nadřizeny ke vzdělávání dostatečně motivováni a společnost MOTOR JIKOV Group a.s. dále dbá na rozvoj svých zaměstnanců.

Společnost by se v rámci vzdělávání měla více věnovat právě tomu odbornému, které zaměstnancům umožní podání kvalitnějšího pracovního výkonu s efektivním vynaložením času a nákladů.

Zaměstnanci absolvují průměrně 1- 5 školení za rok, tento počet považují za přiměřený. Nabídka školení je zaměstnance uspokojivá, informace o konání školení získávají především z řad nadřizených.

Upřednostňují vzdělávání formou semináře, interní lektory hodnotí známkou „velmi dobře“ s vyšším podílem známky „dobře“. Externí lektori jsou takéž hodnoceni známkou „velmi dobře“, ale podíl známky „dobře“ je výrazně nižší.

Školení je vyhodnoceno nejčastěji pomocí závěrečného testu.

6. Diskuze

„O, jak krásné, vědět jednu věc, nebo dokonce dvě.“

Molière

V měsíci listopadu roku 2014 bylo provedeno dotazníkové šetření ve společnosti MOTOR JIKOV Slévárna, a.s. Díky ochotě všech zúčastněných, především zaměstnanců společnosti MJ SL a.s., bezpochyby taktéž pracovníků oddělení Řízení lidských zdrojů, byly dotazníky vyplněny a mohlo dojít k jejich důkladnému vyhodnocení.

Dnešní doba vyžaduje, aby se firma starala o rozvoj a další vzdělávání svých zaměstnanců. Investice do tréninků a vzdělávání by se měly vracet v podobě zvýšené produktivity práce, využití nových znalostí a větší motivace zaměstnanců spolupracovat na inovacích, které jsou tolik potřebné v rychle se měnícím podnikatelském světě. Vzdělávání však není vždy zaměřeno jen na rozvoj kompetencí, jež firma bezprostředně potřebuje (<http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/vzdelavani-a-rozvoj-zamestnancu-47797.html#!>).

Výše uvedené podtrhuje článek tvrdící, že lépe vzdělaní zaměstnanci jsou schopni poskytovat kvalitnější služby, jsou často lépe finančně hodnoceni, zlepšují se interní komunikace mezi lidmi na pracovišti a zákazník získává lepší a profesionálnější servis. Firma, která vzdělává své pracovníky prostřednictvím zvyšování jejich kvalifikace, tak lépe obstojí v konkurenčním prostředí a může pružně reagovat na požadavky trhu. Pracovníci firmy jsou více motivováni a méně opouštějí stávající zaměstnání, snižuje se fluktuace, lidé jsou ve firmě spokojenější, podávají lepší pracovní výkony a především jsou odborně zdatnější. (http://finance.idnes.cz/vzdelavani-zamestnancu-se-rozhodne-vyplati-fmp-/podnikani.aspx?c=A070117_152739_firmy_rady_vra)

Oba výše uvedené články jsou podpořeny literární rešerší této diplomové práce, která je sestavena v totožném duchu.

7. Návrhy zlepšení

Již v průběhu července a srpna roku 2014 došlo k předběžnému vyhodnocení stavu a konzultaci způsobu vzdělávání zaměstnanců. Díky tomuto kroku bylo navrženo a zavedeno několik opatření, a to:

1) Systematické vzdělávání dělníků společnosti.

Jedná se o odlišný přístup. Doposud bylo vzdělávání prováděno pouze na pracovišti. Tento přístup je v rámci dělnických profesí hodnocen velmi kladně, nového způsobu vzdělávání si váží a cítí se být více spjati se společností, čímž je podpořena loajalita zaměstnanců, pracovní produktivita a pocit sounáležitosti. Náklady vynaložené na vzdělávání byly tudíž výborně využity.

Tento nový systém vzdělávání se odlišuje právě v pravidelnosti poskytovaných kurzů, která je nyní dělnickým profesím zajištěna. Díky tomuto kroku lze monitorovat a lépe udržet rozšiřování odborné kvalifikace. Pro tuto skupinu pracovníků je vysoká odborná kvalifikace, manuální dovednosti a znalost různých způsobů práce esenciální.

Vzhledem k příznivým výsledkům vzešlým z vyhodnocení odpovědí dotazníkového šetření autorka práce navrhuje pouze tato zlepšení ve směru udržení a podpoření rozvoje zaměstnanců společnosti:

2) Interaktivní způsob vzdělávání, „E – learning“

Vzhledem k prokázanému zájmu o způsob vzdělávání společnosti formou E-learningu autorka navrhuje zavedení takovýchto školení především pro manažerské profese.

Tento způsob vzdělávání je oboustranně vhodný a velmi flexibilní. Pro firmu znamená vynaložení vyšších nákladů pouze v počáteční fázi zavádění systému. Díky průběhu on-line si zaměstnanci mohou vybrat z širokého časového spektra jednotlivých kurzů a lektorů. Mohou taktéž zakusit hodiny vedené „native speakers“ z celého světa

3) Využívání externích lektorů

S ohledem na hodnocení kvality lektorů by autorka práce svěřila větší část školení do rukou externí společnosti. Přinejmenším by autorka práce doporučovala účast interního lektora na hodině školení externího školitele, aby byla zajištěna co nejvyšší kvalita výuky v rámci společnosti pod vedením interních lektorů.

4) Vyhodnocení školení

Velký důraz, jak již bylo v samotném vyhodnocení jednotlivých odpovědí naznačeno, autorka práce klade na evaluaci školení. S ohledem na kap. „2.6. Hodnocení současného stavu společnosti“ je stěžejní nejen vyhodnocení kvality lektorů, ale právě vyhodnocení školení s vlivem na kvalitu a efektivitu procesu výroby, nejčastěji zastoupenou produktivitou práce.

Pouze výstup v podobě závěrečného hodnocení může zaručit optimální nastavení školícího procesu do budoucna, zároveň poskytnutí co nejvyšší formy výuky přinášející užitek celé společnosti.

5) Odborné vzdělávání

Mateřská společnost MOTOR JIKOV Group a.s. by měla pokračovat v poskytování odborného vzdělávání.

V rámci odborného vzdělávání by měly být vytyčeny nosné oblasti pro každý segment. Za manažerské vzdělávání můžeme uvést posílení měkkých dovedností a pro dělnické profese můžeme zmínit rozvoj „manuálních“ dovedností, rozličných způsobů práce (rotace práce), plánování činností apod.

Toto vzdělávání je stěžejní pro podání kvalitního pracovního výkonu zaměstnanci společnosti s efektivním využitím sil a nákladů.

8. Ekonomický výhled

V návaznosti na jednotlivá opatření navrhovaná opatření je pro společnost MOTOR JIKOV Slévárna, a.s., potažmo mateřskou společnost MOTOR JIKOV Group a.s., stanoven následující ekonomický výhled:

1) Systematické vzdělávání dělníků společnosti

V rámci této oblasti by nemělo dojít k navýšení nákladů potřebných na vzdělávání. Náklady na vzdělávání dělnických profesí se budou opakovat v ročních cyklech.

2) Interaktivní způsob vzdělávání, „E – learning“

V rámci inovativních způsobů vzdělávání jsou náklady velmi rozličné a individuální. Závisí především na typu kurzu, počtu přístupů do jednotlivých virtuálních tříd atd. Předpokládejme však, že nejvyšší nákladovou položkou by tento způsob vzdělávání byl ve fázi zavádění, pořízování vybavení.

3) Využívání externích lektorů

Tato nákladová položka pro společnost znamená vyšší výdaj, který je však odměněn vyšší kvalitou a efektivitou práce zaručenou vyšší spokojeností se vzdělávacími kurzy.

4) Vyhodnocení školení

Proces vyhodnocení školení by neměl společnost výrazně nákladově zatížit. Touto oblastí se již zabývají zaměstnankyně oddělení Řízení lidských zdrojů. Do budoucna jde tedy o efektivnější přístup k vyhodnocení kvality školení v návaznosti na zvýšení produktivity práce.

9. Závěr

„Konec dílo chválí.“

České přísloví

Cílem práce bylo provedení analýzy nástrojů řízení lidských zdrojů ve společnosti MOTOR JIKOV Slévárna a.s. a případné navržení změn a provedení zmapování procesu vzdělávání zaměstnanců. Terénní sběr dat byl založen na dotazníkovém šetření. Teoretická východiska spolu s praktickým zpracováním práce byla základnou pro návrh inovací ve společnosti samotné.

Na základě teoretických poznatků sepsaných v literární rešerši, první části této práce, byly názory na systém vzdělávání zaměstnanců ve společnosti zjišťovány pomocí dotazníkového šetření, došlo k jejich zachycení do přehledných tabulek a následnému grafickému vyobrazení. K vyhodnocení možných zlepšení, díky využití vlastních zkušeností nasbíraných v rámci tříletého působení pro společnost, došlo s předstihem již v průběhu letních prázdnin.

Díky detailní analýze odpovědí zaměstnanců společnosti MOTOR JIKOV Slévárna a.s. lze potvrdit, že s ohledem na obor podnikání je složení pracovníků především mužského pohlaví, s pracovním poměrem trvajícím déle než 10 let, tzn. loajalita zaměstnanců prokázána, a zařazením především v rámci dělnické profese.

Zaměstnanci pocítují silnou potřebu se dále vzdělávat. Jsou jim nabízena školení nad rámec povinných ze zákona. Společnost by se v rámci vzdělávání měla více věnovat právě tomu odbornému, které zaměstnancům umožní podání kvalitnějšího pracovního výkonu s efektivním vynaložením času a nákladů.

Pracovníci jsou s poskytovaným vzděláváním spokojeni a považují jej za přínosné pro svou profesi. Zároveň jsou nadřizeným ke vzdělávání dostatečně motivováni. Lze tedy potvrdit, že společnost MOTOR JIKOV Group a.s. dále dbá na rozvoj svých zaměstnanců.

10. Conclusion

The aim was to provide analyzes of the system and structure of human resources management in the company MOTOR JIKOV Group a.s., to design innovations and to map the educational process of the employees within company. The field data collection is based on questionnaire survey. The first part of the thesis, together with the second practical one, is the base for setting up the innovations within the company itself.

Based on theoretical knowledge exposed in the literature review, the first part of this thesis, the opinions of the employees' educational system were surveyed using a questionnaire. The collected data was then organized in transparent tables and displayed in graphs. The evaluation of possible improvement, supported by my own experience gathered during the three – year internship within the company, was set up in advance during summer holiday period.

Thanks to detailed analyzes of the replies of the employees of the company MOTOR JIKOV Slévárna a.s., is possible to confirm that most of the employees are men, also with respect to the line of business, with the employment for over 10 years within the blue collar profession.

The employees do feel strong need to develop their education. They are offered by a lot of trainings above the law restriction. The company should focus on specialised forms of training which will ensure the higher and more effective productivity.

The employees of the company are satisfied with the educational system itself and consider the trainings as a really beneficial. At the same time they are motivated by their immediate superiors. It is possible to confirm that the MOTOR JIKOV Group a.s. company is paying the attention to its own employees development.

11. Seznam použité literatury

1. ADAIR, John. *JAK EFEKTIVNĚ VÉST DRUHÉ: Příručka sebezdokonalování pro manažery*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1993, 231 s. ISBN 80-85603-40-3.
2. ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. Vyd. 1. Praha: Grada, 1999, 963 s. ISBN 80-716-9614-5.
3. ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 8. vyd. Praha: Grada, 2002, 856 s. ISBN 80-247-0469-2.
4. BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, 798 s. ISBN 978-80-7261-169-0.
5. BĚLOHLÁVEK, František. *ORGANIZAČNÍ CHOVÁNÍ: Učebnice pro každého*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 1996, 343 s. ISBN 80-85839-09-1.
6. BĚLOHLÁVEK, František. *Osobní kariéra*. Vyd. 1. Praha: Grada, 1994, 112 s. ISBN 80-716-9083-X.
7. DYTRT, Zdenek. *Dobré jméno firmy*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, s.r.o., 2006, 144 s. ISBN 80-86851-45-1.
8. EVANGELU, Jaroslava Ester. *Diagnostické metody v personalistice*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2009, 176 s. ISBN 978-80-247-2607-6.
9. FISCHER - EPE, Maren. *Koučování: Zásady a techniky profesního provázení*. 1. vyd. Praha: Portál, 2006, 192 s. ISBN 80-7367-140-9.
10. FIŠEROVÁ, Andrea. *Genderová stereotypizace u budoucích manažerů Budějovice*, 2013. Diplomová práce. Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích.

11. FIŠEROVÁ, Andrea. Sociální interakce v rodinné firmě České Budějovice, 2011. Bakalářská práce. Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích.
12. FLEMING, Ian a Allan TAYLOR. *Koučování: Management do kapsy 2*. 1. vyd. Praha: Portál, 2005, 112 s. ISBN 80-7376-009-7.
13. FREEMANTLE, David. *Super-šéf: O úspěšném řízení lidí od A až do Z*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1996, 279 s. ISBN 80-85 603-72-1.
14. HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2006, 128 s. ISBN 80-247-1458-2.
15. KAMP, Di. *Manažer 21. století*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2000, 212 s. ISBN 80-247-0005-0.
16. KLEIBL, Jiří, Zuzana DVOŘÁKOVÁ a Bořivoj ŠUBRT. *Řízení lidských zdrojů: Beckovy ekonomické učebnice*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2001, 264 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
17. KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých podnicích*. 2. přepr. a dop. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2003, 248 s. ISBN 80.247.0602.4.
18. KOUBEK, Josef. *Personální řízení 2: Část 1*. 1. vyd. Praha: VŠE v Praze, 2002, 138 s. ISBN 80-245-0279-8.
19. KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2009, 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
20. MIKULÁŠTÍK, Milan. *MANAŽERSKÁ PSYCHOLOGIE*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007, 384 s. ISBN 978-80-247-1349-6.
21. NAGEL, Kurt. *Úspěch!: Strategie a metody*. 1. vyd. Praha: Grada a.s., 1992, 232 s. ISBN 80-85424-50-9.

22. NIERMEYER, Rainer a Manuel SEYFERT. *Jak motivovat sebe a své spolupracovníky*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2005, 112 s. ISBN 80-247-1223-7.
23. NOVOTNÁ, Eliška. *Sociologie organizace*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2008, 112 s. Sociologie (Grada). ISBN 978-80-247-2428-7.
24. PANTON, Fergus a Ron LUDLOW. *Zásady úspěšného výběru pracovníků*. Praha: Grada Publishing, s.r.o., 1995. ISBN 80-7169-252-2.
25. PARMA, Petr. *Umění koučovat: systemické koučování ve firmě, rodině a škole*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2006, 232 s. ISBN 80-86851-34-6.
26. PROKOPENKO, Joseph et al. *Vzdělávání a rozvoj manažerů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, spol. s.r.o., 1996, 632 s. ISBN 80-7169-250-6.
27. SORCHER, Melvin. *Tajemství úspěchu manažera*. 1. vyd. Zlín: Victoria Publishing a.s., 1992. ISBN 80-85605-10-4.
28. STÝBLO, Jiří. *Personální management*. 1. vyd. Praha: Grada a.s., 1993, 336 s. ISBN 80-85424-92-4.
29. ULRICH, Dave. *Mistrovské řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2009, 272 s. ISBN 978-80-247-3058-5.
30. VEBER, Jaromír. *Management: Základy, prosperita, globalizace*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2000, 700 s. ISBN 80-726-1029-5.
31. WALKER, Alfred et al. *Moderní personální management: Nejnovější trendy a technologie*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2003, 256 s. ISBN 80-247-0449-8.

Elektronické zdroje

32. MOTOR JIKOV Slévárna a.s. *MOTOR JIKOV* [online]. [cit. 2014-10-28]. Dostupné z: <http://www.motorjikov.com/spolecnosti/motor-jikov-slevarna/>
33. ORGANIZAČNÍ STRUKTURA A VÝROBKOVÉ PORTFOLIO. *MOTOR JIKOV* [online]. [cit. 2014-10-28]. Dostupné z: <http://www.motorjikov.com/motor-jikov-group/organizacni-struktura-a-vyrobkove-portfolio/>
34. Podpora de minimis. *Dotace (eAGRI)* [online]. Ministerstvo zemědělství. 2009 - 2013 [cit. 2014-10-28]. Dostupné z: <http://eagri.cz/public/web/mze/dotace/verejna-podpora-a-de-minimis/podpora-de-minimis/>
35. Politika odborného vzdělávání zaměstnanců. *Integrovaný portál MPSV* [online]. [cit. 2014-10-28]. Dostupné z: https://portal.mpsv.cz/sz/politikazamest/esf/projekty/podpora_odborneho_vzdelavani_zamestnancu
36. Projekt „Stáže ve firmách - vzdělávání praxí“. *Ministerstvo práce a sociálních věcí* [online]. 2012 [cit. 2014-10-28]. Dostupné z: <http://www.mpsv.cz/cs/13540>
37. Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců. BusinessInfo.cz: Oficiální partner pro podnikání a export [online]. 2013 [cit. 2014-11-11]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/vzdelavani-a-rozvoj-zamestnancu-47797.html#!>
38. Vzdělávání zaměstnanců se rozhodně vyplatí. IDnes.cz: Finance [online]. 2007 [cit. 2014-11-11]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/vzdelavani-a-rozvoj-zamestnancu-47797.html#!>
39. TECHNIKA MÁ BUDOUCNOST. *MOTOR JIKOV* [online]. [cit. 2014-10-28]. Dostupné z: http://www.motorjikov.com/wpcontent/uploads/2012/06/technika_ma_budoucnost.pdf
40. BENEFITY A PÉČE O ZAMĚSTNANCE. *MOTOR JIKOV* [online]. [cit. 2014-10-28]. Dostupné z: <http://www.motorjikov.com/kariera/benefity-a-pece-o-zamestnance/>

12. Seznam tabulek a grafů

Seznam obrázků

Obr. č. 1:	Grafické schéma RLZ.....	12
Obr. č. 2:	Obecný úkol řízení lidských zdrojů.....	15
Obr. č. 3:	Formování cílů metodikou „Top - Down“.....	20
Obr. č. 4:	Dvě hlediska koučování.....	22
Obr. č. 5:	Dům koučových kompetencí.....	24
Obr. č. 6:	Transformace RLZ.....	25
Obr. č. 7:	Tři oblasti hodnocení.....	30
Obr. č. 8:	Posuny v hodnocení pracovníků.....	31
Obr. č. 9:	System odměňování.....	33
Obr. č. 10:	System formování pracovních schopností člověka.....	37
Obr. č. 11:	Organizační schéma společnosti MOTOR JIKOV Group a.s.....	45

Seznam tabulek

Tab. č. 1:	Jste muž či žena?	50
Tab. č. 2:	Na jaké pozici pracujete?.....	51
Tab. č. 3:	Jak dlouho pro společnost pracujete?	52
Tab. č. 4:	Pocitujete potřebu dále se vzdělávat?.....	52
Tab. č. 5:	Je Vám nabízeno vzdělávání nad rámec povinných školení ze zákona?.....	53
Tab. č. 6:	Jste spokojeni se způsobem vzdělávání?.....	54
Tab. č. 7:	Způsob případného dalšího vzdělávání.....	55

Tab. č. 8:	Je vzdělávání přínosné pro výkon Vašeho povolání?	55
Tab. č. 9:	Motivace nadřazeným k rozvoji znalostí.....	56
Tab. č. 10:	Zájem společnosti o rozvoj svých zaměstnanců.....	57
Tab. č. 11:	Oblast vzdělávání zaměstnanců.....	58
Tab. č. 12:	Počet školení/ rok.....	59
Tab. č. 13:	Je počet školení pro zaměstnance vyhovující?.....	59
Tab. č. 14:	Nabídka školení	60
Tab. č. 15:	Kde jsou získávány informace o probíhajících školeních?	61
Tab. č. 16:	Forma vzdělávání.....	62
Tab. č. 17:	Úroveň interních lektorů.....	62
Tab. č. 18:	Spokojenost s externími lektory.....	63
Tab. č. 19:	Vyhodnocení školení.....	64

Seznam grafů

Graf č. 1:	Jste muž či žena?	50
Graf č. 2:	Na jaké pozici pracujete?	51
Graf č. 3:	Jak dlouho pro společnost pracujete?	52
Graf č. 4:	Pocítujete potřebu dále se vzdělávat?	53
Graf č. 5:	Je Vám nabízeno vzdělávání nad rámec povinných školení ze zákona?	53
Graf č. 6:	Jste spokojeni se způsobem vzdělávání?	54
Graf č. 7:	Je vzdělávání přínosné pro výkon Vašeho povolání?	55
Graf č. 8:	Motivace nadřazeným k rozvoji znalostí	56
Graf č. 9:	Zájem společnosti o rozvoj svých zaměstnanců.....	57
Graf č. 10:	Oblast vzdělávání zaměstnanců.....	58
Graf č. 11:	Počet školení/ rok.....	59

Graf č. 12:	Je počet školení pro zaměstnance vyhovující?	60
Graf č. 13:	Nabídka školení.....	60
Graf č. 14:	Kde jsou získávány informace o probíhajících školeních?	61
Graf č. 15:	Forma vzdělávání.....	62
Graf č. 16:	Úroveň interních lektorů.....	63
Graf č. 17:	Spokojenost s externími lektory.....	63
Graf č. 18:	Vyhodnocení školení.....	64
Graf č. 19:	Manažeři – délka pracovního poměru	65
Graf č. 20:	Linioví pracovníci – pozice	66
Graf č. 21:	Linioví pracovníci – zastoupení jednotlivých pohlaví	66
Graf č. 22:	Linioví pracovníci – délka pracovního poměru	67
Graf č. 23:	Manažeři – potřeba vzdělávání	67
Graf č. 24:	Linioví zaměstnanci – potřeba vzdělávání	67
Graf č. 25:	Linioví zaměstnanci – nabídka školení	68
Graf č. 26:	Manažeři – spokojenost se způsobem vzdělávání	68
Graf č. 27:	Linioví pracovníci – spokojenost se způsobem vzdělávání	69
Graf č. 28:	Manažeři – přínos vzdělávání	69
Graf č. 29:	Linioví pracovníci – přínos vzdělávání.....	70
Graf č. 30:	Manažeři – motivace nadřizným	70
Graf č. 31:	Linioví pracovníci – motivace nadřizným	71
Graf č. 32:	Manažeři – zájem společnosti o rozvoj zaměstnanců	71
Graf č. 33:	Linioví pracovníci – zájem společnosti o rozvoj zaměstnanců	72
Graf č. 34:	Manažeři – preferovaná oblast vzdělávání	72
Graf č. 35:	Linioví pracovníci – preferovaná oblast vzdělávání	73
Graf č. 36:	Manažeři – počet školení/ rok	73
Graf č. 37:	Linioví pracovníci – počet školení/ rok	74

Graf č. 38:	Manažeři – informace o probíhajících školeních	74
Graf č. 39:	Linioví pracovníci – informace o probíhajících školeních	75
Graf č. 40:	Manažeři – forma školení	75
Graf č. 41:	Linioví pracovníci – forma školení	76
Graf č. 42:	Manažeři – hodnocení interních lektorů	76
Graf č. 43:	Manažeři – hodnocení externích lektorů	77
Graf č. 44:	Linioví zaměstnanci – hodnocení interních lektorů	77
Graf č. 45:	Linioví zaměstnanci – hodnocení externích lektorů	77
Graf č. 46:	Manažeři – hodnocení školení	78
Graf č. 47:	Linioví pracovníci – hodnocení školení	78

13. Přílohy

1. Příloha Dotazník

Příloha č. 1: Dotazník

Vzdělávání zaměstnanců ve společnosti MOTOR JIKOV Slévárna a.s

Dobrý den,

jmenuji se Andrea Fišerová, jsem studentkou Ekonomické fakulty Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích. V rámci své diplomové práce se zabývám Řízením lidských zdrojů se zaměřením na vzdělávání zaměstnanců. Cílem dotazování je zjištění spokojenosti s úrovní vzdělávacího systému ve společnosti MOTOR JIKOV Slévárna a.s.

Prosím o spolupráci, a předem za čas věnovaný dotazníku děkuji. Chtěla bych Vás ujistit, že informace budou využity výhradně ke studijním účelům a odpovědi jsou zcela anonymní.

1. Jste:

- Muž
 Žena

2. Na jaké pozici pracujete?

- Manažer
 THP
 Výrobní dělník
 Nevýrobní dělník

3. Jak dlouho pro společnost pracujete?

- Méně než 1 rok
 1 – 5 let
 6 – 10 let
 Více než 10 let

4. Pociťujete potřebu dále se vzdělávat ve Vašem zaměstnání?

- Určitě ano
 Spíše ano
 Spíše ne
 Určitě ne

5. Je Vám nabízeno vzdělávání nad rámec povinných školení ze zákona?

- Ano
 Ne

6. Jste spokojeni se způsobem vzdělávání?

- Určitě ano
 Spíše ano
 Spíše ne
 Určitě ne

7. Pokud jste výše uvedli možnost „Spíše ne“ či „Určitě ne“ prosím uveďte, jak byste se případně dále vzdělávali

- Častější vzdělávání (uveďte počet kurzů za rok, tzn. 1-5, 6-10, více než 10):.....
 Jiná forma, prosím uveďte (Seminář, Instruktaž, E-learning):.....
 Preferuji využití interních lektorů před externími
 Preferuji využití externích lektorů před interními

8. Je vzdělávání v praxi přínosné pro výkon Vašeho povolání?

- Určitě ano
 Spíše ano
 Spíše ne
 Určitě ne

9. Motivuje Vás nadřazený k rozvoji potřebných znalostí a dovedností?

- Určitě ano
 Spíše ano
 Spíše ne
 Určitě ne

10. Zabývá se podle Vás společnost dostatečně rozvojem svých zaměstnanců?

- Určitě ano
 Spíše ano
 Spíše ne
 Určitě ne

11. Jaké oblasti vzdělávání by společnost měla věnovat větší pozornost?

- Odborné znalosti související s Vaší profesí
- Manažerské dovednosti (vedení, motivace týmů, delegování, time-management)
- Osobnostní dovednosti (komunikace, asertivita, odolnost vůči stresu, vystupování, jazyky, práce na PC)
- Specifické dovednosti nutné pro zefektivnění a usnadnění výkonu povolání (nové techniky, metody)

12. Kolik školení během roku absolvujete?

- Žádné
- 1-5
- 6-10
- Více než 10

13. Tento počet je pro Vás:

- Vysoký
- Přiměřený
- Nízký

14. Je pro Vás nabídka školení uspokojivá?

- Určitě ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Určitě ne

15. Kde jsou získávány informace o probíhajících školeních?

- Z personálního oddělení
- Intranet společnosti
- E-mailem
- Nástěnka HR
- Od nadřízeného
- Od spolupracovníků

16. Jakou formu školení upřednostřujete?

- Seminář
- Instruktaž
- E-learning
- Vlastní odpověď:.....

17. Jakou známkou hodnotíte úroveň interních lektorů? Hodnocení jako ve škole.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

18. Jakou známkou hodnotíte úroveň externích lektorů? Hodnocení jako ve škole.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

19. Jak probíhá vyhodnocení školení?

- Neprobíhá vyhodnocení
- Praktické přezkoušení (přenesení do praxe)
- Test
- Vlastní odpověď:.....

Prostor pro Vaše připomínky:

.....

.....

Mnohokrát děkuji za čas, který jste věnovali vyplnění tohoto dotazníku.

Ing. Andrea Fišerová

Strukturální politika Evropské unie a rozvoje venkova, Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích