

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

Management lidských zdrojů ve vybraném podniku

Ivana Siegerová

© 2015 ČZU v Praze

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Management lidských zdrojů ve vybraném podniku" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu literatury na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 30.3.2015

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala zejména vedoucímu diplomové práce Ing. Mgr. Danielu Tothovi, Ph.D. za jeho metodické vedení, ochotu a vstřícnost, kterou mi věnoval.

Dále bych poděkovala společnosti ŠKODA ELECTRIC a.s. za umožnění realizace výzkumné části práce a poskytnutí podkladů pro její vypracování. Vřelé díky patří Personálnímu úseku za konzultace a respondentům za spolupráci.

Velké poděkování bych chtěla věnovat i mé rodině za jejich podporu nejen při psaní této práce, ale po celou dobu studia.

Management lidských zdrojů ve vybraném podniku

Human resources management in the selected company

Souhrn

Diplomová práce je zaměřena na řízení lidských zdrojů ve vybraném podniku. V práci jsou nejprve vymezena teoretická východiska na základě vybraných klíčových slov, která jsou dále využita v části zabývající se výběrem a adaptací zaměstnanců a dále odborným rozvojem zaměstnanců. Metodologický postup práce využívá deskriptivní a explanativní metodu, na závěr je využita metoda predikce. V praktické části je představena společnost ŠKODA ELECTRIC a.s., je popsán průběh výběru, adaptace a odborného rozvoje zaměstnanců. Na základě sběru dat a provedeného dotazníkového šetření jsou identifikovány problémové oblasti a koncipována doporučení využitelná v praxi. V práci dochází k úzkému provázání teoretické a praktické části.

Klíčová slova

Management lidských zdrojů, personalista, podniková kultura, adaptace zaměstnanců, motivace zaměstnanců, vzdělávání zaměstnanců

Summary

The thesis is focused on human resources management in selected company. In the thesis, the theoretical solutions based on selected keywords that are further used in the section dealing with the selection and adaptation of employees and professional development of employees. Methodological workflow uses descriptive and explanative method is used at the end of a prediction method. In the practical part is introduced by ŠKODA ELECTRIC a.s., describes the process of selection, adaptation and employees professional development. Based on data collection and a questionnaire survey identified problem areas and recommendations designed usable in practice. The work involves the narrow ties between theoretical and practical parts.

Keywords

Human resource management, human resources officer, company culture, adaptation, motivation, employee training

Obsah

1	ÚVOD DO PROBLÉMU	4
2	CÍL PRÁCE	5
3	METODIKA A METODICKÝ POSTUP PRÁCE	6
4	MANAGEMENT LIDSKÝCH ZDROJŮ	10
4.1	Personální útvar v organizaci	12
4.2	Činnosti řízení lidských zdrojů	13
4.3	Personalista	14
4.4	Organizační kultura	15
4.5	Odměňování	18
4.5.1	System odměňování v organizaci	19
4.5.2	Finanční odměňování pracovníků	20
4.5.3	Nefinanční odměňování pracovníků	22
5	VÝBĚR A ADAPTACE ZAMĚSTNANCŮ	24
5.1	Výběr nových pracovníků	24
5.2	Adaptace zaměstnanců v organizaci	28
5.2.1	Základní cíle procesu adaptace zaměstnanců	28
5.2.2	Proces adaptace ve vztahu k motivaci nových zaměstnanců	31
6	ODBORNÝ ROZVOJ ZAMĚSTNANCŮ	33
6.1	System vzdělávání zaměstnanců	35
6.2	Metody vzdělávání zaměstnanců	36
6.3	Evaluace výsledků odborného rozvoje pracovníků	39
6.4	Vliv odborného rozvoje na ekonomickou výkonnost organizace	41
7	PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI ŠKODA ELECTRIC a.s.	43
7.1	Základní informace o firmě	45
7.2	Historický vývoj	46
7.3	Podniková kultura ve společnosti ŠKODA ELECTRIC a.s.	48
7.4	Výběr nových pracovníků ve společnosti ŠKODA ELECTRIC a.s.	49
7.5	Adaptace nových zaměstnanců ve společnosti ŠKODA ELECTRIC a.s.	52
7.6	Odborný rozvoj zaměstnanců v podniku ŠKODA ELECTRIC a.s.	52
8	DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ VE SPOLEČNOSTI ŠKODA ELECTRIC a.s.	57

8.1	Optimalizační opatření - Adaptační proces	66
8.1.1	Fluktuace zaměstnanců v úseku Sklady	66
8.1.2	Nespokojenost zaměstnanců ve společnosti	67
8.1.3	Nedostatečná informovanost nových zaměstnanců.....	68
8.1.4	Nedostatečné zaškolování v Technickém úseku	70
8.2	Optimalizační opatření – Odborný rozvoj zaměstnanců	71
8.2.1	Měřitelnost realizovaných vzdělávacích akcí ve vztahu k podnikové výkonnosti 72	
8.2.2	Nespokojenost s rozsahem nabízených školení	76
8.2.3	Chybějící zpětná vazba realizovaných vzdělávacích akcí.....	79
8.2.4	Kariérní rozvoj	79
9	ZÁVĚR	82
10	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	84
10.1	Publikace	84
10.2	Internetové zdroje	87
11	SEZNAM PŘÍLOH	88
11.1	Obrázky	88
11.2	Tabulky	88
11.3	Přílohy	89

1 ÚVOD DO PROBLÉMU

Management řízení lidských zdrojů spadá mezi činnosti podniku, které přispívají k plnění strategických cílů. To je způsobeno především tím, že lidské zdroje jsou jeden z výrobních faktorů a jejich správné řízení napomáhá ke zvyšování podnikové výkonnosti. V menších podnicích se řízení lidských zdrojů věnují majitelé nebo bezprostřední nadřízení, ve větších podnicích již existují personální útvary specializující se na tuto činnost. Pro účely této diplomové práce byl zvolen podnik ŠKODA ELECTRIC a.s., který se řadí mezi velké podniky a který disponuje personálním útvarem.

Diplomová práce je zaměřena na proces adaptace zaměstnanců v podniku a na jejich vzdělávání, neboť tyto dvě činnosti personálního útvaru organizace jsou klíčové pro podávání optimálního pracovního výkonu. Úspěšné adaptaci pracovníků napomáhá mimo jiné právě vzdělávání usnadňující proces začlenění pracovníka do organizace a umožňující jeho další růst, což dále přispívá ke zvyšování motivace zaměstnanců. Jedná se tedy o dvě úzce provázané činnosti. Na tyto dvě činnosti dále navazuje problematika odměňování, které spadá mezi stěžejní faktory ovlivňující motivaci zaměstnanců.

Předložená práce se skládá ze dvou částí, kdy nejprve je zvolená problematika zkoumána v teoretické rovině a tyto poznatky jsou poté aplikovány v praktické části pro řešení zjištěných nedostatků v oblasti procesu adaptace zaměstnanců a rozvoje odborných schopností nových i stávajících zaměstnanců. V teoretické části je postupováno od širšího pojetí řízení lidských zdrojů v organizaci až po úzké zaměření na jeho části a to konkrétně na adaptaci a vzdělávání zaměstnanců. V praktické části je nejprve představen zvolený podnikatelský subjekt ŠKODA ELECTRIC, a.s. a následně je přistoupeno k charakteristice procesu adaptace ve zvoleném podniku, kdy jsou zjištěny nedostatky v této činnosti personálního útvaru organizace a jsou formulována doporučení pro eliminaci zjištěných nedostatků, což by mělo vést k zefektivnění celého tohoto procesu. S adaptačním procesem je úzce spojena vzdělávací činnost v organizaci, která probíhá ve zvoleném podniku pomocí externích i interních subjektů. Vzhledem k úzkému provázání kvalifikace zaměstnanců a jejich výkonnosti je nutno této činnosti věnovat pozornost a zjišťovat, zda jsou vzdělávací akce realizovány efektivně a hlavně, zda plní účel a cíle, pro které jsou pořádány. Práce se dále věnuje vazbě vzdělávacích aktivit na podnikovou výkonnost a snaží se demonstrovat, jak vzdělávací procesy v organizaci ŠKODA ELECTRIC a.s. ovlivňují základní ekonomické ukazatele.

2 CÍL PRÁCE

Diplomová práce se zabývá řízením lidských zdrojů a její hlavní cíl je návrh optimalizace pro podnik ŠKODA ELECTRIC a.s. v této oblasti. Vzhledem k rozsáhlosti téma řízení lidských zdrojů je cíl práce zaměřen na problematiku výběru a adaptace zaměstnanců a s tím úzce související odborný rozvoj zaměstnanců. Konkrétním cílem práce je návrh optimalizace adaptačního procesu zaměstnanců ve zvoleném podniku a návrh optimálního rozvoje nových i stávajících zaměstnanců ve vztahu k podnikové výkonnosti.

Adaptace v podniku je základním faktorem při utváření pozitivního vztahu organizace a zaměstnance, proto je potřeba tomuto procesu věnovat zvýšenou pozornost. Vzdělávání je realizováno již při procesu adaptace a poté průběžně, přičemž může znamenat snazší a rychlejší uvedení do pracovního procesu. Práce předkládá řešení pro zvýšení efektivity procesu výběru a adaptace zaměstnanců s návazností na vzdělávací procesy v organizaci, přičemž je brán zřetel nejen na nové zaměstnance, ale i na zaměstnavatele. Tyto dva hlavní cíle jsou podpořeny několika dílčími cíli, které jsou stanoveny tak, aby směřovaly k naplnění stanovených primárních cílů práce.

V práci jsou charakterizovány současné přístupy k řízení lidských zdrojů v celosvětovém kontextu. **Dílčím cílem** je zanalyzování stávající situace v oblasti procesu adaptace a vzdělávání v podniku ŠKODA ELECTRIC a.s. Rozbor současné situace v podniku zohledňuje nové trendy a inovativní přístupy v oblasti výběru zaměstnanců, které mají významný vliv na aktuální problém pasivity na trhu práce ze strany potenciálních zaměstnanců. Tato pasivita na trhu práce je způsobena nízkou účinností tradičních metod oslovování potenciálních uchazečů. Tyto metody postrádají přizpůsobivost novým trendům a novým způsobům komunikace a oslovování. Obsahem analýzy stávající situace ve zvoleném podnikatelském subjektu je rovněž identifikace a vymezení nedostatků týkajících se adaptačních a vzdělávacích procesů v organizaci a práce navrhuje opatření, která vedou k jejich eliminaci. V rámci diplomové práce je dále zkoumán vliv podnikového vzdělávání na výkonnost podniku pomocí matematicko-statistických metod.

3 METODIKA A METODICKÝ POSTUP PRÁCE

Diplomová práce se skládá z teoretické a praktické části, kdy obě tyto části vzájemně kontinuálně korespondují. Při řešení práce je vycházeno z normativního i deskriptivního přístupu vědeckého zkoumání. Normativní přístup je využit při analýze současného stavu a formulacích nápravných a optimalizačních opatření pro zvolený podnikatelský subjekt. Při tomto zkoumání je postupováno dle Molnára (2012), kdy je zkoumána minulost, aktuální stav a jsou prováděny predikce budoucí situace. V rámci této práce je zkoumán především současný stav, na základě něhož poté budou formulována optimalizační opatření, která by měla vést k zefektivnění procesu adaptace a vzdělávání v podniku v budoucnosti. Při analýze současného stavu je využíváno i deskriptivního přístupu pomocí empirického výzkumu (prováděno v oblasti odborného rozvoje zaměstnanců). Oba přístupy zkoumání jsou podporovány zejména exploratorním výzkumem, jehož výstupem jsou detailní informace pro navržení optimalizační řešení.

Jak uvádí Molnár (2012) či Punch (2008), výchozím bodem zkoumání jsou výzkumné otázky, které jsou formulovány v návaznosti na stanovené cíle práce a jejich zodpovězení umožní naplnění těchto cílů. Výzkumné otázky jsou zodpovězeny jak v teoretické, tak i praktické části práce. V teoretické části práce dochází k zodpovězení těchto výzkumných otázek:

1. Co to je management lidských zdrojů?
2. Jaká je náplň činnosti personálního útvaru v organizaci?
3. Jak vybírat nové zaměstnance?
4. V čem spočívá význam efektivního procesu adaptace zaměstnanců?
5. Jak vybrat správné zaměstnance pro organizaci?
6. Proč je realizován kontinuální odborný rozvoj zaměstnanců?
7. Jakým způsobem lze zaměstnance vzdělávat?
8. Jaký je postup vzdělávacího procesu v organizaci?

Tento výčet výzkumných otázek představuje základní soubor a odpovědi na ně jsou koncipovány v teoretické části diplomové práce. S těmito výzkumnými otázkami jsou úzce provázány výzkumné otázky, na které jsou hledány odpovědi v praktické části práce. Pro praktickou část diplomové práce jsou formulovány tyto výzkumné otázky:

1. Jak probíhá proces adaptace ve společnosti ŠKODA ELECTRIC a.s.?
2. Existují nedostatky v adaptačním procesu ve zvoleném podniku?
3. Jakými způsoby lze odstranit případné nedostatky v procesu adaptace zaměstnanců?
4. Jak probíhá vzdělávací proces zaměstnanců ve zvoleném podniku?

5. Jsou výsledky vzdělávacích procesů průběžně vyhodnocovány?
6. Sleduje podnik vliv vzdělávacích procesů na jeho výkonnost?
7. Jak ovlivňují vzdělávací procesy výkonnost podniku?

Zodpovězení stanovených výzkumných otázek vede k naplnění stanovených cílů diplomové práce a koncipování jejich výstupů pro zvolený podnikatelský subjekt.

Kontaktními osobami ve společnosti ŠKODA ELECTRIC a.s. pro psaní této diplomové práce byl personální ředitel společnosti a personalistka. Prostřednictvím kontaktních osob byly poskytnuty veškeré informace vztahující se k tématu diplomové práce. Během celého výzkumu tyto osoby zodpovídaly dotazy, byly realizovány strukturované rozhovory sloužící především ke sběru dat. Sběr dat probíhal cíleně k zodpovězení výzkumných otázek, viz. výše. Sběr dat probíhal od července 2014 do září 2014. V říjnu 2014 byl proveden doplňkový sběr dat vztahující se k vzniklým nejasnostem.

Další informace byly získávány na základě nestrukturovaných rozhovorů s personalistkou a dále z dokumentů společnosti (Výroční zpráva za rok 2013, Nabídka vzdělávacích kurzů – interní, Nabídka vzdělávacích kurzů – externí, Vzdělávání ŠELC¹, Katalog kvalifikací, atd.). V neposlední řadě pro účely výzkumu diplomové práce bylo provedeno dotazníkové šetření. Pro zodpovězení výzkumných otázek v teoretické části byla provedena literární rešerše 46 titulů, aby mohla být provedena objektivní komparace pohledů na danou problematiku. Vybráni byli autoři jak čeští, tak zahraniční. Rešerše obsahovala nejen knižní publikace, ale také odborné vědecké časopisy, konferenční příspěvky, internetové zdroje, apod. Smyslem zodpovězení výzkumných otázek pro teoretickou část bylo potvrzení smysluplnosti a poznávací prospěšnosti výzkumu. Pro zodpovězení výzkumných otázek vztahujících se k praktické části bylo provedeno empirické šetření, při kterém byly použity metodické prostředky: analýza podnikových dokumentů, dotazníkové šetření, strukturované a nestrukturované rozhovory. Strukturované rozhovory probíhaly s pracovníci Personálního úseku. Nestrukturované rozhovory probíhaly s pracovníci Personálního úseku, s personálním ředitelem a se zaměstnanci. Spolupráce s Personálním úsekem byla nutná zejména z důvodu odpovědnosti Personálního úseku za adaptační a vzdělávací proces v podniku a realizaci náborem nových zaměstnanců. Tento úsek má zodpovědnost za tvorbu nových pracovních pozic a za jejich obsazování. Personální útvar je seznámen s požadavky na uchazeče (katalog kvalifikačních požadavků, na kterém participuje spolu s vedoucími pracovníky jednotlivých úseků), o jeho odpovědnostech a také o tom, jaká je náplň práce pozice, na kterou je nový

¹ ŠELC je používanou zkratkou společnosti ŠKODA ELECTRIC a.s.

uchazeč přijímán. Spolupráce s tímto úsekem byla také z důvodu, že Personální úsek úzce spolupracuje s vedoucími pracovníky jednotlivých úseků, kteří jsou přítomni u přijímacích pohovorů na jim podřízené pozice, a tak personální útvar ví, jaké znalosti a dovednosti jsou ze strany vedoucích pracovníků kladeny na jednotlivé pozice tak, aby fungování těchto pozic bylo efektivní. Strukturované i nestrukturované rozhovory byly potažmo vyhodnoceny a zapracovány do této diplomové práce. Dotazníkové šetření probíhalo formou nestrukturovaného dotazníku, který byl zaměřen na spokojenost s procesem adaptace a se vzděláváním, které ve společnosti probíhá.

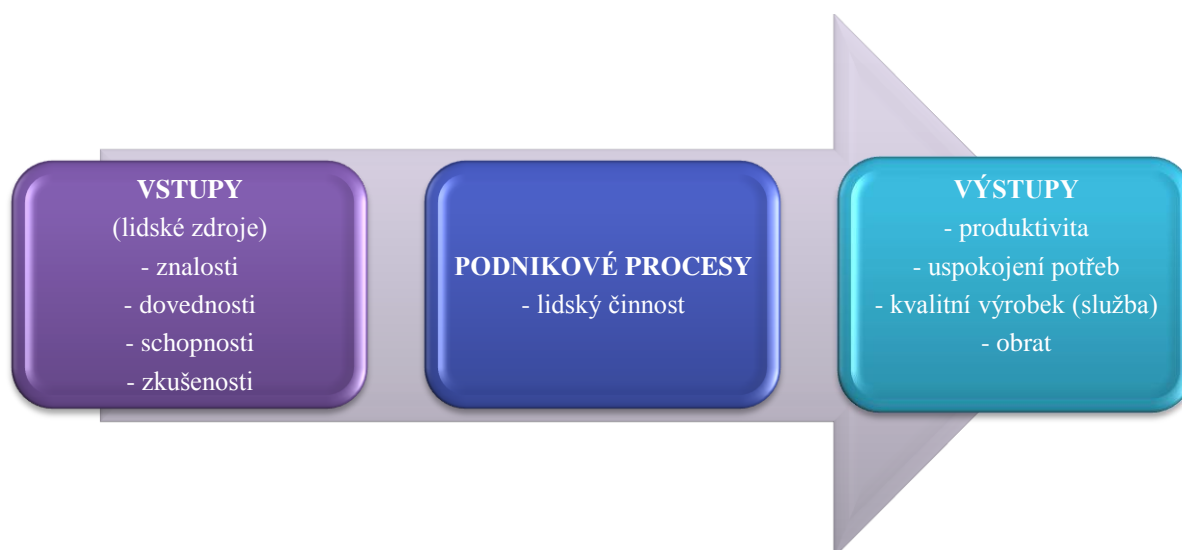
Na základě nestrukturovaného rozvoru s pracovníci Personálního úseku bylo možné sestavit seznam otázek v dotazníku. Velký zřetel byl kladen na vyhnutí se systematickým chybám způsobeným např. nejasnému či zkreslenému pochopení otázek, neochotou poskytnout požadované údaje, apod. Dotazníkové šetření bylo anonymní, aby každý mohl vyjádřit bez obav svůj názor. Dotazník byl rozdán 771 zaměstnancům. Písemný dotazník byl distribuován prostřednictvím vedoucích pracovníků úseků, následně dotazník jednotliví zaměstnanci, samostatně bez něčí kontroly, vhazovali do předem připravených zapečetěných uren. Ury byly rozmístěny na nejfrekventovanějších místech, tj. u elektronického přístroje, na němž si zaměstnanci označují příchod a odchod do zaměstnání, v kantýně, v sekretariátu. Při rozmístování uren byl kladen důraz na to, aby nad nimi byl dohled a nikdo nemohl poškodit jejich obsah ani jej odcizit. Nevýhodou anonymních dotazníků však je jejich nízká návratnost. Není proto dost jasné, jakou část základního souboru získaný výběrový vzorek reprezentuje. Toto je způsobeno tzv. samovýběrovým efektem, kdy osoba není nucena odpovědět a vyplněný dotazník odevzdat. Pro zvýšení efektivity a návratnosti tohoto dotazníku byl ve společnosti ŠKODA ELECTRIC a.s. prezentován výzkum, potažmo dotazníkové šetření, s důrazem na vnitropodnikové potřeby. Pro možnost standardizace odpovědí byly zvoleny uzavřené otázky a otázky polouzavřené. Respondent dle zadání vybíral pouze jednu odpověď (unique choice). Dichotomické otázky v dotazníku byly použity pouze pro odpovědi na otázky týkající se věku a pohlaví. Odpovědi na ostatní otázky byly trichotomické a polytomické. Vhodnost použití otevřených otázek se neshledala jako optimální z důvodu velkého počtu respondentů, pracnosti zpracování získaných údajů a potažmo problémy při jejich interpretaci. Většina otázek v dotazníku byla filtračních, na jejichž základě bylo umožněno třídění respondentů. Po sestavení dotazníku byla provedena pilotáž na 5 respondentech z různých úseků (Obchodní úsek, Technický úsek, Výrobní úsek, Sklady, vedoucí pracovník). Tento výběr byl proveden na základě možnosti odlišného pochopení otázek u pracovníků různých úseků, na různé pozici s různými zkušenostmi. Smyslem

pilotáže bylo identifikovat nedostatky dotazníku, které by mohly mít negativní vliv na získané údaje. Na malém vzorku byla otestována srozumitelnost a jednoznačnost dotazníku.

4 MANAGEMENT LIDSKÝCH ZDROJŮ

Dle ekonomické teorie jsou lidské zdroje jedním ze tří výrobních vstupů, které jsou dle Samuelsona (2007, s. 24) děleny na práci, přírodní zdroje a kapitál. Stěžejním faktorem úspěšnosti podnikatelského subjektu jsou lidské zdroje a vlivem mezinárodního obchodu a globalizace roste tlak na rozvoj týmové práce a kooperace či tlak na rozvoj inovací a nových technologií (Tomšíková a Živčák, 2013). Nositeli práce jsou lidé, proto jejich řízení vyžaduje pozornost. Důležitost řízení lidských zdrojů je umocněna při akvizicích či fúzích, kde dochází ke střetu různých kultur. (Kazík, 2012) Roli lidských zdrojů v podnikatelském prostředí ilustruje obrázek 1. Jak bylo uvedeno výše, jedním z výrobních vstupů jsou lidské zdroje, přičemž nabývají podoby znalostí, dovedností, schopností, zkušeností. Tyto se transformují v rámci podnikového procesu, kdy následně vlivem lidské práce vzniká výrobek nebo služba.

Obrázek 1: Role lidských zdrojů v podnikatelském prostředí



Zdroj: vlastní zpracování dle Jackson a Schuler (2007, s. 59), 2015

Management lidských zdrojů se začal formovat vlivem průmyslové revoluce, kdy byla ve velkém měřítku zaváděna automatizace výrobních procesů a z toho důvodu došlo ke změně povahy práce (Mayerová a Růžička, 2000). Problematikou lidských zdrojů se zabývají specialisté ve velkých organizacích a majitelé či vedoucí pracovníci v menších organizacích. Jedná se o řešení každodenních záležitostí související s **pracovní silou** v organizaci. Jak konstatuje Synek (2010), pouze kvalitní a výkonný personál zabezpečuje naplňování cílů firmy v náročném konkurenčním prostředí. Pozitivní spojení managementu lidských zdrojů a výkonnosti organizace také dokládá Jackson a Schuler (2007), přičemž hodnocenými kritérii mohou být v této souvislosti výstupy a jejich výše, kvalita výstupů, časová náročnost

podnikových procesů či finanční ukazatele (Schuler a Jackson, 2007). Dle Koubka (2009) je nutno v rámci úspěšně fungující organizace propojení veškerých zdrojů (materiální, finanční, informační, lidské). Z toho vyplývá, že primárním cílem personální práce je **účelná podpora plnění hlavního cíle firmy**. Synek (2010) dále člení další cíle personální práce do dvou oblastí (ekonomické a sociální). Jackson a Schuler (2007) rozdělují činnosti řízení lidských zdrojů na tři části. Jedná se o specifické činnosti např. získávání a hodnocení zaměstnanců, formulace politiky řízení lidských zdrojů v organizaci a formování podnikové kultury. **Personální management** se orientuje zejména na oblasti koncipování personální politiky, vytváření ideálních pracovních podmínek, vedení lidí (Mayerová a Růžička, 2000). Při formování personální politiky je potřeba uvažovat, že na personální řízení působí jak externí faktory, tak interní faktory (Mayerová a Růžička, 2000). Mezi externí faktory se řadí demografický vývoj, ekonomické podmínky, platná právní úprava, životní prostředí či hodnotová orientace lidí. Za interní vlivy lze považovat zaměření podniku, strategické cíle, podnikovou kulturu (Koubek, 2009).

V dostupné literatuře lze nalézt řadu definic řízení lidských zdrojů. Například Armstrong (2007) definuje management lidských zdrojů jako „*strategicky a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají – lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace.*“ Jackson a Schuler (2007) shrnují, že výsledkem správného řízení lidských zdrojů by měl být **ucelený systém** budující prestiž zaměstnavatele, rozvíjející a motivující zaměstnance podniku, zabraňující fluktuaci pracovníků, zajišťující efektivní výkon pracovní činnosti a chránící organizaci a její členy.

Pro řízení lidských zdrojů bylo vymezeno několik **modelů**. Jedná se například o Model shody (výchozí je ztotožnění se strategií organizace), Harvardský systém (vycházející z nahlížení na lidský kapitál jako na formu potenciálního bohatství). V souvislosti s těmito modely byla formulována **teorie lidského kapitálu**, jejímž základem jsou znalosti, zkušenosti a dovednosti, které dle této teorie vedou k produktivitě a adaptibilitě. (Schuler a Jackson, 2007)

Management lidských zdrojů je založen na zohledňování **pěti pilířů** (Walker, 2003, s. 133):

- lidé,
- procesy,
- kultura,
- struktura,
- technologie.

Požadované znaky na jednotlivé pilíře shrnuje tabulka 1.

Tabulka 1: Pilíře managementu lidských zdrojů

PILÍŘE	ZNAKY
Lidé	Kvalifikační způsobilost
	Trestní bezúhonnost
	Tvůrčí myšlení
	Komunikativnost
	Atd.
Procesy	Efektivnost
	Rychlost
	Spolehlivost
	Transparentnost
	Atd.
Kultura	Logická
	Přiměřená
	Vytvářející pozitivní vztah k podniku
	Atd.
Struktura	Jasně vymezuující pravomoci
	Odpovídající velikosti a potřebám podniku
	Atd.
Technologie	Automatizace
	Elektronizace
	Prediktivní modelování
	Atd.

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

4.1 Personální útvar v organizaci

Personální útvary vznikly v 19. a 20. století z důvodu stále rostoucí potřeby rozšiřování odborných kompetencí pracovníků. Po první světové válce se mezi činnosti Personálního úseku začíná řadit i odměňování. Ve 40. a 50. letech se personální útvary orientují zejména na získávání vysoce kvalifikovaných pracovníků a dále na vzdělávání stávajících zaměstnanců (Mayerová a Růžička, 2000). Ve velkých organizacích je pro personální činnost zřízen **speciální útvar**, v malých podnicích tuto činnost provádí vedoucí pracovník nebo vlastník podniku (Mayerová a Růžička, 2000). Jak dále uvádí Stýblo (1998), podoba personálních útvarů je dána především organizačním uspořádáním podniku. Význam a postavení personálního útvaru v rámci organizační struktury závisí na mnoha faktorech. Jedná se například o předpisy, velikost podniku nebo formu podnikového řízení.

Personální útvar v organizaci je jedním ze základních činitelů vedoucí k neustálému zlepšování organizace (Armstrong, 2007). Koubek (2009, s. 29) označuje personální útvar jako „*pracoviště, specializované na řízení lidských zdrojů*.“ Personální útvar se zaměřuje obzvláště na **interní úkoly** organizace, ale jeho náplní je i plnění úkolů vně organizace. Jedná se například o součinnost s vybranými institucemi.

Významnými úkoly personální práce dle Koubka (1996) jsou:

- vyhledávání ideální provázanosti mezi zaměstnanci a jejich pracovní náplní,
- optimalizace zapojení pracovní síly v podniku,
- participace na vytváření podnikové kultury,
- zabezpečení personálního a sociálního rozvoje pracovníků,
- respektování a implementace platné legislativy.

Personální útvar se musí vyznačovat **důvěryhodností a autoritou**. Jedním ze stěžejních úkolů personálního útvaru je analýza změn v organizaci v oblasti práce vlivem zvyšování efektivnosti podnikových procesů například prostřednictvím zavádění nové technologie. Toto může vyvolat snížení počtu potřebných pracovníků či rozšíření jejich odborné způsobilosti. Personální útvar v této souvislosti musí respektovat nejen ekonomické hledisko, ale i hlediska sociální a právní (Koubek, 2009).

Armstrong (2007) definuje doporučení pro organizaci personálního útvaru v podniku:

- přímá odpovědnost vedoucího personálního útvaru nejvyššímu vedení organizace,
- účast vedoucího personálního útvaru při vytváření podnikové strategie,
- způsobilost k poskytování rad a služeb požadované organizací,
- přizpůsobení organizace personálního útvaru potřebám podniku (např. spojování určitých činností).

4.2 Činnosti řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů, zejména ve velkých organizacích, zahrnuje celou řadu úkolů a činností, které musí být v souladu se strategickými cíli podniku, neboť správné řízení lidských zdrojů napomáhá rozvoji firmy (Mejia, 2001). Mezi **klíčové** personální činnosti spadá získávání, výběr a přijímání pracovníků, hodnocení pracovníků, odměňování², vzdělávání³, motivování a ochrana zdraví (Koubek, 2009; Mayerová a Růžička, 2000). Mezi

² Odměňování následuje v podkapitole 4.5.

³ Vzdělávací činnosti podniku bude dále věnována kapitola 6.

další činnosti personálního řízení lze zařadit vytváření pracovních míst, plánování lidských zdrojů⁴, zařazování pracovníků, ukončování pracovních poměrů, formování pracovních vztahů, podílení se na tvorbě podnikové kultury, vedení personální agendy, analýza trhu práce, personální marketing (Koubek, 2009; Stýblo, 1998). Jak uvádí Armstrong (2007), řízení lidských zdrojů má několik cílů, mezi které patří například řízení lidí jako bohatství, napomáhání ke tvorbě flexibilní organizace, podpora kooperace a týmové práce, zohledňování zákaznických potřeb na úrovni celé organizace, koncipování strategie odměňování s vazbou na výkon, posilování loajality pracovníků vůči podniku. Stýblo (1998) shrnuje činnosti managementu lidských zdrojů do čtyř oblastí, které ilustruje obrázek 2:

Obrázek 2: Činnosti managementu lidských zdrojů



Zdroj: vlastní zpracování dle Stýblo (1998), 2014

4.3 Personalista

Funkce personalisty se vyvíjela postupem doby, kdy jak uvádí Mayerová a Růžička (2000), již v 19. století existovala funkce tajemníka sociálních věcí, který naplňoval některé činnosti, jež mají personalisté v současnosti. Později personalista vykonával zejména administrativní činnost, postupem doby se však personalista stává **kreativním manažerem** (Koubek, 2009). Na pozici personalisty jsou kladeny vysoké nároky, neboť musí porozumět předmětu podnikání, organizační struktuře a měl by mít jak teoretické, tak praktické znalosti a dovednosti z oboru řízení lidských zdrojů. Mezi základní znalosti personalisty lze zařadit znalosti z oblasti plánování lidských zdrojů, personálního řízení, mzdové problematiky, právní úpravy pracovních vztahů nebo kolektivního vyjednávání (Mayerová a Růžička, 2000). Armstrong (2007) shrnuje schopnosti personalisty následovně:

- znalost organizace a její kultury,
- strategické schopnosti,

⁴ Dle Mejii (2001) spočívá plánování lidských zdrojů v identifikaci současného stavu a stavu, kde chce podnik být.

- schopnosti zvyšování efektivnosti organizace,
- komunikační schopnosti,
- poskytování služeb,
- permanentní odborný rozvoj.

Armstrong (2007) konstatuje, že role personalistů se liší zejména dle toho, zda se jedná o generalisty nebo o specialisty. Dalším kritériem je úroveň, na které pracují. Personalisty rozlišuje na proaktivní, reaktivní či kombinaci obou. **Proaktivní personalista** je iniciátor, který by měl mít nezastupitelné místo v týmu formulujícím strategické cíle a směřování společnosti. **Reaktivní personalista** spíše plní úkoly, které mu jsou zadány.

V současné době globalizace se řadí do odborné způsobilosti personalisty i jazyková vybavenost, znalost pracovního práva jiných států nebo znalost specializovaného softwaru, který napomáhá zefektivnění práce personalisty. Stejně jako management lidských zdrojů se i pozice personalisty neustále vyvíjí, kdy lze spatřovat požadavky na vyšší internacionalizaci, zvyšování požadavků na kvalifikaci, požadavky na zahraniční zkušenosti atd. Stejně jako postavení personálního útvaru v rámci organizační struktury u jednotlivých organizací se liší i postavení personálních manažerů (Stýblo, 1998).

V obecné rovině plní personalista v organizaci funkci poskytovatele služeb, tzv. **vnitropodnikovým zákazníkům**, kteří jsou tvořeni manažery, týmy, pracovními skupinami i řadovými zaměstnanci. Služby by měly být poskytovány efektivním způsobem, který přispívá k podnikovému rozvoji (Armstrong, 2007). Za další funkce personalisty lze považovat funkce rádce, partnera v podnikání, stratéga, inovátora, strážce hodnot, motivátora (Armstrong, 2007).

4.4 Organizační kultura

Jak uvádí Čmelík, význam organizační kultury se začal objevovat teprve v 70. letech 20. století a prvotním cílem bylo zvýšení efektivnosti řízení podniku. (Čmelíková a Čmelík, 2012) Armstrong (2007, s. 257) definuje organizační kulturu jako „*soustavu hodnot, norem, přesvědčení, postojů a domněnek*.“ Oproti tomu Mayerová a Růžička (2000, s. 148) vymezují organizační kulturu jako „*celek ve smyslu určitého druhu kulturního systému*.“ Mejia (2001) stručně identifikuje organizační kulturu jako základní postoje a předpoklady uznávané členy organizace. Podoba organizační kultury má značný vliv na celkové fungování podniku a jeho výkonnost, proto je potřeba jí věnovat dostatečnou pozornost. (Čmelíková a Čmelík, 2012;

Kazík, 2012) Neexistuje dokument, ve kterém by byla podniková kultura zakotvena, nicméně se jedná o nepsaná pravidla způsobu chování (vzorce chování) a jednání lidí a způsobu vykonávání práce. Mayerová a Růžička (2000) doplňují, že organizační kultura zahrnuje důvěru i očekávání pracovníků organizace. Na tvorbě organizační kultury se podílejí největší měrou **lídři podniku** a jejich každodenní chování (Kazík, 2012). Vliv na organizační kulturu dále mají významné události, vývoj vztahů mezi pracovníky a prostředím organizace (Armstrong, 2007, Čmelíková a Čmelík, 2012). V podnikové praxi může nastat situace, kdy v jedné organizaci existuje **vícero kultur**. Například v nadnárodních organizacích by měl personální útvar usilovat o vytvoření pouze základní podnikové kultury, která vede ke snižování národnostních kulturních rozdílů. V nadnárodních společnostech existují tři základní modely podnikové kultury, jedná se o model dominantní kultury, model pluralitních kultur a synergický model (Tomčíková a Živčák, 2012). V rámci podnikové kultury by mělo být napomáháno k adaptaci cizinců do místní kultury (Mejia, 2001).

Základní složky organizační kultury jsou dle Armstronga (2007, s. 259) následující:

- hodnoty,
- normy,
- artefakty,
- pravidla chování,
- filozofie podniku,
- klima.

Hodnoty představují pozitivní prvky ve vztahu k organizaci a v případě jejich silného vnímání výrazně ovlivňují chování. Naplnění hodnot probíhá prostřednictvím norem a artefaktů.

Za **normy** se považují pravidla chování, které nejsou nikde dokumentovány. V podstatě se jedná o předpoklady, kterými se lidé řídí a které jsou předávány pouze ústní formou nebo chováním.

V případě **artefaktů** se jedná o viditelné výtvořby či způsoby jednání. Příkladem lze zmínit způsob písemné komunikace nebo způsob oslovování. Součástí této složky organizační kultury je i etika chování nebo odpovědnost. Dále lze uvést kombinaci firemních barev a uspořádání podniku.

Pravidla chování představují vztahy mezi členy organizace. Mezi pravidla chování patří například i podnikový slang nebo různé rituály.

Za **filozofii podniku** lze považovat smýšlení, chování a směry, kterými se podnik chce ubírat. Podnikové **klima** by mělo být nastaveno tak, aby byla umožněna členům organizace interakce se zákazníky. Klima úzce souvisí s vnímáním a představami člena organizace ve vztahu k organizační kultuře.

Organizační kultura má vliv nejen na chování lidí v organizaci, ale i na celkový výkon a efektivnost, přičemž tento vliv může být pozitivního i negativního charakteru. Dále organizační kultura může vést k posilování konkurenceschopnosti a diferenciaci (Tureckiová, 2004). Proto je důležité přiměřenou podnikovou kulturu posilovat a dále budovat a v případě nežádoucí podnikové kultury je nutné přijímat opatření vedoucí k její změně, neboť negativní podniková kultura může být v rozporu s cíli podniku (Čmelíková a Čmelík, 2012). Jak uvádí Armstrong (2007), východiskem je analýza organizační kultury, kdy nástroji mohou být dotazníková šetření či diskuse. Na základě provedené analýzy jsou identifikovány případné problémy a následně stanoveny cesty vedoucí k jejich odstranění.

Organizační kulturu je obtížné přesně klasifikovat, nicméně někteří autoři se o to v minulosti pokusili (Harrison, Handy, Schein). U všech zmíněných autorů lze shledat shodné rysy, kdy klasifikace byla prováděna vždy na **čtyři části**. Dalším shodným prvkem je samotná klasifikace, kdy lze u jednotlivých částí pozorovat značnou podobnost, a lze vyvodit dílčí závěr ve formě následující klasifikace organizační kultury:

- kultura založená na moci,
- kultura založená na roli,
- kultura založená na úkolu,
- kultura založená na lidech.

Ukazatelem úrovně podnikové kultury a výkonnosti celé organizace je **organizační zdraví**, jakožto jedno z kritérií hodnocení podniku (Mayerová a Růžička, 2000).

Při shrnutí výše uvedeného lze konstatovat, že prioritní cíl firemní kultury spočívá v neustálé tvorbě příznivých podmínek pro činnost zaměstnanců v organizaci a podpora konkurenceschopnosti podniku. Při optimálním fungování organizační kultury nevznikají zbytečné konflikty, v podniku funguje plynulý tok informací, snadněji dochází k nalezení dohod a kompromisů a zaměstnanci jsou motivováni k dosahování podnikových cílů (Kazík, 2012).

4.5 Odměňování

Urban (2012, s. 69) definuje odměnu jako něco, co je pro pracovníky **příjemné**. Odměňování nezahrnuje pouze peněžní ocenění vykonané práce, ale rovněž širokou škálu dalších forem ohodnocení, jak ilustruje tabulka 2, což potvrzuje Mejia (2001, s. 324), který dělí celkovou odměnu na tři části (základní mzdu, pobídkovou složku a nefinanční odměny). Mimo finančního ocenění se jedná například o povýšení, pochvalu či nefinanční zaměstnanecké benefity. Odměňování se zpravidla odvíjí od délky pracovního vztahu, tzn. dobu práce zaměstnance pro podnik (Klupáková, 2012). Za určitou formu odměňování se považuje i nabytí pocitu užitečnosti, uznání okolí nebo kariérní růst. V obecném pojetí se jedná o odměny, které často nemají hmotnou povahu. Úkolem odměňování zaměstnanců je jednak jejich získávání a dále motivování a setrvání v podniku. (Koubek, 2009; Koubek, 1996; Urban, 2012)

Tabulka 2: Finanční a nefinanční formy odměňování

Finanční formy odměňování	Nefinanční formy odměňování
Základní mzda	Naturální zvýhodnění
Prémie	Povýšení
Příplatky	Zajímavý úkol
Osobní ohodnocení	Příspěvek na stravování
Zaměstnanecké akcie	Věcné dary
Odměna odrážející povýšení	Podnikový automobil i k osobním účelům
Odměna odrážející schopnosti	Pracovní oděv
Kompensace za převedení na jinou práci	Flexibilní pracovní doba
Kompensace výdajů na cestování do místa výkonu práce	Dovolená nad rámec Zákoníku práce ⁵
Individuální pobídky	Přidělení samostatné práce
Mimořádné odměny	Notebook, mobilní telefon
Provize	Možnost firemního ubytování
Podíly na zisku	Firemní vzdělávání
A další	Sociální benefity

Zdroj: vlastní zpracování dle (Walker, 2003; Stýblo,1993; Urban,2013; Koubek, 1996;), 2014

⁵ Zákon č. 262/2006 Sb., Zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů.

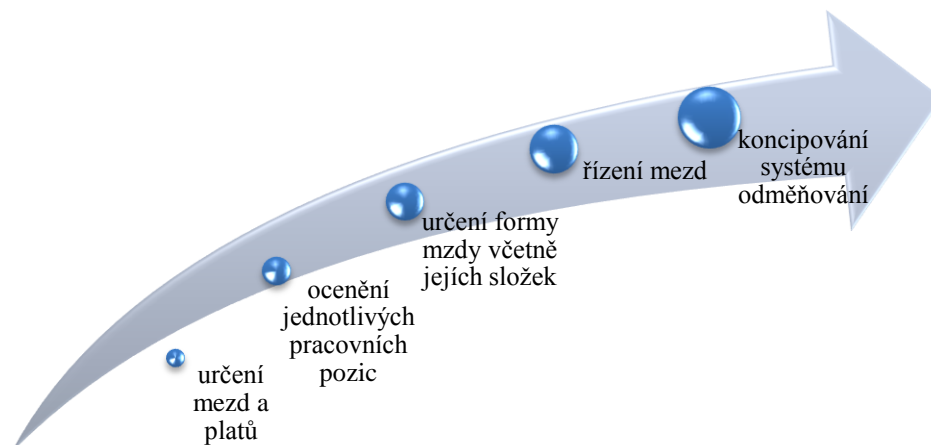
Odměna **hmotného charakteru** (mzda či plat) představuje pro zaměstnance prostředek pro uspokojování životních potřeb, formování společenského postavení a determinace životní úrovně. Hmotná odměna obsahuje motivační účinek, jehož vliv se u jednotlivých pracovníků liší, přičemž dále závisí na výši odměny (absolutně i ve vztahu k odměně ostatních pracovníků) a jejím složení (Mayerová a Růžička, 2000). Dle Kubátové a kol. (2012, s. 68) „se mezi manažery objevují názory, že motivace je synonymum k odměňování a systému benefitů s ním spojených. Motivace je však spíše něco nehmotného, co se nachází v hlavě každého člověka. Je to pocit, který ho zvedne ze židle a přinutí ho začít něco dělat, je-li ohrožen zamýšlený výsledek.“ Lovasová a Kubíková (2013) charakterizují motivaci k podání optimálního pracovního výkonu jako vybudování potřeby zaměstnance dosáhnout určitého cíle. Tato potřeba je determinována osobnostními a situačními předpoklady (výsledek a zpětná vazba).

4.5.1 Systém odměňování v organizaci

Urban (2012) definuje **klíčové pravidlo motivace**, kdy konstatuje, že zaměstnanci usměřňují svoji činnost na základě skutečnosti, za co jsou odměňováni nebo naopak trestáni. V rámci systému odměňování⁶ je sledována v podniku **mzdová politika**, kdy by měli být pracovníci odměňováni slušně, spravedlivě a důsledně (Armstrong, 2007). Mzdová politika respektuje **čtyři základní cíle**, a to získání a udržení zaměstnanců, motivace k pracovnímu nasazení, dosahování dostačující produktivity práce a spravedlivé nastavení mzdové struktury. Vzhledem k tomu, že nelze naplňovat všechny uvedené cíle současně, musí podnik určit pořadí cílů dle priorit (Synek, 2010). Mzdová politika podniku by měla být koncipována v závislosti na schéma znázorněném v obrázku 3.

⁶ Jiný výraz pro systém odměňování je mzdový systém podniku, který používá např. Synek (2010).

Obrázek 3: Schéma mzdové politiky



Zdroj: vlastní zpracování dle Koubka (1996, s. 143), 2015

Jak uvádí Armstrong (2007), realizace systému odměňování má respektovat zásady spravedlnosti, rovnosti, důslednosti a transparentnosti. Nicméně je považováno za správné **stanovovat výši odměny diferencovaně** v návaznosti na přínos zaměstnance organizaci. Určování systému odměňování se řadí mezi strategické rozhodování organizace, přičemž musí systém odměňování korespondovat s podnikovou strategií a zohledňovat hodnotu práce, neobvyklé faktory při vykonávání práce či ocenění práce na trhu (Synek, 2010). Systém odměňování tvoří tzv. **4P** (Armstrong, 2007, s. 517):

- **politika** (filozofie a vodítka pro řízení odměňování),
- **postupy** (finanční či nefinanční odměny),
- **procesy** (hodnocení a řízení pracovního výkonu),
- **procedury** (zabezpečení fungování celého systému odměňování).

4.5.2 Finanční odměňování pracovníků

Od počátku nového tisíciletí se do popředí podmínek finančního odměňování staví trend sjednocování mezi pracovníky. Tento proces je podporován celonárodní dohodou o jednotném postavení, jež je možné shledat v britských organizacích. Dle Urbana (2012) je podnik omezen při stanovování výše finanční odměny jeho finanční situací či postavením na trhu. Při určování mzdy dochází ke střetu postojů zaměstnavatelů a zaměstnanců, kdy zaměstnavatel chce dosahovat nízkých nákladů (vyplácením co nejnižších mezd) a zaměstnanci chtějí dosahovat co nejvyšších příjmů (získáváním co nejvyšších mezd)

(Kaesler, 2013). V rámci podnikové strategie by mělo být bráno v potaz, že je vhodné sledovat **produktivitu práce**, která by měla růst rychleji než mzdy pracovníků.

V podnikové praxi se vyskytuje celá řada druhů finančního odměňování zaměstnanců, mezi které Mayerová a Růžička (2000, s. 114) řadí základní⁷ nebo časovou mzdu, podíl na výsledku hospodaření, odměnu pro tým, úkolovou mzdu, mzdu závisující na zásluhách a odvedené práci, jednorázové odměny a příplatky a další formy.

Základní mzda se může u jednotlivých zaměstnanců měnit dle úrovně jejich kvalifikačních dovedností (Armstrong, 2007). Časová mzda může být orientována jak na manuální práci, tak technicko-hospodářské pozice. Mzdový tarif je obvykle určen jako hodinový a jeho měsíční výše se stanoví jako násobek hodinové sazby a počtu odpracovaných hodin⁸ (Synek, 2010). Jedná se tedy o fixní odměnu, která vylučuje veškeré variabilní části odměny (Walker, 2003). Úkolová mzda je využívána k odměňování výrobních dělníků, kdy je zaměstnanec odměňován za každou odvedenou jednotku práce. Výsledná mzda je poté určena jako násobek zhotovených jednotek práce a sazby za jednotku práce. Vzhledem k tomu, že úkolová mzda v častých případech vede k motivaci zaměstnanců, aby dosahovali vyšších výkonů, je nutno ve zvýšeném měřítku dbát na dodržování technologických postupů a pravidel bezpečnosti práce (Koubek, 2009; Synek, 2010). Základní mzda (časová i úkolová) je zaměstnanci vnímána jako měřítko spravedlnosti⁹ a rovnosti v systému odměňování (Koubek, 2009).

Mzda vázaná na zásluhy a pracovní výkon je vyplácena například v podobě osobního ohodnocení, výkonových odměn nebo bonusů. Zohledňovány jsou pracovní výkony z dlouhodobého i aktuálního období. Tuto část odměny je možno určit relativně či absolutně. Jak uvádí Urban (2012), stěžejním cílem této části mzdy je rozvoj pracovního nasazení zaměstnanců organizace. Koubek (2009) nazývá tuto část mzdy jako pobídkovou formu odměny, jejímž účelem je zintenzivnit vazbu výkonu a odměny. Pobídková forma odměny se může vztahovat k individuálnímu zaměstnanci, skupině nebo celé organizaci (Koubek, 2009). Součástí tohoto typu odměny může být i tzv. zásluhová mzda, která může být vázána na dovednosti, zkušenosti či odpracovaná léta (Armstrong, 2007).

Příplatky ke mzdě jsou vypláceny zaměstnancům, kteří například pracují ve ztížených pracovních podmínkách (Urban, 2012). Příplatky mohou být povinné ze zákona nebo je

⁷ Základní mzda se v některých případech rovněž nazývá jako pevná. (Urban, 2012, s. 77)

⁸ V České republice stanovuje Zákon č. 262/2006 Sb., Zákoník práce, §111, ods. 2 minimální hodinovou mzdu ve výši 50,60Kč. (Neščáková, 2014, s. 274)

⁹ Legislativa týkající se pracovního práva obsahuje protidiskriminační opatření, kdy zaměstnancům má náležet za stejnou práci stejná mzda. (Kahle, 2004, s. 134)

zaměstnavatel může udělovat fakultativně¹⁰. Příplatky povinné ze zákona v ČR stanovuje Zákoník práce, jedná se o příplatky za práci přesčas, za práci ve svátek, za práci v noci. (Zákon č. 262/2006 Sb., Zákoník práce, §116)

Mezi další formy odměn se řadí například 13. plat, příspěvek na dovolenou, dar k životnímu jubileu, náborový příspěvek, odstupné (Koubek, 2009).

Odměňování formou **podílu na výsledku hospodaření** (na zisku) se zaměstnanec podílí na tzv. dosažených přebytcích (Kaesler, 2013). Dle Koubka může mít tato odměna podobu podílu na obratu či přidané hodnotě (Koubek, 2009). Cílem této složky odměny je stimulace zainteresovanosti zaměstnanců na hospodaření podnikatelského subjektu (Kaesler, 2013). Podíl na zisku je buď ve formě peněžní výplaty, nebo kapitálové účasti. Odměna formou kapitálové účasti je zaměstnanci poskytnuta buď přímo předáním podnikových akcií, nebo jiných cenných papírů, nebo možností získat podnikové akcie či cenné papíry za určitých zvýhodněných podmínek (Walker, 2003).

4.5.3 Nefinanční odměňování pracovníků

Nefinanční odměny jsou někdy rovněž nazývány jako zaměstnanecké výhody a dle Koubka (Koubek, 2009) nebývají zpravidla závislé na výkonu pracovníka. V některých případech bývají determinovány **významem zaměstnance pro podnik**. Nefinanční odměny bývají v určitých situacích hrazeny zaměstnancům v plné výši nebo alespoň v částečné. Toto je obvykle ovlivněno daňovou uznatelností výdajů. Jak dále uvádí Koubek (2009), v Evropě lze rozčlenit tyto výhody do **tří základních skupin**:

- sociální výhody,
- pracovní výhody,
- společenské výhody.

Mezi **výhody sociálního charakteru** spadají zejména důchody vyplácené podnikem, příspěvky na životní pojištění, příspěvky na penzijní připojištění či doplňkové penzijní spoření, úrazové pojištění, platové dorovnání v případě nemoci, půjčky nebo podnikové mateřské školky (Koubek, 2009; Armstrong, 2007).

Mezi **pracovní výhody** se řadí programy rozšiřující vzdělání zaměstnanců, podnikové stravování, případně nárok na stravenky a prodej produktů za snížené ceny (Koubek, 2009). Zaměstnancům může být dále poskytováno občerstvení na pracovišti, delší nárok na dovolenou, zabezpečení dopravy do zaměstnání (Urban, 2013).

¹⁰ Například příplatek na dopravu, příplatek na pracovní oděv, příplatek na ubytování. (Koubek, 2009, s. 296)

Společenské výhody zahrnují například firemní automobil, služební mobilní telefon, notebook, kreditní karty, hrazení připojení k internetu, příspěvek na oděvy a bezplatné bydlení (Koubek, 2009; Armstrong, 2007).

I nefinanční formy odměňování slouží jako nástroj stimulace pracovníků, a proto Koubek (2009) doporučuje sledovat, které z těchto odměn zaměstnanci podniku upřednostňují. Tyto potřeby by měly být u zaměstnanců identifikovány již při jejich přijímání do pracovního poměru. Jednou z možností je, že podnik realizuje tzv. **kafetéria systém**, kdy si pracovník vybere výhody, které mu vyhovují. Jedná se tedy o flexibilní systém zaměstnaneckých výhod (Koubek, 2009; Armstrong, 2007). Pro zaměstnance podniku jsou v tomto případě připraveny balíčky zaměstnaneckých výhod (menu) a zaměstnanec si vybírá jeden z nabízených balíčků. Výhodou tohoto systému dle Armstronga (2007) je eliminace výdajů na nechtěné benefity. Oproti tomu podnik realizující kafetéria systém musí počítat s vyšším administrativním zatížením, rovněž zde vzniká riziko nevhodné volby zaměstnance (Koubek, 2009).

Vzhledem k dynamickému rozvoji socioekonomických a organizačních okolností dochází k permanentnímu vývoji a formování kvalifikačních požadavků (viz. dále kapitola 5) a motivačního programu zaměstnanců (Dvořáková, 2012). Jak uvádí Urban (2012) odměna je nejúčinnější nástroj motivace v případě, že funguje **bezprostředně** jako zpětná vazba na vykonanou práci a to jak u hmotných, tak nehmotných odměn. Nefinanční typy odměn jsou určitou formou péče o zaměstnance a mají za cíl především udržet kvalitní zaměstnance a umožnit jim osobní relaxaci nebo daňově výhodné typy odměn (Urban, 2013).

5 VÝBĚR A ADAPTACE ZAMĚSTNANCŮ

Stěžejní činností personálního útvaru v podniku je výběr správných zaměstnanců, kdy často je výběr prováděn z vysokého množství uchazečů. Vzhledem k faktu, kdy je pro podnik důležité věnovat se řízení nákladů a zvyšování efektivity podnikatelské činnosti, je vhodné věnovat zvýšenou pozornost i správné adaptaci nových zaměstnanců do nového pracovního prostředí.

5.1 Výběr nových pracovníků

Za nadčasovou lze považovat myšlenku Tomáše Bati, který prohlásil: „*Správný člověk na správném místě je to, co podnik nejvíce potřebuje*“ (Tomáš Baťa). Hlavní myšlenkou výběru nových pracovníků je přijímat takové lidi, kteří budou pro organizaci konat práci v požadované kvalitě a kvantitě. Podnik by měl vybírat pracovníky tak, aby **minimalizoval náklady** na jejich práci a případně na jejich fluktuaci. To znamená, že lze potvrdit konstatování Stýbla (Stýblo, 1993), který tvrdí, že výběr zaměstnanců nemá za účel lidi zkoušet, zda se osvědčí, ale **provádět výběr efektivně**. Etapa výběru zaměstnanců je zahájena po sestavení seznamu vhodných uchazečů a cílem této etapy je identifikovat nejvhodnějšího uchazeče pro volnou pracovní pozici, přičemž tato činnost musí mít strategický charakter (Koubek, 2009). Jak konstatuje Synek, zaměstnanci mohou být vybírání z vnějších nebo vnitřních zdrojů případně lze využívat oboje (Synek, 2010). Pokud organizace získává pracovníky z **externích zdrojů**, může například spolupracovat s úřady práce, školskými zařízeními nebo personálními agenturami (například formou tzv. personálního leasingu) (Mayerová a Růžička, 2000; Kaesler, 2013). Při provádění výběru nových pracovníků je vycházeno z tzv. **osobnostního trojúhelníku**, který zahrnuje ochotu pracovat, možnost pracovat a schopnost se rozvíjet (Panton, 1995). Jak uvádí Koubek (2009) při výběru nových zaměstnanců podniku je nutno zohledňovat nejen kvalifikační předpoklady uchazeče, ale i charakterové vlastnosti, potenciál dalšího rozvoje a přínosu pro podnik, flexibilitu či další dovednosti dle dané pozice.

Pokud podnik vybírá zaměstnance z **externích zdrojů**, vznikne možnost získat pracovníka s novými impulzy, znalostmi a postoji. Mezi další výhody řadí Mayerová a Růžička (2000) rozsah výběru, rychlejší akceptace nového zaměstnance kolektivem a vyšší citlivost vnímání nedostatků v podniku. Nevýhodou je naopak možnost rivality se stávajícími zaměstnanci, dále délka procesu adaptace nového zaměstnance v organizaci, vyšší náklady na získání, možnost narušování pozitivní podnikové kultury nebo riziko odchodu zaměstnance ve zkušební době

(Mejia, 2001; Mayerová a Růžička, 2000). Dále při výběru zaměstnanců z externích zdrojů roste významnost informací o uchazečích o pracovní místo (Koubek, 2009, s. 178).

Základní podmínkou pro získávání zaměstnanců z **vnitřních zdrojů** jsou dostatečné informace o stávajících zaměstnancích (Panton, 1995). Pokud jsou zaměstnanci vybíráni ze stávajících pracovníků organizace, může se jednat o interní vypsání pracovního místa, přeložení na jinou práci, povýšení a podobně (Kaesler, 2013). Výběr zaměstnanců z vnitřních zdrojů má výhody v podobě nižších nákladů na získání, znalost filozofie podniku, znalost výrobních činností nebo zákazníků, uvědomování si vlastních kvalit a udržení výše mezd (Mayerová a Růžička, 2000). Kaesler (2013) doplňuje další výhody v podobě zkrácení adaptačního procesu, snižování pravděpodobnosti nevhodného výběru a rychlosti obsazení volné pozice. Naopak nevýhodou je, že pracovník nepřinese do podniku nové myšlenky či znalosti a trendy. V případě povýšení můžou v podniku vyvstat problémy s uznáváním autority (Mejia, 2001). Další negativa spočívají v omezenosti výběrového souboru, zvýšených nákladech na odborný rozvoj nebo v nedostatečném uvědomování si nedostatků v podniku (Mayerová a Růžička, 2000).

Klíčovým požadavkem pro provedení správného výběru zaměstnanců je **přesná specifikace pracovního místa**, přičemž pracovní místo by mělo být identifikováno, popsáno a definováno na základě povinností, odpovědnosti, pracovních podmínek a dalších specifikací (Urban, 2013; Mejia, 2001). Zároveň je potřeba určit, na základě čeho se bude způsobilost pracovníka posuzovat, neboli definovat metodiku hodnocení (Koubek, 2009). Při výběru jsou brány v potaz nejen odborné dovednosti, ale například i schopnost začlenění zaměstnance do kolektivu. Důraz je kladen například na disciplinovanost, loajalitu, flexibilitu, samostatnost a empatické jednání (Koubek, 1996). Urban (2013) řadí mezi základní požadavky na nové zaměstnance vzdělání, odborné schopnosti, osobnostní předpoklady, speciální znalosti, flexibilitu. Při formulování požadavků musí podnikatelský subjekt respektovat rovněž situaci na trhu práce. Výběr pracovníků má svá úskalí, jedním z nich může být situace, kdy vybraný kandidát odstoupí z důvodu, že se ucházel o pracovní pozici v rámci zkoušky svých možností či získání zkušeností (Armstrong, 2007). Nejvýznamnějším rizikem v rámci procesu výběru zaměstnance do organizace je přijetí nevhodného kandidáta (Armstrong, 2007).

Prvním krokem při výběru zaměstnanců je určení **kritérií**, dle kterých bude výběr proveden. Kritéria pro výběr nových zaměstnanců rozlišuje Koubek (2009, s. 160) na tři úrovně, kdy se jedná o celopodniková, útvarová a specifická kritéria, přičemž by měly být stanovená kritéria průběžně vyhodnocována a přizpůsobována dané pozici.

Další fáze zahrnují dle Kaeslera (2013) analýzu dokumentů (například životopisy), vstupní pohovor, či assesment centra. V rámci vstupního pohovoru je zjišťován osobní dojem a dále je zkoumáno, zda je uchazeč vhodný pro volnou pracovní pozici. Zároveň dochází k výměně požadovaných informací z obou stran. V rámci metody assesment centra jsou zkoumány kvalifikace a kvality uchazečů, například formou diskusí, řešení modelových situací, prezentací či úkolů a cvičení. Assesment centrum umožňuje hodnocení kandidátů v návaznosti na skutečné chování v simulovaných skutečných pracovních situacích. Mezikrok mezi vstupním pohovorem a metodou assesment centra může být behaviorální rozhovor (Kaesler, 2013; Urban, 2013; Mejia, 2001). Při výběru pracovníků lze využívat různé metody, jedná se například o dotazníky, pohovory, testy, reference, assesment centra, biodata či formulace vizí u manažerských pozic. (Koubek, 1996; Armstrong, 2007; Stýblo, 1993) Významným prvkem při výběru pracovníků jsou **reference**, pomocí kterých potenciální zaměstnavatel získá důvěrnější informace o uchazeči o pracovní pozici. Významnost těchto informací je ovšem ovlivněna vztahem uchazeče o pracovní místo a osobou, jež referenci podává (Armstrong, 2007). **Testy** využívané při výběru zaměstnanců mohou být zaměřeny na testování inteligence, osobnosti, schopností (výkonnostní) atd. (Armstrong, 2007; Kaesler, 2013)

Poslední fází výběru nových pracovníků je konfirmace nabídky pracovního místa a vyhotovení pracovní smlouvy a její podepsání. Pracovní smlouva by měla obsahovat alespoň náležitosti vymezené zákoníkem práce¹¹. Nabídka by měla být sdělena bez zbytečného odkladu, neboť uchazeč může jednat s více potenciálními zaměstnavateli (Urban, 2013).

Délka procesu výběru nového zaměstnance je závislá na **významnosti pozice** v organizaci. Při shrnutí výše uvedeného lze vyvodit závěr, že výběr nových zaměstnanců spočívá v identifikaci nejvhodnějšího kandidáta, kdy je provedena komparace vlastností a předpokladů uchazeče s požadavky vykonávané práce.

Proces je zahájen **formulací požadavků a kritérií**, které plně korespondují s pracovní pozicí. Na základ těchto požadavků je poté přistoupeno k **oslovení potenciálních uchazečů** (pomocí internetu, tiskovin, personálních agentur, atd.) (Jiang, 2012). Po oslovení následuje další fáze, kterou lze nazvat jako **první kolo výběrového řízení**. V případě nedostatku uchazečů je nutno vyhodnotit, čím byl tento nedostatek způsoben. Pokud byly formulované požadavky příliš vysoké, dochází k jejich reformulaci. Dalším důvodem může být nesprávné oslovení,

¹¹ Povinné náležitosti pracovní smlouvy v České republice jsou den nástupu do práce, místo výkonu práce a druh práce. (Neščáková, 2014, s. 75)

kde se poté realizuje jeho změna. Za předpokladu dostatečného množství uchazečů je provedena selekce¹² pro **druhé kolo výběrového řízení**. Ve druhém kole výběrového řízení může nastat situace, kdy vybraní uchazeči nejsou shledáni jako vhodní, a poté následuje opakování prvního kola výběrového řízení. Při dostatečném množství vybraných uchazečů v druhém kole výběrového řízení následuje **třetí kolo výběrového řízení**, a pokud je vybrán vhodný uchazeč, je proces ukončen **uzavřením pracovního poměru**. V ojedinělých případech, při nevybrání vhodného uchazeče dojde k návratu do druhého kola výběrového řízení.

Pracovníci personálního útvaru formulují v podniku tzv. **politiku výběru pracovníků**, jejíž základní zásadou je **rovnocennost a rovnoprávnost**. To znamená, že uchazeč i organizace jsou partneři (Koubek, 2009). V rámci personální práce je rovněž pracováno s citlivými daty, které nesmí být bez souhlasu potenciálního či současného zaměstnance dále postupovány (Koubek, 2009). Druhou zásadu politiky výběru zaměstnanců lze tedy definovat jako **zásadu důvěrnosti**. Vzhledem k tomu, že při výběru zaměstnanců se obvykle využívá kombinace několika výše uvedených metod, považuje se za třetí zásadu **metodologie výběru pracovníků**. Při výběru pracovníků je potřeba brát v úvahu i další aspekty (vzdělávání, mezilidské vztahy, atd.) což vede k úspoře nákladů v organizaci. Čtvrtou zásadu politiky výběru zaměstnanců lze tedy koncipovat jako **zásadu efektivity** (Koubek, 2009). Provedení správného výběru pracovníků ovlivňuje i další činnosti personálního útvaru v podniku, neboť přijetí uchazeče s vysokou kvalifikací pak snižuje potřeby dalšího rozvoje kvalifikačních předpokladů.

Při výběru nových pracovníků je tedy potřeba dbát na další okolnosti, které souvisí s ostatními činnostmi personálního útvaru a brát v úvahu další vlivy. Koubek (2009) uvádí, že výběr nových zaměstnanců má úzkou vazbu na tyto činnosti:

- odborný rozvoj zaměstnanců,
- výkon organizace,
- odměňování,
- utváření podnikové kultury,
- řízení fluktuace zaměstnanců.

¹² Kaesler (2013) uvádí, že uchazeči by měli být rozděleni do tří skupin (vhodní uchazeči, relativně vhodní uchazeči a nevhodní uchazeči).

5.2 Adaptace zaměstnanců v organizaci

Po výběru zaměstnanců následuje jejich adaptace a orientace v organizaci. Jak uvádí Urban (Urban, 2009), adaptační proces probíhá v rámci pracovní adaptace, sociální adaptace a adaptace na organizační kulturu. Rychlý a efektivní proces adaptace je základním předpokladem pro výkon požadované produktivity práce. Adaptace by měla být jednou z běžných činností řízení lidských zdrojů, nicméně bývá v řadě organizací podceňována a není jí věnována patřičná pozornost (Urban, 2013). Proces adaptace probíhá jak po formální, tak po neformální stránce a klíčovou roli hrají bezprostřední nadřízení a noví spolupracovníci (Koubek, 2009). Fowler (1996) považuje za klíčový okamžik **setkání s prvním člověkem v novém podniku**. Z tohoto důvodu by měl být stanoven přesný čas dostavení se nového pracovníka do organizace a uvádějící personál (např. vrátný) by měl být instruován, jak s novým zaměstnancem jednat (např. osobní doprovod na příslušné místo).

5.2.1 Základní cíle procesu adaptace zaměstnanců

Cílem procesu adaptace je rychlé osvojení pracovních úkolů a přizpůsobení se požadavkům na pracovní pozici, přičemž by měl zaměstnanec získat písemně **individuální adaptační plán** (Mayerová a Růžička, 2000; Urban, 2013). V rámci adaptačního plánu by mělo být určeno, s čím má být zaměstnanec seznámen (zejména práva a povinnosti), jaká školení má absolvovat nebo s jakými osobami má být seznámen (Urban, 2013). Stýblo (1993) definuje adaptaci jako přizpůsobení se podniku a prostředí, ve kterém bude pracovat. Nový zaměstnanec, který přichází na pracoviště má určité zkušenosti a zvyklosti z předchozího zaměstnání (pokud se nejedná o čerstvého absolventa), rovněž má určitou úroveň odborných schopností. Tyto dříve nabyté zkušenosti musí přizpůsobit novým pracovním podmínkám, neboť každá organizace má odlišné požadavky a postupy pracovní činnosti. Mezi nejčastější niance se řadí odlišnost školní přípravy od podnikové praxe, představy zaměstnance jsou v rozporu se skutečností. Poté, co zaměstnanec nastoupí do organizace, probíhá proces sociální adaptace, při kterém se zaměstnanec začleňuje do pracovního kolektivu. Pakliže sociální adaptace neproběhne dle předpokladů a formulovaných požadavků, vzniká negativní působení na motivaci zaměstnance a prožívání. V krajním případě tento proces může vést k odchodu zaměstnance z organizace (Mayerová a Růžička, 2000).

„Úspěšná adaptace přispívá k zefektivňování činnosti podniku, neboť je omezena fluktuace zaměstnanců a tím klesají náklady na vyhledávání nových pracovníků, jejich výběr a další adaptaci. Navíc odpadají vícenásobné náklady ve formě pokrytí práce na uvolněném pracovním místě

například formou prací přesčas, za kterou jsou vypláceny příplatky. Další náklady vznikají při zvýšené fluktuaci zaměstnanců na kontrolu začínajících pracovníků“ (Hruška a Siegerová, 2014). Podnik by měl již při přijímání zaměstnanců vytvářet úsilí o identifikaci tzv. job hopperů¹³ (Klupáková, 2012). Armstrong (2007) konstatuje, že u odborných pracovníků tyto náklady dosahují až 70 % roční mzdy, u pomocných pracovníků až 50 %. V rámci adaptace zaměstnance do podniku dochází nejen k ovlivňování zaměstnance, ale i nový zaměstnanec ovlivňuje stávající podnik. Ať už se jedná o pracovní procesy nebo podnikovou kulturu (Stýblo, 1993). Na příznivý průběh sociální¹⁴ a pracovní adaptace má vliv vedoucí pracovník a pracovník personálního útvaru, kteří by v prvních dnech měli udržovat kontakt s novým zaměstnancem a podporovat jeho sebevědomí a pocit, že je pro organizaci důležitý, čímž dochází k navození pocitu jistoty pracovníka (Mayerová a Růžička, 2000). Armstrong (2007) uvádí **čtyři cíle**, které by měly být sledovány v rámci adaptačního procesu:

- eliminace nejistoty nového pracovníka plynoucí z nového pracovního prostředí,
- navození pozitivního vztahu nového zaměstnance k organizaci,
- vytvoření podmínek vedoucí nového zaměstnance k rychlému zpracování a nastolení žádoucí pracovní výkonnosti,
- omezení rizika brzkého ukončení pracovního poměru.

Délku procesu adaptace zaměstnance přirozeně ovlivňuje jeho flexibilita a adaptabilita vůči novým věcem a impulsům. Adaptace by měla být přizpůsobena věku, zkušenostem, funkci, pracovnímu zařazení a rozvojovému potenciálu zaměstnance (Stýblo, 1993). Výsledkem pracovní a sociální adaptace má být situace, kdy pracovník **zvládá úkoly a zapadá do pracovního kolektivu**, čímž se cítí uznávaným a plnohodnotným článkem týmu a je ztotožněn s vizí a posláním organizace (Mayerová a Růžička, 2000). Koubek (2009) dodává, že úspěšně provedená sociální adaptace zkracuje období, během kterého nový zaměstnanec není tak výkonný jako stávající zaměstnanci.

První fází procesu adaptace v podniku je **uvedení pracovníka** do podniku a seznámení s ním. Jsou předány hlavní informace a pracovník je postupně seznamován s prostředím. Zaměstnanec je obeznámen s tradicemi organizace, historií a postavením na trhu (Stýblo, 1993; Mayerová a Růžička, 2000).

¹³ Klupáková definuje job hoppery jako osoby vyznačující se častými změnami zaměstnání s cílem získání požadovaného finančního ocenění.

¹⁴ Sociální adaptace je definována jako „přenos osobních znalostí typu taktických znalostí jedněch osob na osobní znalosti druhých osob“ (Bláha a kol., 2005, s. 63).

Druhá fáze zahrnuje **seznámení zaměstnance s provozem organizace**, jsou mu představeny podnikové normy, podniková kultura a předpisy bezpečnosti práce. Za orientaci na pracovišti odpovídá nadřízený pracovník nebo některý ze zkušených pracovníků skupiny. Úkolem tohoto pracovníka je nového zaměstnance provést po provozu a jednotlivých útvarech, kde se bude pohybovat a zároveň ho seznámit s jeho budoucími spolupracovníky (Mayerová a Růžička, 2000).

Ve třetí fázi je zaměstnanec **zařazen na pracoviště**, kde je seznámen s pracovními povinnostmi a podmínkami (pracovní doba, režim odpočinku, platové podmínky a odměňování, zaměstnanecké výhody, místo práce atd.) (Mayerová a Růžička, 2000).

Proces adaptace se bude lišit podnik od podniku, záviset bude například na velikosti podniku, jeho zaměření apod. Způsobů adaptace zaměstnanců existuje více. Například lze uvést **princip rotace**, kdy tento princip je založen na postupném procházení všech úseků zaměstnancem. Zaměstnanec tedy podstupuje tzv. kolečko a poslední úsek se stává jeho trvalým pracovištěm. Dalším adaptačním přístupem je **stáž** trvající několik měsíců a další formou je dlouhodobý až dvouletý adaptační program (Mayerová a Růžička, 2000). Proces adaptace by měl být doplněn o tzv. adaptační rozhovory, které by měly poskytnout zpětnou vazbu. Tyto rozhovory by měl se zaměstnancem provádět jeho nadřízený pracovník. Cílem rozhovoru by mělo být zjištění, jak zaměstnanec zvládá pracovní požadavky (Urban, 2013). Stýblo (1993) vymezuje několik zásad pro zvýšení efektivity nového pracovníka v podniku. Měli by být vybíráni pracovníci ochotní k adaptaci, dále by měl být sledován rozvoj pracovníků a v neposlední řadě by měla být v organizaci navozena atmosféra důvěry a transparentnosti.

Adaptace zaměstnance probíhá tím rychleji, čím jednodušší a příjemnější je pracovní prostředí. Významný vliv na adaptaci zaměstnanců má i rozmanitost pracovních úkolů. Pokud jde o pracovní náplň, kde se úkoly často opakují, či se každý den vykonává stejná činnost, pak je proces adaptace kratší než v případě, že náplň práce je různorodá, každý den odlišná a pracovník tedy musí vykonávat mnoho rozdílných úkolů. Jak uvádí Kahle (2004), vytváření vhodného pracovního prostředí zahrnuje spolupráci s celou řadou odborníků. Pozornost by měla být obzvláště zaměřena na riziková pracoviště, kde by měl být proces adaptace precizně zpracován.

Proces adaptace může být ztížen a prodloužen v nadnárodním podniku (někdy označovaném jako multikulturální), kde mimo zmíněných adaptací probíhá ještě adaptace zaměstnance na různé kultury (Tomčíková a Živčák, 2012).

5.2.2 Proces adaptace ve vztahu k motivaci nových zaměstnanců

V rámci procesu adaptace nového zaměstnance by rovněž měla být navozena **motivace** zaměstnance vykonávat pracovní činnost v požadovaném rozsahu a kvalitě. Jak konstatuje Dvořáková (2012), budování pozitivní motivace zaměstnanců je nedílnou součástí managementu lidských zdrojů. Výraznou roli v oblasti motivace hraje vedoucí pracovník, který by měl podřízeným rozumět a napomáhat ke zvyšování jejich motivace a pracovní činnosti (Baranová a Španířová, 2012). Organizace využívají několika motivačních prvků, a to nejen v adaptačním procesu. Kaesler (2013) je dělí do **pěti skupin**:

- odborný rozvoj,
- pravidelné pohovory,
- systém odměňování
- určení cílů,
- personální hodnocení.

Zaměstnanci v rámci procesu adaptace získávají řadu nových informací a jejich rozvoj zpravidla pokračuje i nadále po proběhnutí úspěšného adaptačního procesu prostřednictvím **podnikového vzdělávání**, které je charakterizováno v kapitole 6.

Zpětnou vazbu na pracovní výkony pro zaměstnance by měly představovat **pravidelné pohovory** vedoucích pracovníků se zaměstnanci. Zároveň zde vzniká i přínos pro vedoucí pracovníky a top management, neboť tyto pohovory mohou sloužit i jako získávání informací o plnění stanovených cílů a případně zjišťování překážek pro jejich naplňování (Kaesler, 2013). Pohovory jsou důležitou součástí adaptačního procesu a mohou tento proces urychlit a zefektivnit.

Systém odměňování může obsahovat jak finanční, tak nefinanční podoby odměň. Podrobněji se této problematice věnuje kapitola 4.5.. V podnikové praxi je obvykle v prvních měsících zaměstnanci vyplácena pouze základní mzda a po jeho zapracování a uplynutí zkušební doby je mzda navýšena.

Při **určování cílů** je zaměstnanci v rámci adaptačního programu představen hlavní cíl organizace, který je podpořen dílčími cíli a zaměstnanec je seznámen se svojí rolí v rámci naplňování tohoto cíle (Kaesler, 2013). Každý cíl stanovený jak na úrovni organizace, tak na té nejnižší úrovni by pak měl splňovat základní pravidlo SMART¹⁵. Pouze správně a jasně

¹⁵ Pojem SMART představuje zkratku pěti slov (specifický, měřitelný, dosažitelný, reálný, časově vymezený) (Hospodářová, 2008, s. 25).

stanovené cíle, v rámci kterých je určena role zaměstnance, vedou ke zvyšování motivace zaměstnance a posilování jeho potřebnosti v organizaci (Hospodářová, 2008).

Personální hodnocení by mělo probíhat již v procesu adaptace zaměstnance. Jak uvádí Kaesler (2013) jedná se o vhodný nástroj identifikující využití zaměstnance. Hodnocení by mělo být realizováno v oblasti výkonu, mezilidských vztazích na pracovišti a potenciálu pracovníka.

6 ODBORNÝ ROZVOJ ZAMĚŠTNANCŮ

Odborný rozvoj zaměstnanců je rovněž nazýván personálním rozvojem a Stýblo (1993, s. 217) jej definuje jako „*soubor procesů, které pozitivně mění kvalifikaci, postoje způsoby jednání apod. jednotlivých pracovníků*“. Dle Kaeslera (2013) má odborný rozvoj **několik cílů** jak pro organizaci, tak pro samotné zaměstnance. Mezi cíle na straně zaměstnavatele lze vyjmenovat zvyšování odborné kvalifikace zaměstnanců a tím napomáhat k dosažení jejich maximálního potenciálu, zvyšování konkurenceschopnosti, nezávislosti na pracovním trhu, vytváření podmínek pro motivační rozvoj zaměstnanců nebo omezování fluktuace zaměstnanců (Lovasová, 2013). Naopak u zaměstnanců lze pozorovat cíle ve zvyšování jejich kvalifikace, možnosti kariérního růstu, posilování jistoty pracovní pozice nebo zvyšování příjmu (Kaesler, 2013; Mejia, 2001; Dvořáková, 2012). Ideálním zaměstnancem pro vzdělávací akce je dle Mužíka (2014) tzv. **chameleon**, to znamená člověk, který je ochotný osvojit si to, co je po něm vyžadováno. Kariérní postup je pro zaměstnance zároveň motivací se dále vzdělávat, nemusí se jednat pouze o profilování kariéry v rámci podniku, nýbrž může zaměstnanec vidět možnosti i mimo podnik nebo profesi (Klupáková, 2012). Odborný rozvoj zaměstnanců zmiňuje i zákoník práce, který uvádí, že zaměstnavatel pečuje o kvalifikaci zaměstnanců, konkrétně o její zvyšování a prohlubování (Kahle, 2004).

Řízení procesu podnikového vzdělávání je nedílnou součástí personálního řízení, přičemž se jedná o **kontinuální proces** vedoucí k rozvoji stávajících schopností a budování nových odborných znalostí, které umožňují stávajícím zaměstnancům vykonávat složitější a náročnější úkoly (Armstrong, 2007; Kaesler, 2013). Jak uvádí Eger (2012) investice do vzdělávání zaměstnanců napomáhají podniku dosahovat dílčích cílů a v konečném důsledku přispívají k naplnění hlavních cílů organizace. Rozvíjení pracovních a odborných znalostí zaměstnance lze chápat dle Koubka (2009) jako celoživotní proces, kdy zahrnuje dále výcvik a budování loajality. Koubek (2009) dále definuje vzdělávání zaměstnanců jako součást personální práce, která vede sblížení nových pracovních požadavků a schopností zaměstnanců. Eger (2012) pojímá vzdělávání a odborný rozvoj zaměstnanců z podnikového pohledu jako rozvoj nehmotných aktiv, neboli know how, znalostí, dovedností a talentu. Před realizací a specifikací vzdělávací akce by měla být provedena analýza stávající kvalifikace zaměstnanců a dle této analýzy navržena vzdělávací akce, která povede ke zlepšení v oblastech, kde je to potřeba (Lovasová, 2013). Zvyšování kvalifikace zaměstnanců je obvykle prováděno formou outsourcingu, kdy jsou rozvíjeny především profesní znalosti a osobnostní vlastnosti zaměstnance. Součástí vzdělávacího procesu je i rozvoj sociálních

dovedností, kdy jsou rozvíjeny schopnosti v oblasti komunikace, vedení lidí, asertivní jednání, sebedůvěra, samostatnost, odolnost vůči stresu, atd. (Koubek, 2009; Synek, 2010; Stýblo, 1993). Jak uvádí Urban (2013), odborný rozvoj zaměstnanců má vést k **optimálnímu vykonávání pracovní náplně** pracovníka v podniku. Armstrong (2007, s. 443) definuje základní cíl strategického rozvoje zaměstnanců jako „*zvýšení schopností lidských zdrojů v souladu s přesvědčením, že lidský kapitál organizace je hlavním zdrojem konkurenční výhody.*“ Pro splnění tohoto cíle je potřebné, aby organizace měla k dispozici kvalitativně optimální strukturu lidských zdrojů pro uspokojování současných a budoucích potřeb. Urban (2013) dělí rozvoj odborných schopností zaměstnanců do tří základních skupin:

- zkušenosti,
- mentoring,
- vzdělávací akce.

Nové odborné znalosti mohou zaměstnanci získávat na vzdělávacích akcích, což jsou například školení, trénink, counselling, koučink, asistování, rotace práce, pracovní porady, atd. (Koubek, 2009). Vzdělávací akce by měly být uzpůsobeny tak, aby rozvíjely schopnosti, které věrohodně korespondují s reálnými úkoly plněnými zaměstnanci (Urban, 2013).

Potřeba realizace vzdělávací akce je identifikována například formou dotazníku, testy, osobními rozhovory či podněty managementu (Stýblo, 1993). Výchozím bodem vzdělávací akce je stanovení cíle, který má být akcí naplněn. Tento cíl by měl být jasně a určitě formulován. V rámci formulace cíle je určen okruh osob, kterých se vzdělávací akce týká. Při určení cíle vzdělávacího procesu je prioritním východiskem **shledání nedostatečných kompetencí** zaměstnanců nebo je vycházeno ze strategického plánu organizace a očekávaných budoucích potřeb organizace v oblasti lidských zdrojů (Urban, 2013). Součástí vzdělávacího procesu je dále tvorba prostředí, kde dochází k realizaci rozvoje odborné způsobilosti zaměstnanců, stanovení vhodného mixu vzdělávacích metod, systematický přístup, hodnocení výsledků vzdělávacích procesů (Armstrong, 2007).

Vzdělávání může probíhat na formální i neformální úrovni, popřípadě se může jednat o kombinaci těchto dvou způsobů. Za **neformální vzdělávání** se považuje poučení se z chyb ať už ze svých nebo jiných zaměstnanců a získávání pracovních zkušeností. Výhodou neformálního vzdělávání je dle Armstronga (2007) především situace plně odpovídající realitě a dále postupné získávání znalostí, volba způsobu osvojení znalostí a rychlý přenos do praxe, naopak nevýhody neformálního vzdělávání jsou absence aktivity zaměstnance, nesystémová

realizace a osvojení negativních zvyklostí. Charakteristickým rysem **formálního vzdělávání** je plánovitost, systematickosti a dělení na teoretickou a praktickou část.

Znalosti člověka jsou obtížně měřitelné, a proto je komplikované i stanovit přesné kvalifikační požadavky na pracovní místo. Z toho důvodu jsou využívány odhady na základě zkušeností a aproximativní postupy. Požadavky se zvyšují s rostoucí složitostí vykonávané práce. Východiskem pro identifikaci potřeb vzdělávání zaměstnanců jsou obvykle informace od vedoucích pracovníků, řadových pracovníků a informace získané na základě periodického hodnocení zaměstnanců (Koubek, 2009).

V řadě organizací dochází k podceňování významnosti neustálého vzdělávání zaměstnanců, což může poté například vést ke vzniku situace, kdy zaměstnanec sice ví, co má udělat, ale neví, jak to udělat. Jak konstatuje Urban (2012), organizace se pak dopouští chyby, kdy se chybně domnívá, že zaměstnanec zná správný postup. V tomto případě vzniká potřeba doplnit odborné znalosti zaměstnance, což je náplní právě vzdělávacího procesu v organizaci. Vzdělávací proces však nemusí vést ke stanoveným cílům. Příčinou mohou být nevhodné osoby provádějící vzdělávání, nemožnost aplikace nových znalostí do praktického pracovního života, povrchní vzdělávání zaměstnanců, nízká provázanost s cíli a potřebami podniku, nedostatečný zájem vedoucích pracovníků o výsledky vzdělávacích akcí (Urban, 2012; Urban, 2009).

6.1 Systém vzdělávání zaměstnanců

Chce-li organizace dlouhodobě vykazovat vysokou výkonnost a úspěšnost, je nutno identifikovat průběžně rozvojový potenciál zaměstnanců a koncipovat plán odborného rozvoje (strategický plán odborného rozvoje lidských zdrojů) zaměstnanců v návaznosti na tato zjištění a v kooperaci se strategickým plánem organizace (Dvořáková, 2012). Jak bylo uvedeno výše, systematickostí se vyznačuje formální způsob vzdělávání pracovníků organizace. Systém vzdělávání zaměstnanců v podniku je dle Koubka (2009) tvořen aktivitami typu orientace, doškolení, přeškolení a rozvoj. V systému vzdělávání zaměstnanců v organizaci figurují nejen pracovníci personálního útvaru, ale rovněž vedoucí zaměstnanci. Koubek (2009) doplňuje, že dochází i k zapojení odborů či sdružení pracovníků. Jak dále konstatuje Dvořáková (2012) se systémem vzdělávání zaměstnanců je úzce provázán motivační program organizace.

Systém vzdělávání zaměstnanců bude jinak nastaven pro velké podniky a pro podniky malé. Jak uvádí Koubek (1996), **malý podnik** nebude mít prostředky věnovat se systematickému

a permanentnímu vzdělávání zaměstnanců. Vzdělávání zaměstnanců v malých podnicích bude zajišťovat obvykle majitel. Ve **velkých podnicích** spadá vzdělávání zaměstnanců do kompetencí zejména personálního útvaru. Personální útvar při organizaci vzdělávacích procesů spolupracuje jak s interními osobami, tak s externími odborníky. Velmi častý je případ, kdy jsou využívány specializované subjekty se zaměřením na vzdělávací oblast, které v některých případech zajistí i případný finanční příspěvek například z Evropské unie na vzdělávací akci. Tyto subjekty jsou obvykle schopny zajistit potřebnou administraci s tímto související.

Koubek (2009) považuje za nejefektivnější vzdělávání pracovníků takové, které je na bázi **systematického přístupu**. Vzdělávací proces musí být koncipován v návaznosti na politiku vzdělávání organizace. V organizaci by měly existovat vzdělávací programy normativního i speciálního charakteru. Mezi základní přednosti systematického vzdělávání zaměstnanců řadí:

- pravidelný zdroj kvalifikovaných zaměstnanců,
- průběžná kompletace specifických odborných schopností zaměstnanců,
- permanentní zvyšování kvalifikace i osobnostních vlastností zaměstnanců,
- přispívání ke zvyšování efektivity činnosti podniku,
- snižování průměrných nákladů na vzdělávání,
- organizace termínů vzdělávání plně v režii podniku,
- stálé zlepšování vzdělávací činnosti vlivem předchozích zkušeností,
- zvyšování motivace pracovníků,
- zvyšování atraktivity organizace,
- zvyšování „hodnoty“ pracovníka,
- vyšší dynamika rozvoje zaměstnanců,
- formování pozitivních mezilidských vztahů.

6.2 Metody vzdělávání zaměstnanců

Při vzdělávání zaměstnanců je potřeba vycházet ze základních zásad, kdy dospělým je nutno sdělit, z jakého důvodu se mají učit, při učení dbát na rozšiřování kvalifikace ze zkušeností, přistupovat k učení jako k řešení problému a vzdělávat zaměstnance v oblasti, která se jich bezprostředně týká (Lovasová, 2013). Existuje několik metod vzdělávání zaměstnanců a při zvolení optimální metody nebo kombinace více metod je potřeba vycházet ze schopnosti zaměstnance se dále rozvíjet. Eger (2012) identifikuje čtyři oblasti, které by měly být

zváženy. Jedná se o schopnost rozvoje intelektu, schopnost rozvoje řízení lidí, schopnost rozvoje implementace a přizpůsobení se změnám a schopnost dosahování výsledků. Účinnost vzdělávacích aktivit se zvyšuje při užším zaměření na určitou skupinu zaměstnanců a na konkrétní kompetence, přičemž vzdělávací procesy by měly být koncipovány jak na učení a vzdělávání, tak na rozvoj motivace zaměstnanců (Lovasová, 2013).

Vzdělávací metody zaměstnanců lze dle zúčastněných stran rozdělit na osobní a věcné. **Osobní metody** vzdělávání zaměstnanců zahrnují zejména vzdělávání nadřízeným pracovníkem, koučing, counselling, školení, pracovní porady a asistování. Mezi **věcné metody** se řadí pověření úkolem, rotace práce, počítačové vzdělávání, simulace a případové studie (případně workshop) atd. (Koubek, 2009). Vzhledem k tomu, že metod vzdělávání pracovníků existuje široká škála, nebudou zde všechny podrobně rozebírány, ale bude provedena charakteristika pouze základních vzdělávacích metod.

Mezi základní metody vzdělávání zaměstnanců patří **předávání znalostí vedoucím pracovníkem**, což se vyznačuje rychlostí a okamžitou praktickou aplikací. Zaměstnanci vykonáváním pracovní činnosti, získávají zkušenosti, které poté uplatňují v další pracovní kariéře. Přímý nadřízený v podniku působí jako mentor, který předává zaměstnanci své zkušenosti a vede jej ke správnému vykonávání pracovní činnosti. Dále zaměstnanci dává instrukce a úkoly. Mentor může být i speciálně vyškolená osoba, která vede zaměstnance k budoucímu vyššímu výkonu a může se jednat o neformální nebo formální podobu (Armstrong, 2007; Mejia, 2001).

Dalším způsobem je **koučink** spočívající ve dlouhodobé součinnosti kouče a vzdělávaných zaměstnanců (Koubek, 2009). Prioritním úkolem koučinku je budování sebedůvěry zaměstnance. Jak uvádí Urban (2012), koučování je vhodné pro zaměstnance, kteří již mají pracovní zkušenosti s danou pozicí. Správný kouč vede své svěřence k tomu, aby se naučili sami hledat správné řešení pracovních situací, což vede k lepšímu osvojení nových znalostí (Urban, 2012). Mejia (2001) charakterizuje koučink jako setkávání manažerů a jejich zaměstnanců. Jedním z typů koučinku je tzv. kolegiální koučink, kdy dochází k podpoře ze strany spolupracovníků (Mužík, 2014).

Jednou z novějších metod vzdělávání v organizaci je **counselling**, který představuje pravidelní konzultace vzdělávaného zaměstnance se vzdělavatelem. Tato metoda odstraňuje jednosměrnost toku informací (Koubek, 2009).

Za přínosnou metodu vzdělávání lze považovat metodu **asistování**, kdy je k vedoucímu pracovníkovi vybrán asistent či asistentka a prací s tímto vedoucím pracovníkem dochází

k osvojení části jeho znalostí a dovedností. Pracovník na asistentské pozici se postupem času dostává do situace, kdy je schopen vykonávat vedoucí funkci sám.

Mezi věcné metody vzdělávání zaměstnanců se řadí **pověření úkolem** nebo rovněž **rozšíření práce**. Jedná se o věcnou metodu, neboť není realizována bezprostřední osobní vazba mezi vzdělavatelem a vzdělávaným pracovníkem. Princip této metody spočívá v přidělení celého úkolu nebo jeho části zaměstnanci, k čemuž mu jsou vytvořeny příslušné podmínky. Práce zaměstnance na přiděleném úkolu pak podléhá průběžné kontrole (Koubek, 2009; Kaesler, 2013).

Další věcnou metodou vzdělávání zaměstnanců je **rotace práce**, kdy jsou zaměstnanci přidělovány úkoly rozmanitého charakteru, čímž si zaměstnanec má osvojit široké spektrum znalostí a dovedností. Zaměstnanec tedy projde různými pracovními pozicemi. Již z této skutečnosti vyplývá, že se bude jednat o metodu využívanou zejména u mladších nastupujících vedoucích pracovníků. Výsledkem by měl být přínos pro podnik v podobě pracovní síly se širokými znalostmi a zkušenostmi (Koubek, 2009; Kaesler, 2013; Mejia, 2001).

Pracovní porady vedou k rozšiřování znalostí pracovníků i z ostatních pracovišť a celé organizace (Koubek, 2009).

U pořádaných **školení** je nutno zohlednit koncentrovanost školených zaměstnanců. Obecně je doporučeno pořádat školení častěji a spíše v kratších časových intervalech. Školení může mít formu rozšiřující (dochází k rozšiřování kvalifikace zaměstnanců) nebo se může jednat o přeškolení (je realizována rekvalifikace zaměstnanců, kdy si zaměstnanec osvojuje novou profesi) (Koubek, 2009; Kaesler, 2013). Školení může mít formu přednášky nebo přednášky s diskusí. Na školení může docházet i k názorné výuce, která by měla zaměstnancům pomoci zvládnout například nové způsoby děláním své práce jinak (Koubek, 2009; Urban, 2009). Při zajišťování organizace, která školení bude provádět, by mělo být bráno v úvahu, zda je daná organizace schopna připravit na míru dle firemních potřeb (Urban, 2009).

Obzvláště u manažerských pozic je využívána **metoda případových studií**, které mají demonstrovat možnou situaci v podniku. Případová studie může mít reálný podklad nebo se může jednat o zcela smyšlenou situaci (Koubek, 2009).

Další věcnou metodou vzdělávání pracovníků je **simulace**, která se blíží realitě a vyžaduje aktivní účast vzdělávaných pracovníků. Metoda je využívána jak u vedoucích, tak u řadových zaměstnanců (Koubek, 2009).

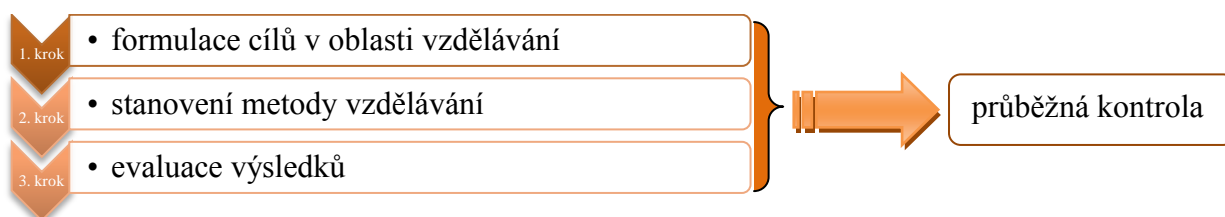
V souvislosti s rozvojem informačních technologií se současně s tímto začalo rozvíjet i **vzdělávání pomocí počítačů**. Využití počítačů napomáhá zrychlit a zefektivnit celý

vzdělávací proces. Významnou roli v této oblasti hrají informace, aplikace a software, který je v některých případech i zdarma dostupný na internetu.

6.3 Evaluace výsledků odborného rozvoje pracovníků

Po realizaci vzdělávací akce je vhodné provést evaluaci. Tato evaluace by měla být jednak z pohledu zvýšení kvalifikace a jednak z pohledu nákladového provedení komparace vynaložených prostředků na vzdělávání a efektů z něj plynoucích (Lovasová, 2013). Aby bylo dosaženo efektivity v oblasti vzdělávání, je potřeba vyhodnotit výsledky vzdělávacích procesů. Urban (2009) definuje tzv. **controlling podnikového vzdělávání**, jehož postup je znázorněn v obrázku 4. Controlling podnikového vzdělávání je zde členěn na 3 kroky, kdy nejprve jsou formulovány cíle v oblasti vzdělávání v podniku, poté je stanovena metoda, která bude při vzdělávací akci využita, a následně jsou vyhodnoceny výsledky. Důležitým faktorem je permanentně probíhající sledování a kontrola motivace zaměstnanců se vzdělávat a odpovědnosti vedoucích pracovníků za dosahování stanovených cílů.

Obrázek 4: Proces controllingu podnikového vzdělávání



Zdroj: vlastní zpracování dle Urban (2009), 2015

Hodnocení výsledků vzdělávacích aktivit probíhá v návaznosti na stanovené cíle. Smyslem tohoto hodnocení je posouzení účinnosti vzdělávacích metod a zároveň zvýraznění motivace zúčastněných zaměstnanců. Jak uvádí Koubek (2009), podniky se potýkají s úkolem stanovení hodnotících kritérií. Dle Urbana (2013) se hodnocení posuzuje dle **4 klíčových hledisek**:

- rozvoj schopností,
- behaviorální změny,
- rozvoj výkonnosti,
- rentabilita.

První kritérium zkoumá, zda zaměstnanci získali vzdělávací akcí **nové schopnosti** například v podobě schopnosti samostatně řešit problémy a úkoly. Hodnocení rozvoje schopností dle Urbana (2009) provádí nadřízený nebo pracovník personálního útvaru.

Druhé kritérium zkoumá **změny v pracovním chování** zúčastněných zaměstnanců. Zde může hodnocení provádět mimo zmíněných osob například i kolegové nebo zákazníci (Urban, 2009).

V rámci třetího kritéria jsou posuzovány nadřízeným pracovníkem **pracovní výkony** zaměstnanců, kteří byli účastníky vzdělávací akce. Tyto výkony se měří pomocí předem stanovených ukazatelů (produktivita práce, objem prodeje, úspory nákladů atd.) (Urban, 2009).

Posuzování **finanční rentability** je čtvrtým kritériem. Zkoumat lze vztah mezi výkonovými ukazateli a náklady na vzdělávací činnosti.

Podnik při hodnocení výsledků odborného rozvoje zaměstnanců pomocí aproximace stanovuje náklady a přínosy vzdělávací akce, přičemž přínosy musí převyšovat náklady, včetně nákladů obětovaných příležitosti. Metoda aproximace je využívána vzhledem k obtížnosti kvantifikace stupně kvalifikace a vzdělání (Mejia, 2001; Koubek, 2009).

Hodnocení výsledků vzdělávání zaměstnanců lze provádět například formou **testování** zaměstnanců po absolvování vzdělávací akce. Testy mohou být zaměstnancům předloženy před realizací vzdělávání a po něm (Jiang, 2012). Objektivnost výsledků získaných pomocí testování je však ovlivněna momentálním rozpoložením zaměstnanců nebo různými rušivými vlivy (Koubek, 2009). Dalším možným způsobem hodnocení výsledků vzdělávací akce je **monitoring**, zde však vyvstává problém případné neobjektivity hodnotitelů. Zcela objektivní výsledky nepřináší dle Koubka (2009) ani dotazníkové šetření či anketa mezi vzdělávanými zaměstnanci. Přínosnost vzdělávacích akcí pro podnik lze rovněž sledovat pomocí ekonomických ukazatelů, kdy lze zkoumat závislosti a vazby mezi různými proměnnými. V podnikové praxi se doposud vyskytuje problém správného vyhodnocení efektivity vzdělávacích akcí, čehož je příčinou již nedostatečná specifikace vzdělávacích potřeb personálními manažery, kteří obvykle vychází ze stávající nabídky vzdělávacích společností (Lovasová, 2013).

Na výsledek vzdělávacího procesu působí celá řada vlivů. Zmínit lze rušivé vlivy v podobě účasti na školení, včasných příchodů, účasti nadřízeného apod. Výsledek je dále ovlivněn motivací školených zaměstnanců, jejich zapojením do vzdělávacího procesu (Urban, 2013). Jak uvádí Armstrong (2007), zaměstnanci musejí být motivováni k aktivnímu zapojení do vzdělávacích procesů. Zaměstnanci musí ve vzdělávacích akcích shledávat užitečnost. Pouze

v tom případě přináší vzdělávací procesy maximální užitek pro podnik i pro samotné zaměstnance.

6.4 Vliv odborného rozvoje na ekonomickou výkonnost organizace

Mužík (2014) uvádí, že odborná kvalifikace zaměstnance je základním faktorem ovlivňující jeho výkon. Aby vzdělávání zaměstnanců vedlo k pozitivním vlivům na ekonomickou výkonnost organizace, je potřeba formovat vzdělávací programy v návaznosti na identifikované nedostatky zaměstnanců a ne pouze z povinnosti nebo přesvědčení, že se jedná o dobrou věc (Urban, 2009; Mužík, 2014). Ve výzkumu vlivu řízení lidských zdrojů na výkonnost pracovníků a celé organizace existuje stále mnoho názorů. Nicméně systém řízení lidských zdrojů by měl být v organizaci navržen tak, aby podporoval plnění stanovených podnikových cílů a v souladu s tímto by mělo být koncipováno i podnikové vzdělávání (Jiang, 2012). Dle Jiang (2012) je kvalifikace zaměstnanců jedním z pilířů pro dosahování žádoucí podnikové výkonnosti. Empirické studie v rámci provádění výzkumu, jak uvádí Schuler a Jackson (2007), dokládají vliv stupně edukace na ekonomický růst v dlouhodobém časovém horizontu. V podnikové praxi je stupeň kvalifikace zaměstnance nejvýznamnějším prvkem ovlivňujícím jeho výkonnost (Mužík, 2014; Jiang, 2012). Někteří autoři však přistupují ke vztahu úrovně vzdělání a ekonomického růstu negativně. Schuler a Jackson (2007) vyvozují závěr, kdy zvyšování kvalifikace zaměstnanců způsobuje vyšší **výkonnost** podniku vlivem růstu individuální produktivity práce, což potvrzuje i Jiang (2012), který uvádí, že vzdělávací a tréninkové aktivity zaměstnanců přispívají k jejich výkonnosti. Důvody lze identifikovat v tom, že zaměstnanec s vyšší kvalifikací může např. znát více výrobních postupů a je schopný zvolit z dané škály ten optimální, což vede ke zvýšení efektivnosti výrobního procesu a ke snížení časové náročnosti. Mimo požadovaného kvalifikačního stupně by měli zaměstnanci disponovat tzv. profesními kompetencemi, které Mužík (2014) definuje jako „*obecnou schopnost člověka a vnitřní motivaci vykonávat profesi*“. Eger (2012) charakterizuje **kompetence** jako soubor znalostí, dovedností, zkušeností a vlastností osobnosti, jejichž využitím podnik dosahuje stanovených cílů. Dalším faktorem ovlivňující výkonnost zaměstnance jsou osobnostní předpoklady, umocňovanými jasně určenými pravomocemi, jejichž význam se bude lišit dle typu pracovního místa (Baranová a Španírová, 2012). Jak uvádí Mužík (2014) další faktory mající vliv na výkonnost zaměstnance jsou personální činnost podniku, organizace práce, odborný rozvoj, odměňování a motivace zaměstnanců.

Vlivy na stupeň kvality práce se v minulosti zabývala řada autorů, přičemž lze shrnout, že významnou roli hraje pohlaví, věk, úroveň vzdělání a pracovní zařazení. Kvalita práce je zkoumána a kvantitativně vyjadřována jako rozdíl navýšení množství práce a navýšení počtu odpracovaných hodin. Schuler a Jackson (2007) dodávají, že nejdůležitějším faktorem kvality práce je vzdělání. V celoevropském měřítku dochází ke stárnutí populace, proto získává stále více na významu zvyšování kvalifikace pracovních sil, neboť obvykle s přibývajícím věkem dochází k získávání pracovních zkušeností. Vlivem zvyšování průměrného věku se postupně snižuje počet lidí v produktivním věku, což bude nutno kompenzovat růstem produktivity práce. Příspěvek k tomu má i vzdělávací činnost organizací.

Při zkoumání vlivu vzdělávacích akcí na výkonnost podniku nelze opominout náklady spojené s realizací odborného rozvoje zaměstnanců. Dle zákona o dani z příjmů (Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmu) jsou tyto položky daňově uznatelné. To znamená, že i když způsobí prvotně snížení účetního výsledku hospodaření, zároveň způsobují tímto snižování daňového základu daně z příjmů a tím pádem i snižování daňové povinnosti. Platná legislativa pouze vyžaduje, aby se předmět vzdělávání zaměstnanců týkal činnosti podniku (Mužík, 2014).

7 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI ŠKODA ELECTRIC a.s.

ŠKODA ELECTRIC a.s. je předním světovým výrobcem elektrických pohonů a trakčních motorů pro trolejbusy, tramvaje, lokomotivy, příměstské vlakové jednotky, metro, důlní vozidla apod. a navazuje na dlouholetou tradici elektrotechnické výroby Škodových závodů v Plzni, která byla zahájena v roce 1901 v Elektrotechnickém závodě. Logo společnosti vychází z loga koncernu ŠKODA TRANSPORTATION a.s. a jeho dominantou je okřídlený šíp v kruhu (viz obrázek 5).

Obrázek 5: Logo společnosti



Zdroj: internetové stránky společnosti www.skoda.cz/cs, 2014

ŠKODA ELECTRIC a.s., je vysoce inovativní společnost, která ve svých produktech využívá poslední poznatky vědy a výzkumu. Nová technická řešení jsou důležitou součástí firemní strategie a zásadní měrou přispívají ke konkurenceschopnosti produktů ŠKODA ELECTRIC a.s. a také finálních výrobců kolejových vozidel v rámci skupiny ŠKODA.

V oblasti trakčních motorů byl vyvinut a dodán kompletní mechanický pohon pro jednopodlažní příměstské jednotky. Tím byla potvrzena strategie rozvoje dodávek komplexních celků. V oblasti pohonů by v roce 2012 dokončen vývoj nové výzbroje elektrické lokomotivy pro turecké železnice a byly zahájeny sériové dodávky. Dalším realizovaným vývojovým projektem pro zahraniční trhy je vývoj nové výzbroje pro metro, která bude nasazena v čínském městě Suzhou. Tento projekt zahrnuje nadřazené řízení celé soupravy. V oblasti tramvají byl dokončen vývoj nového typu výzbroje s důrazem na cenu a vysokou konkurenceschopnost. V rámci vývoje kompletních vozidel došlo v roce 2012 k homologaci nově vyvinutého sériového hybridního vozu, který byl schválen pro provoz po pozemních komunikacích.

Základní strategie pro zajištění trvalé prosperity společnosti je uplatnění špičkových technologií, rychlý a bezpečný vývoj budoucích výrobků včetně dosažení jejich vynikající kvality. Spolupráce s univerzitami komplexně doplňuje technický rozvoj o specializované oblasti.

Systém managementu kvality (QMS) ŠKODA ELECTRIC a.s., uplatňovaný na všechny procesy a všechny produkty společnosti, důsledně vychází ze zásad managementu kvality uvedených v ČSN EN ISO 9001 a IRIS. Jeho hlavním cílem je neustálé zlepšování výkonnosti společnosti a zvyšování spokojenosti zákazníka a jiných zainteresovaných stran.

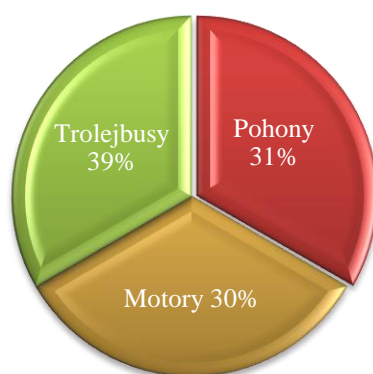
Společnost ŠKODA ELECTRIC a.s. věnuje významnou pozornost i oblasti ochrany životního prostředí, bezpečnosti a ochraně zdraví. Proto je ve společnosti zaveden a uplatňován systém managementu životního prostředí (EMS) podle ČSN EN ISO 14001 a systém managementu bezpečnosti a ochrany zdraví podle ŠSN OHSAS 18001. Tyto systémy byly spolu se systémem kvality integrovány do jednotného systému managementu. Integrovaný systém je periodicky auditován, poprvé byl certifikován v únoru 2007, v roce 2012 byla certifikačním auditorem ověřena jeho funkčnost a shoda s požadavky uvedených norem.

Rozvoj a zlepšování všech složek systému managementu společnosti probíhá kontinuálně na základě schválené strategie a politiky společnosti.

Během let 2009 až 2012 byl ve společnosti zaveden systém managementu spolehlivosti (RAMS/LCC) podle normy ČSN EN 50126, s cílem zavést postupy a metody ke zvýšení provozní spolehlivosti a bezpečnosti produktů ŠKODA ELECTRIC a.s. V roce 2012 byl systém auditován a byla posouzena jeho shoda s požadavky normy.

ŠKODA ELECTRIC a.s. má relativně vyvážený podíl výroby třech klíčových oblastí. Oborové tržby a podíl zákazníků ilustruje obrázek 6.

Obrázek 6: Dělení oborových tržeb a podílu zákazníků podle divizí



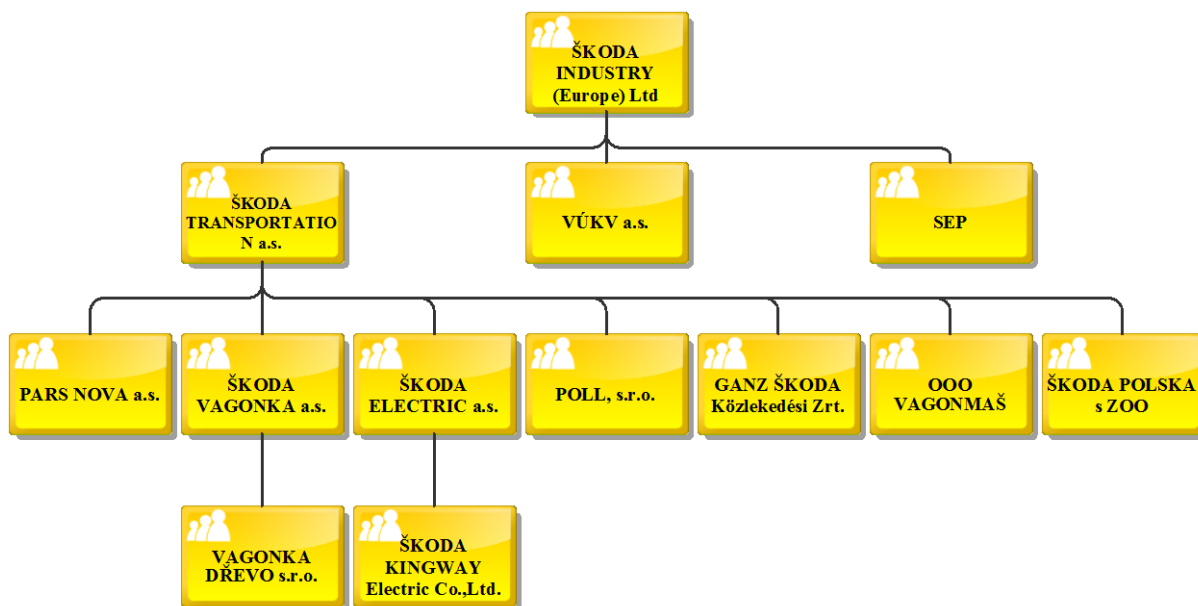
Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Společnost ŠKODA má zastoupení nejen v Plzni, kde se nachází hlavní sídlo společnosti, ale také v Praze, kde se nachází obchodně – projekční centrum a výzkum kolejových vozidel.

V Ostrově nad Ohří je umístěna konstrukce a servis trolejbusů. V Šumperku sídlí Pars nova a.s., v Ostravě poté ŠKODA VAGONKA, a.s.

Společnost ŠKODA ELECTRIC a.s. je dceřinou společností společnosti ŠKODA TRANSPORTATION a.s. Struktura holdingu je znázorněna na obrázku 7:

Obrázek 7: Organizační struktura ŠKODA INDUSTRY Ltd



Zdroj: vlastní zpracování v programu ArisExpress, 2014

7.1 Základní informace o firmě

Název: ŠKODA ELECTRIC a.s.

Právní forma: akciová společnost

Sídlo: Tylova 1/57, Plzeň 301 28

Předmět podnikání: Opravy ostatních dopravních prostředků a pracovních strojů, obráběčství, montáž, opravy, revize a zkoušky elektrických zařízení, výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona, výroba, instalace, opravy elektrických strojů a přístrojů, elektronických a telekomunikačních zařízení, zámečnictví, nástrojařství.

Základní jmění: 264 042 000,-

Registrace: Obchodní rejstřík, vedený Krajským soudem v Plzni

Datum zápisu: 5.3.1993

Počet zaměstnanců: 771

Následující obrázek 8 znázorňuje orgány společnosti (představenstvo, dozorčí radu, vedoucí zaměstnance) a jejich strukturu.

Obrázek 8: Struktura orgánů společnosti ŠKODA ELECTRIC a.s.



Zdroj: vlastní zpracování, 2014

7.2 Historický vývoj

Akciová společnost ŠKODA ELECTRIC a.s. je součástí koncernu ŠKODA TRANSPORTATION a.s., proto bude uvedena stručná historie tohoto koncernu a následně bude shrnutý historický vývoj zkoumané společnosti.

Společnost ŠKODA ve své historii eviduje několik klíčových milníků, které způsobily její další rozvoj. Zahájení činnosti podniku s touto značkou je datována do roku 1859, kdy pan Emil Škoda založil Škodovy závody. V roce 1920 byla vyrobena a prodána první lokomotiva a za necelý rok evidoval podnik již 100 vyrobených lokomotiv. Podnik následně expandoval na trhy celého světa a roku 1923 došlo k zápisu ochranné známky okřídleného šípů v kruhu do obchodního rejstříku. Ve dvacátých a třicátých letech minulého století se společnost dále věnovala výrobě a vývoji lokomotiv a výsledkem byla trojčítá rychlíková lokomotiva, kterou společnost označuje za vrchol tehdejší produkce. V Plzni se rovněž začínal rozvíjet vývoj elektrických lokomotiv, což vyústilo v jejich výrobu a první prodeje v roce 1927. Společnost Škoda se zabývala mimo jiné i výrobou motorových vozidel, které se vyznačovaly zejména ve 30 letech minulého století vysokou spolehlivostí. V roce 1936 dochází ke konstrukci

prototypu trolejbusu, který byl stejného roku uveden do provozu. Mírné zpomalení činnosti lze spatřovat za druhé světové války, kdy se podnik musel podřídit říšskému hospodářství a jeho možnosti v oblasti vývoje byly značně okleštěny. Druhá světová válka se podepsala negativně i vybombardováním značné části závodu, ale obnovení činnosti bylo nastoleno ve velmi krátkém období. V roce 1945 dochází k zestátnění celého koncernu a následnému štěpení. Přesto se podniku dařilo dále získávat zahraniční zakázky a úspěšně je uspokojovat. Za vrchol vývoje parních lokomotiv společnost považuje společnost lokomotivy typu 68 Lo, řady 556.0 ČSD a typu 69 Lo, řady 498.1 ČSD, při jejichž konstrukci bylo využíváno nejmodernějších poznatků a technologií. Nicméně vlivem technického rozmachu postupně docházelo k omezování výroby parních lokomotiv a jejich nahrazování lokomotiv na elektrický pohon a výroba parních lokomotiv byla ukončena v roce 1958. Společnost i po druhé světové válce pokračovala ve vývoji a výrobě trolejbusů a elektrických lokomotiv, které, jak již bylo uvedeno, se začínaly prosazovat na úkor parních lokomotiv. Postupně se začínaly vyrábět vícenápravové lokomotivy, kdy čtyřnápravové lokomotivy byly nahrazovány šestinápravovými a osminápravovými lokomotivami. Jedním z klíčových milníků ve vývoji společnosti bylo uvedení dvouprúdových lokomotiv na elektrický pohon. K rozvoji společnosti napomáhal dále rozmach městské hromadné dopravy, která si kladla za cíl co nejnižší ekologické dopady. To způsobilo růst poptávky po trolejbusech a poté rovněž po tramvajích. Po roce 1989 se společnost transformovala ze státního podniku na akciovou společnost a stála před novou výzvou v podobě hledání nových trhů a formování výrobního programu. S tím se společnost dokázala vypořádat a konec devadesátých let minulého století znamenal zaměření na modernizaci souprav metra a výroba moderních nízkopodlažních tramvajů. V současnosti koncern vyrábí lokomotivy, nízkopodlažní tramvaje a trolejbusy.

ŠKODA ELECTRIC a.s. jako součást koncernu ŠKODA TRANSPORTATION a.s. vzniká v roce 2003 fúzí ŠKODA DOS, s.r.o., ŠKODA CONTROLS, s.r.o. a ŠKODA TRAKČNÍ MOTORY, s.r.o., původně jako společnost s ručením omezeným a později dochází k její transformaci na akciovou společnost. Ilustrace současné produkce společnosti je součástí přílohy A. Významné milníky ve vývoji společnosti v novodobé historii dokumentuje tabulka 3.

Tabulka 3: Historie společnosti ŠKODA ELECTRIC a.s.

1859	Založení strojírenské dílny
1920	Trakční motor ŠKODA
1920	Lokomotiva ŠKODA
1921	Továrna elektrotechnického strojírenství v Plzni Doudlevcích
1922	Elektrická lokomotiva ŠKODA
1936	Trolejbus Škoda 1Tr
1959	Převod výroby trolejbusů do ŠKODA OSTROV, s.r.o.
1961	Nová továrna na motory
1962	Měniče ŠKODA (pro lokomotivy 70E)
1972	Kompenzovaný 1 000kW motor pro dvousystémové loko 55E
1985	Střídavý trakční motor
1993	GTO měniče ŠKODA (lokomotivy 90E, 93E)
1996	Měniče ŠKODA střídavého napětí založené na technologii IGBT (tramvaje T3m, metro Praha)
1998	Trolejbus s asynchronním trakčním motorem a IGBT měničem (ŠKODA 21 ACI)
1999	DC/AC měniče na bázi HV IGBT technologie (EMU 471)
2003	Založení ŠKODA ELECTRIC, s.r.o. fúzí ŠKODA DOS, s.r.o., ŠKODA CONTROLS, s.r.o. a ŠKODA TRAKČNÍ MOTORY, s.r.o.
2003	Homologace ISO 9001:2000
2003	Přechod oboru Trolejbusy do ŠKODA ELECTRIC, s.r.o. ze ŠKODA OSTROV, s.r.o.
2004	Zahájení dodávek trolejbusů do USA
2004	Nové nízkopodlažní trolejbusy ŠKODA z Plzně
2007	Přechod na akciovou společnost

Zdroj: vlastní zpracování dle internetových stránek společnosti www.skoda.cz, 2015

7.3 Podniková kultura ve společnosti ŠKODA ELECTRIC a.s.

Jak bylo uvedeno v kapitole 4.4, největší podíl na formování organizační kultury mají leadři podniku. Při vycházení z organizační struktury společnosti ŠKODA ELECTRIC a.s. se jedná prioritně o pracovníky vrcholných manažerských pozic (generální ředitel, ředitelé divizí a ředitelé jednotlivých úseků). Organizační kultura společnosti ŠKODA ELECTRIC a.s. se vyznačuje artefakty jako modrá firemní barva, jednotné firemní písmo, logo ve tvaru okřídleného šípů, služební vozy značky ŠKODA, písemná komunikace, etika chování, podnikový slang, rituály, apod. Filozofie podniku je založena na budování stabilní společnosti s dlouholetou tradicí, která se vyznačuje výsadní pozicí na trhu ve Střední Evropě a je

významným hráčem i v celosvětovém měřítku. Společnost staví na vlastní produkci a snaží se stále více prosadit na trzích mimo Evropu. Mezi hlavní cíle podniku se řadí rovněž vývoj nových produktů a optimalizace podnikových procesů.

Na pevné pozici společnosti na trhu se značnou měrou podílí právě organizační kultura, které má pozitivní vliv na celkový vývoj této organizace.

7.4 Výběr nových pracovníků ve společnosti ŠKODA ELECTRIC a.s.

Při identifikaci potřeby nové pracovní síly je zahájen proces výběru nového zaměstnance. Tento proces je zahájen ve společnosti přesnou specifikací požadavků na pracovní pozici. Pro ilustraci byla zvolena pracovní pozice Personalista viz. příloha B – Specifikace požadavků na pracovní pozici Personalista. O vzniku či uvolněného pracovního místa informuje vedoucí pracovník Personální úsek.

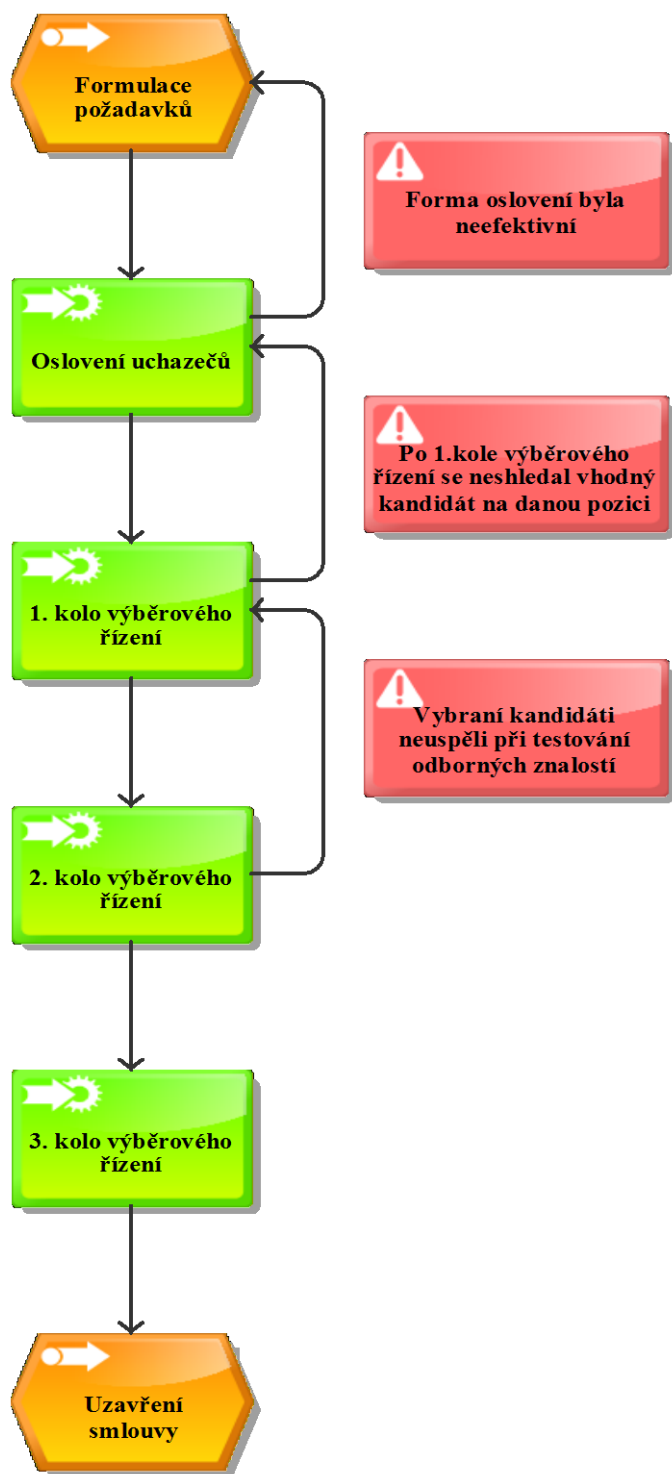
Oslovování uchazečů o pracovní místa ve společnosti je plně v kompetenci Personálního úseku, který za to nese odpovědnost. Po úspěšném oslovení uchazečů je uspořádáno výběrové řízení. První kolo výběrového řízení je prováděno formou selekce vhodných uchazečů dle formulovaných požadavků na základě zaslaných životopisů. Vyhovující uchazeči postupují do druhého kola výběrového řízení, které probíhá ve formě osobního pohovoru s personalistou společnosti. Na základě tohoto pohovoru je vybrána úzká skupina uchazečů (cca 5 osob), kteří splňují požadavky na pracovní pozici jak po kvalifikační stránce, tak po stránce osobnostních charakteristik. V tomto kole je dále prováděno znalostní testování. V posledním kole výběrového řízení je k pohovoru přizván ředitel daného úseku, který posuzuje vhodnost uchazeče z hlediska začlenění do pracovního kolektivu. Výběr konečného kandidáta ve společnosti ŠKODA ELECTRIC a.s. je nutno schválit Představenstvem společnosti. Posléze pracovníce Personálního úseku s uchazečem vyřídí veškeré administrativní záležitosti. Celý proces výběru nového zaměstnance je vyjádřen v obrázku 9. Délka procesu výběru a přijetí nového uchazeče se značně liší dle jednotlivých pracovních pozic, např. dělnické pozice jsou obsazovány během 14 dní, zatímco díky nedostatku specifické profese např. projektový manažer se zaměřením na kolejová vozidla na trhu práce, trvá získání tohoto manažera až 2 roky. V tomto případě se jedná z dlouhodobého hlediska o problematickou oblast, která by mohla mít významný vliv na fungování společnosti.

Společnost by se měla zaměřit na možnosti interního zaškolování pracovníků, kteří nejsou striktně absolventy oboru kolejová vozidla. Další možností je rozvinout spolupráci s vysokými školami technického zaměření se specializací kolejová vozidla, konkrétně

např. s ČVUT Praha, Technickou univerzitou Ostrava či Univerzitou Pardubice. Spolupráce by mohla mít např. podobu stáží, které by zkrátily adaptační proces nových zaměstnanců na těchto pozicích, a zároveň by došlo k vyřešení problému s nedostatkem aspirantů na pozici projektového manažera se zaměřením kolejová vozidla. Popřípadě spolupráce se studenty může nabývat formu trainee programu. Kontakt se studenty by měl být navázán již v prvním semestru navazujícího studia a takto si zajistit nového budoucího pracovníka, jenž by nastoupil do společnosti po ukončení studijního programu.

V době rozmachu informačních technologií a sociálních sítí je vhodné zacílit na uživatele těchto sítí, které tvoří z převážné části mladí lidé a lidé středního věku. Lze doporučit využití sítí jako Facebook, Twitter, LinkedIn, apod. Společnost by mohla například pomocí využití sítě LinkedIn cílit na konkrétní profese. Za pomoci sociálních sítí jako je např. Facebook či Twitter může společnost rovněž oslovovat vysoké množství potenciálních uchazečů o pracovní místo, proto je potřeba poutavý profil na těchto sítích orientovaný na lidi mladého a středního věku.

Obrázek 9: Proces výběru nového zaměstnance ve společnosti ŠKODA ELECTRIC a.s.



Zdroj: vlastní zpracování v programu ArisExpress, 2014

7.5 Adaptace nových zaměstnanců ve společnosti ŠKODA ELECTRIC a.s.

Ve společnosti ŠKODA ELECTRIC a.s. je písemně vypracovaný **adaptační plán**, dle kterého je proces adaptace nového zaměstnance v podniku realizován. Adaptace probíhá po formální stránce (představování, seznámení se společností a se všemi směnicemi), a po neformální stránce, kde výsadní roli hraje komunikace s bezprostředními nadřízenými a spolupracovníky. Společnost má připraveny 3 varianty adaptačních plánů, které se mezi sebou liší pouze v tom, zda se jedná o zaměstnance nastupující na výrobní pozici, administrativní pozici či do vedoucí pozice (vzor adaptačního plánu pro výrobní pracovníky je znázorněn v příloze C). Adaptační plán je realizován formou **průběžného periodického hodnocení**, jež probíhá každý měsíc po dobu zkušební doby. Zkušební doba v podniku ŠKODA ELECTRIC a.s. trvá 3 měsíce. Škála hodnocení má **4 stupně** (25 %, 50 %, 75 %, 100 %). Hodnocení provádí nadřízený pracovník. U jednotlivých položek je rovněž uveden plánovaný termín splnění a skutečný termín splnění. Formulář obsahuje i možnost uvedení důvodu případného neplnění úkolů. Úkolové položky ve formulářích jsou doplněny o psychologické faktory (schopnost týmové práce, komunikativnost s ostatními úseky, schopnost řešení problémů, apod.). První fáze zahrnuje oproti dvěma následujícím navíc hodnocení seznámení s interními předpisy, s pracovním prostředím, BOZP.

Pro zefektivnění adaptačního procesu ve společnosti se pravidelně pořádají dvoudenní Vstupní akademie, kde jsou nově přijatí zaměstnanci seznámeni s podnikem a dále jsou seznámeni s organizačním řádem. První den nástupu do zaměstnání je zaměstnanec proškolen kompetentní osobou v bezpečnosti a ochraně zdraví při práci (BOZP). Adaptace ve společnosti je zahájena přiřazením nového zaměstnance k vybranému vedoucímu útvaru, který má za úkol jeho představení s ostatními zaměstnanci, s pracovní činností a zároveň je mu nápomocen při osvojování si nových znalostí. Povinností vedoucího pracovníka je seznámit nového zaměstnance s pracovním řádem, který je zaměstnancům k dispozici v tištěné podobě na pracovišti. Spolu s touto kompetentní osobou nový zaměstnanec začne vykonávat pracovní činnost a postupně si začne osvojovat pracovní postupy vztahující se k dané pozici. Nový zaměstnanec je postupně osamostatňován ve své pracovní činnosti, přičemž v případě potřeby mu je vedoucí nadále k dispozici.

7.6 Odborný rozvoj zaměstnanců v podniku ŠKODA ELECTRIC a.s.

Vzdělávání ve společnosti ŠKODA ELECTRIC a.s. je z dlouhodobého hlediska důležitým nástrojem pro zvyšování podnikového výkonu. Společnost pečlivě sleduje, aby byly

prostředky vynakládané na vzdělávání efektivně využívány. Ve společnosti existují **tři stěžejní oblasti podnikového vzdělávání:**

- tzv. Vstupní akademie,
- interní vzdělávání,
- externí vzdělávání.

Vzdělávání v podniku je začleněno do **bonusového programu zaměstnanců**, neboť zaměstnanec se školení účastní během pracovní doby, je tedy na omezenou dobu konání školení ze svého pracoviště uvolněn a tato doba trvání školení je mu proplacena jako odpracovaná. V případě povinných školení přihlašuje zaměstnanec jeho nadřízený pracovník, kdežto u fakultativních školení se může zaměstnanec přihlásit sám pomocí internetové aplikace. Ve společnosti ŠKODA ELECTRIC a.s. existuje široká škála nabízených školení a kurzů, které jsou zaměstnanci poskytovány zdarma v rámci bonusového programu. Pokud má zaměstnanec zájem o školení, které si individuálně najde mimo školení nabízené podnikem, je mu přispívána polovina nákladů na rozšíření odborné způsobilosti, a to až do výše 5 000,-.

Vstupní akademie je určena všem nově nastupujícím zaměstnancům. Cílem tohoto školení je především rychlá adaptace zaměstnanců, identifikace se společností a dosažení výkonu při pracovní činnosti. Školení probíhá zpravidla dva dny, během kterých se nový zaměstnanec proškolí v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (dále jen BOZP), požární ochrany (dále jen PO) a hygieně práce. Následují teoretické prezentace, během nichž zástupci jednotlivých úseků představí náplň práce daného úseku. Součástí Vstupní akademie je exkurze Výrobním úsekem, kde má nově nastupující zaměstnanec možnost se podívat do výrobního procesu a dále úsekem Sklady, kde je novému zaměstnanci ukázán proces zaskladňování výrobků, potažmo proces interní logistiky.

Prvním odborným školením je **profesní školení**, které si dává za cíl udržení a zvyšování profesní způsobilosti. Školení jsou organizována jak interně, tak externě. **Interní školení** probíhající v podniku jsou např. požadavky zákazníka při zahájení projektu, ekonomické minimum, obchodní právo a všeobecné obchodní podmínky, teorie návrhu trakčního motoru, vedení projektových týmů, softwarové aplikace, reklamace a poprodejní služby. Interní školení zaštiťuje interní školitel, což je zkušený specialista s dobrými prezentačními dovednostmi. Profesní školení jsou ve společnosti ŠKODA ELECTRIC a.s. realizována jednou až dvakrát ročně. Školitel by měl být motivován finanční odměnou, která činí 500,- Kč a především prestižním postavením ve společnosti, což souvisí s výběrem školitele.

V podniku jsou realizována i **rozvojová školení**, jež podporují individuální rozvoj pracovníků. Toto školení je realizováno prostřednictvím dvou projektů, Talent a 2M. Cílem projektu **Talent** je vytvoření potenciálních kandidátů na pozice o úroveň vyšší, než je jejich stávající. Pro konkrétní případ je možno uvést jako stávající pozici operativního nákupčího, který se může posunout na pozici strategického nákupčího - back office a ve finále na pozici obchodníka. Kandidáti absolvují jedno až dvouletý výcvikový modul, během něhož se dále odborně vzdělávají. Pro výcvikový modul je vybráno maximálně 12 zaměstnanců a každému z nich je stanoven individuální rozvojový plán. Vzdělávací projekt je zabezpečen interními školiteli. Projekt **2M** má zabezpečit potenciální dvojky za vedoucí pracovníky. Tréninkový vzdělávací program pro zástupce vedoucích zaměstnanců zahrnuje proces plánování nástupnictví. Do projektu je zapojeno cca 45 kandidátů, kteří absolvují jednoletý výcvikový modul, skládající se ze školení z manažerských dovedností, psychodiagnostických testů, práce se skupinou, motivace, leadershipu atd. Jako u předchozího projektu je zde stanoven individuální rozvojový plán. Po skončení programu 2M dochází k úpravě mzdy a k posílení pravomocí. V podniku dále probíhá **Škola kvality**, jejímž cílem je zajištění kvalifikovaných zaměstnanců identifikovaných s principy Total Quality Management (dále jen TQM). V rámci tohoto školení dochází k zaškolování technologických postupů, zaškolování obsluhy nových zařízení, systémy a metody řízení kvality, metrologie, výstupy analýzy spolehlivosti a RAMS¹⁶. Školu kvality zaštiťují interní školitelé a Green Belt¹⁷. Oblasti školení jsou předem přesně stanoveny a školení probíhá dvakrát ročně. V neposlední řadě ve společnosti ŠKODA ELECTRIC a.s. probíhá **přeškolení**, které se realizuje při mimořádném zjištění nedostatku kvalifikační způsobilosti vybraných zaměstnanců. Oblasti přeškolení jsou v podniku zejména v oblastech NCR (non - conformance report), přeškolení pracoviště (pokud vznikne NCR, což jsou všechny druhy rizik), BOZP a PO (pokud dojde k porušení BOZP a PO) nebo dojde ke změně rizik. Přeškolení je prováděno prostřednictvím interních školitelů, které probíhá, jak již bylo výše uvedeno, v případě změny. Předem jsou pevně stanoveny oblasti školení.

Mezi **externí školení** lze zařadit zákonná, grantová a ostatní školení. Cílové skupiny externích školení jsou určeny buď dle zákona, dle plánu grantu či dle požadavku.

¹⁶ Obecný pojem pro spolehlivost v oboru drážních zařízení, zkratka slov: Reliability, Availability, Maintainability, Safety.

¹⁷ Odborník, ovládající vybrané dovednosti pro vedení týmu Six Sigma i vybrané nástroje statistické analýzy či průmyslového inženýrství. Green Belt zpravidla pracuje jako člen projektového týmu, může být koučovaný Black Beltem.

Pokud dojde k dosažení stanovených cílů v rámci odborného rozvoje zaměstnanců, bude výsledkem:

- zvyšování efektivity vzdělávacích procesů,
- eliminace rizik – vznik NCR,
- vytvoření perspektivy kariérního postupu¹⁸,
- posílení vnímání kvality (povědomí o TQM¹⁹ a interiorizace požadavků na kvalitu),
- rozvoj zaměstnanců (zvýšení intenzity práce se zaměstnanci s potenciálem růstu),
- naplňování a udržování kvalifikačních požadavků,
- vysoká účinnost adaptačního procesu.

Společnost ŠKODA ELECTRIC a.s. využívala ke vzdělávání svých zaměstnanců podporu z Operačního programu lidské zdroje a zaměstnanost. Od ledna 2010 do prosince 2012 se ve společnosti realizoval projekt s názvem Vzdělávání v RHK PK (Regionální hospodářská komora Plzeňského kraje), který byl opět v rámci Operačního programu lidské zdroje a zaměstnanost. Společnost se zapojila do projektu **„Zvýšení odborné kvalifikace zaměstnanců členů Regionální hospodářské komory Plzeňského kraje“**. Cílem tohoto projektu bylo především zvýšit kvalifikaci a adaptabilitu zaměstnanců, která povede k růstu osobního potenciálu. Projekt podpořil ve společnosti lepší reakci zaměstnanců na změny, zefektivnil podnikové procesy i pracovní výkonnost zaměstnanců. Jelikož cílová skupina byla tvořena pouze pracovníky ze zpracovatelského průmyslu (jiné obory zastoupeny nebyly), školení probíhalo snadněji a efektivněji, neboť si účastníci mohli předávat zkušenosti z praxe a navázat tak vazby pro další spolupráci. Účastníkům byl na míru připraven vzdělávací program, ve kterém byly zohledněny jak požadavky manažerů firem, tak konkrétní vzdělávací potřeby uchazečů.

Ministerstvo práce a sociálních věcí České republiky podporuje podnikové vzdělávání formou dotací. Jedná se o programy např. „Podnikové vzdělávání“ a dále program **„Školení je šance“**. Od března 2010 do března 2012 probíhal ve společnosti projekt s názvem **Boj proti dopadům ekonomické krize vzděláváním zaměstnanců ŠKODA ELECTRIC a.s.** (součástí programu Školení je šance). Do tohoto projektu bylo zapojeno 256 zaměstnanců z řad managementu, dále pracovníků Finančního, Obchodního, Nákupního, Technického,

¹⁸ Kariérní postup by měl být specifikován v kariérním konceptu, který je sestavován v návaznosti na podnikovou strategii (Klupáková, 2012).

¹⁹ Total Quality Management se orientuje na maximální kvalitu podnikových procesů a jejich výsledků (Synek, 2010).

Personálního úseku, úseku Řízení jakosti, Projektového a Výrobního úseku, mistrů i plánovačů. Vzdělávací programy byly rozděleny do šesti tematicky ucelených oblastí:

1. manažerské dovednosti,
2. komunikační dovednosti,
3. právní a obchodní dovednosti,
4. jazykové dovednosti,
5. IT dovednosti,
6. znalostní školení.

Cílem vzdělávacího programu bylo zvýšení odbornosti účastníků, což mělo vést ke zvýšení efektivity jimi vykonávané práce, tzn. k rozvoji pracovní výkonnosti a zvýšení kvality chodu společnosti. Naplnění těchto cílů mělo vést v konečném důsledku k eliminaci dopadů světové hospodářské krize na společnost ŠKODA ELECTRIC a.s.

V rámci „Podnikového vzdělávání“ poskytuje Ministerstvo práce a sociálních věcí České republiky dále dotaci na vzdělávání ve společnosti s názvem „**Rozvoj kvalifikační úrovně a kompetencí zaměstnanců za účelem udržitelného rozvoje pracovních míst ve společnosti ŠKODA ELECTRIC a.s.**“ Projekt je realizován od července roku 2013 a probíhat bude do června roku 2015. V rámci tohoto projektu byly připraveny čtyři tematické oblasti:

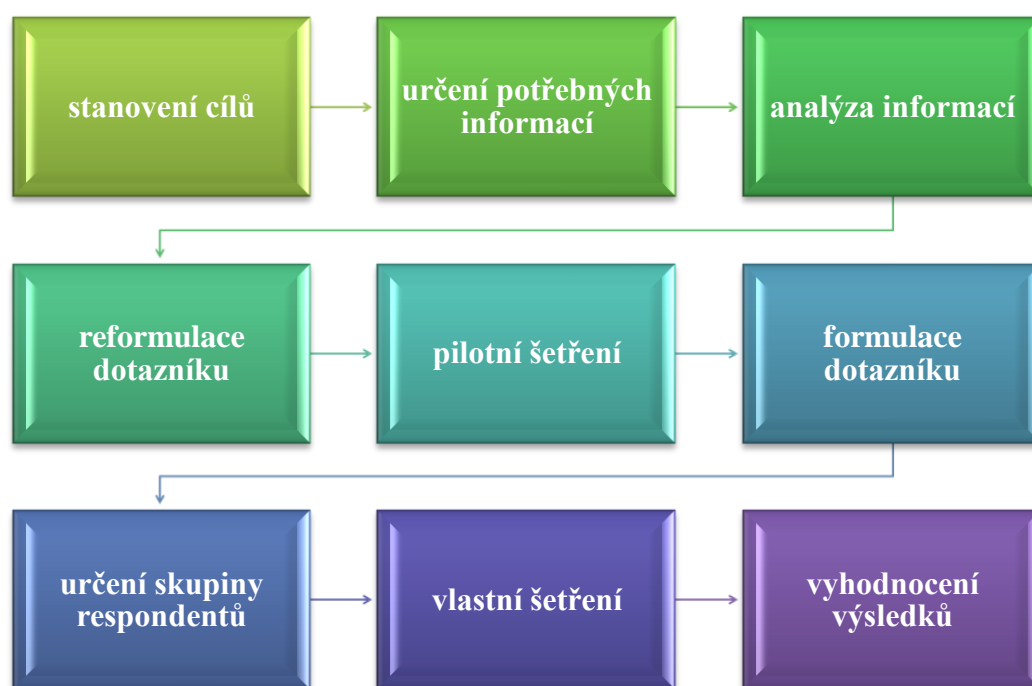
1. nákupní dovednosti,
2. výrobní školení,
3. kvality,
4. znalostní školení.

Cílem tohoto projektu je zvyšování kvalifikace zaměstnanců a jejich kompetencí, aby se zvýšila efektivita jejich práce a napomohlo to zaměstnancům k vyrovnávání se s vývojovými trendy společnosti. Druhým hlavním cílem je zvyšování kvalifikace zaměstnanců s ohledem na růst jakosti produktů a procesů.

8 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ VE SPOLEČNOSTI ŠKODA ELECTRIC a.s.

Pro účely výzkumu diplomové práce bylo provedeno dotazníkové šetření (viz příloha D) v organizaci ŠKODA ELECTRIC a.s. Dotazník byl předložen 771 respondentům, přičemž vyplnění provedlo 288 respondentů. Návratnost dotazníku relativně vyjádřená činila tedy 37 %. Proces dotazníkového šetření probíhal dle schéma v obrázku 10. Nejprve byly stanoveny cíle dotazníkového šetření, ze kterých poté vyplývá, jaké informace je potřeba získat od dotazovaných respondentů. Pro určení nutných informací byla provedena analýza, zda dané informace je od respondentů možné získat či jsou nedostupné. Pokud by provedená analýza odhalila, že některé informace jsou nedostupné, bylo by opět vyhodnoceno, jaké informace je potřeba získat pro splnění vytyčených cílů. Po ověření dostupnosti všech vymezených informací byly koncipovány jednotlivé otázky dotazníku a bylo přistoupeno k provedení pilotního šetření, které mělo napomoci odhalit případné nedostatky či chyby. Pilotní šetření proběhlo u 5 respondentů a odhalilo dílčí nedostatky, po jejichž odstranění byla s konečnou platností určena cílová skupina respondentů (zaměstnanci podniku ŠKODA ELECTRIC a.s.) a byl určen způsob oslovování respondentů a způsob předání dotazníku k vyplnění. Poté bylo stanoveno, jakým způsobem bude dotazník vyplňován a získáván zpět. Dále byl stanoven výzkumný vzorek potřebný pro účely výzkumu realizovaného v diplomové práci a byl vymezen časový interval pro realizaci dotazníkového šetření. Po tomto došlo k poskytnutí dotazníků respondentům a ke zpětnému navrácení, již vyplněných dotazníků. Možný vznik rizika byl shledán v podobě neochoty k vyplnění předloženého dotazníku a nezískání validních dat. Ve zkoumaném podniku došlo ke vzniku i dalšího rizika a tím byla nepřítomnost některých zaměstnanců na pracovišti vzhledem k čerpání dovolené, nemocnosti či služební cestě. Tato rizika byla částečně eliminována formou osobního předání dotazníku. Vyplněné dotazníky byly odevzdávány do připravených úren.

Obrázek 10: Proces dotazníkového šetření



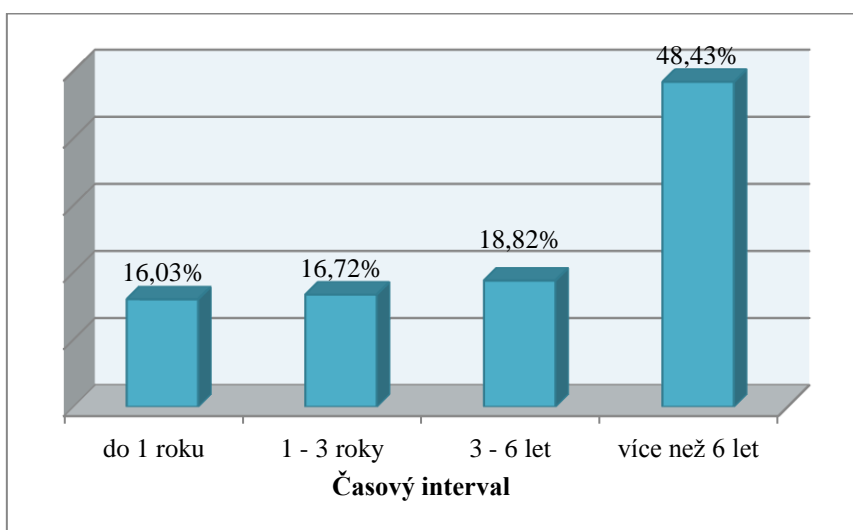
Zdroj: vlastní zpracování, 2014

První krok dotazníkového šetření dělil respondenty podle pohlaví na muže a ženy. Z celkového počtu 288 odpovídajících osob bylo 93 žen a 195 mužů.

Druhý krok zjišťoval, z jakého úseku zaměstnanec je. V tomto kroku někteří zaměstnanci nevybrali ani jednu variantu, a tak celkem činila návratnost 283 respondentů. Jednalo se o 114 respondentů z Výrobního úseku, 19 respondentů z úseku Řízení jakosti – zkušebna, kontrola, 2 respondenti z úseku Řízení jakosti – QE, 5 respondentů z úseku Servis, 35 respondentů z úseku Sklady, 14 respondentů z Obchodního úseku a Řízení projektů, 11 respondentů z úseku Nákup, 21 respondentů z Personálního úseku, administrativních pracovníků a z úseku Finance a Správa majetku, 18 respondentů z řad vedoucích pracovníků a 44 respondentů z Technického úseku.

Třetí otázkou byl zjišťován vliv efektivní adaptace nových zaměstnanců a jejich dlouhodobého setrvání ve společnosti, a tedy zda je ve společnosti vysoký stupeň fluktuace, což je graficky znázorněno v obrázku 11. Šetření, v němž odpovídalo na otázku 287 zaměstnanců, přineslo pozitivní výsledky v podobě spíše dlouhodobého působení zaměstnanců ve společnosti. Téměř polovina odpovídajících zaměstnanců působí ve společnosti déle než 6 let. Pouze v úseku Sklady byl identifikován možný problém fluktuace zaměstnanců, neboť zde vysoký počet zaměstnanců působí pouze do jednoho roku.

Obrázek 11: Délka trvání pracovního poměru ve společnosti

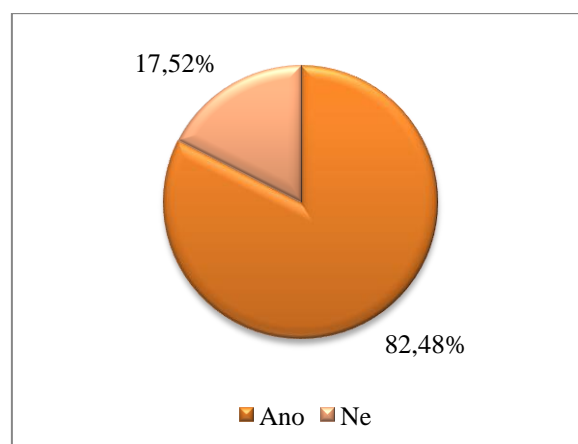


Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Čtvrtý krok byl doplňující k předchozí otázce, kdy bylo zjišťováno, zda odpovídající zaměstnanci plánují dlouhodobé působení ve společnosti. Otázka graficky zpracována v obrázku 12. Na otázku odpovědělo 274 respondentů. Celkem 226 zaměstnanců (82,48 %) odpovědělo pozitivně, nicméně 48 zaměstnanců (17,52 %) tento záměr nemá, což lze vnímat jako dílčí problém. Zaměstnanci, kteří neplánují dlouhodobě setrvat ve společnosti, byli následně analyzováni dle délky trvání pracovního poměru ve společnosti:

- do 1 roku - 5 zaměstnanců (10,42 %)
- 1 – 3 roky - 12 zaměstnanců (25,00 %)
- 3 – 6 let - 11 zaměstnanců (22,92 %)
- 6 let a více - 20 zaměstnanců (41,67 %)

Obrázek 12: Zaměstnanci plánující ve společnosti setrvat dlouhodobě, tj. 3 a více let



Zdroj: vlastní zpracování, 2014

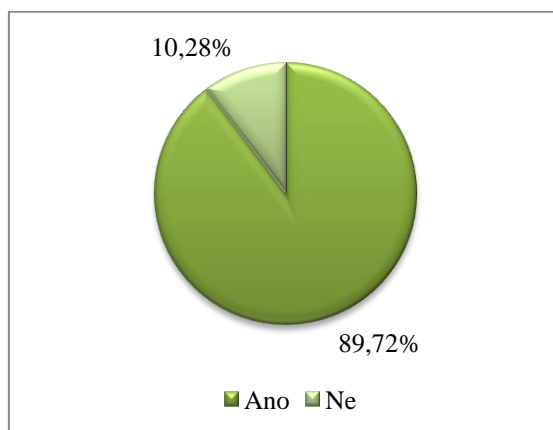
Tato otázka částečně vypovídá o loajalitě současných zaměstnanců vůči společnosti. Dlouhodobé setrvání ve společnosti zaměstnanci nevidí z těchto důvodů:

- platové podmínky (uvedlo 26 zaměstnanců)
- odchod do důchodu (6 zaměstnanců)
- nekvalitní strategie a řízení podniku (4 zaměstnanci)
- nemožnost kariérního postupu (3 zaměstnanci)
- chybějící motivace (2 zaměstnanci)

Pátý krok spočíval ve zjišťování, zda byly předány kompletní informace pro výkon pracovní činnosti. Jak dokumentuje obrázek 13, ve zkoumané společnosti zaměstnanci po nástupu do zaměstnání převážně nezaznamenávají nedostatek informací, neboť z 282 respondentů odpovědělo 89,72 % z dotazovaných zaměstnanců, že informací získali dostatek.

Na základě podrobnější analýzy dle jednotlivých útvarů vyplynulo, že výraznější nespokojenost s informacemi získanými po nástupu do zaměstnání byla u Technického úseku (25 %) a vedoucích zaměstnanců (22 %). Rozbor ukázal, že v Technickém úseku se jedná o zaměstnance, kteří v podniku pracují v horizontu do 6 let, kdy již noví zaměstnanci procházejí Vstupní akademií a existují adaptační plány, a proto by se tato situace dále měla řešit. U vedoucích zaměstnanců se ukázalo, že se jedná o zaměstnance pracující v podniku nad 6 let. Jejich nástup byl tedy v době, kdy nebyly vypracovány adaptační plány ani Vstupní akademie, tudíž toto zjištění ověřuje, že realizovaná Vstupní akademie má pozitivní vliv na adaptaci nových zaměstnanců.

Obrázek 13: Komplexnost předaných informací k výkonu činnosti

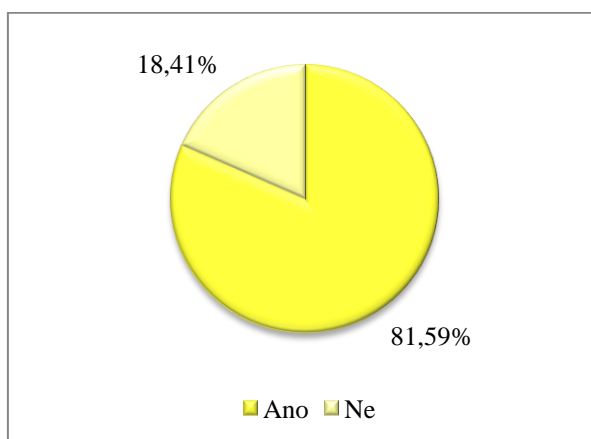


Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Šestá otázka se zaměřila na identifikaci časového úseku pro zaškolení na pracovní pozici po nástupu do zaměstnání. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že 146 respondentů (53,09 %) se zaškolilo do 3 dnů, avšak lze předpokládat, že délka procesu zaškolení se liší dle jednotlivých pracovních pozic. Šetření identifikovalo závažnější nedostatky v oblasti zaškolování pouze v Technickém úseku. Někteří zaměstnanci v tomto úseku měli problémy v zaškolovací fázi, kdy nedokázali porozumět tomu, co bude kompletní náplň jejich pracovní činnosti. Zaměstnanci rovněž vnímali jako nedostatečné, rozpoznání dělení kompetencí, postrádali informace o pracovním zařazení. Někteří zaměstnanci uváděli, že nevěděli, kdo jim zadává pracovní úkoly a jak probíhá kontrola jejich vykonané práce. V souvislosti s nedostatečným informováním docházelo pouze k povrchnímu pochopení pracovních procesů. V tomto úseku by mělo být dbáno, aby vedoucí úseku měl na pracovníka dostatek času.

Sedmý krok dotazníkového šetření korespondoval s otázkou týkající se délky procesu zaškolování nových zaměstnanců, kdy bylo zjišťováno, zda rozsah zaškolování u zaměstnanců byl dostačující, a tedy zda rozsah zaškolení odpovídal potřebám dané pracovní pozice, což ilustruje obrázek 14. Na tuto otázku odpovídalo celkem 277 zaměstnanců společnosti. Šetření prokázalo relativně pozitivní výsledek, neboť 226 zaměstnanců (81,59 %) považuje zaškolení po nástupu do zaměstnání ve společnosti za dostačující. Zbylých 51 zaměstnanců (18,41 %) se s tímto názorem neztotožňuje. Vzhledem k vysokému podílu zaměstnanců nepovažujících zaškolování nových pracovníků za dostačující lze doporučit věnovat této činnosti zvýšenou pozornost a **navrhnout opatření vedoucí k nápravě**. Po určitém časovém horizontu by bylo vhodné provést opětovné šetření u nově přijímaných pracovníků a provést komparaci s výsledky tohoto šetření.

Obrázek 14: Dostačující rozsah zaškolení

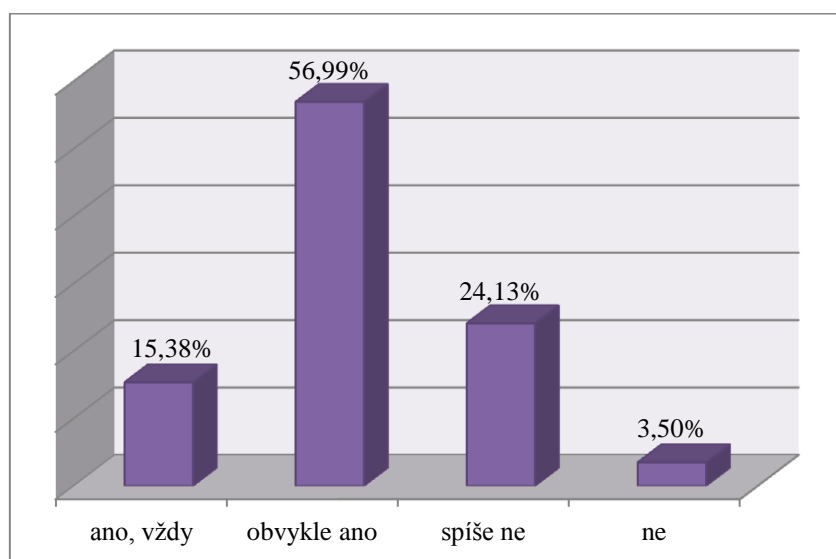


Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Osmý krok prováděného výzkumu úzce souvisel s předchozí částí šetření. Cílem bylo určit dobu od nástupu do zaměstnání, po které zaměstnanec zvládal pracovat samostatně. Na tuto otázku odpovídalo 282 zaměstnanců společnosti. Do 1 měsíce si osvojilo pracovní postupy 103 zaměstnanců (36,52 %), v intervalu 1 – 2 měsíce 66 zaměstnanců (23,40 %), v intervalu 2 – 3 měsíce 59 zaměstnanců (20,92 %) a nad 3 měsíce 54 zaměstnanců (19,15 %). Zaměstnanci byli dále požádáni o vyjádření, co by přispělo k rychlejšímu a kvalitnějšímu osvojení si pracovních postupů v podniku. Analýza uvedených odpovědí poskytla výsledky, kdy respondenti doporučují individuální přístup, delší dobu na zaškolení, zjednodušení a snížení administrativní náročnosti. Řešením by mohlo být využívání metod jako mentoring, koučing, counselling nebo asistování. Lze rovněž doporučit metodu rotace. Některé z těchto metod rovněž uváděli sami zaměstnanci v dotazníkovém šetření. Při analýze dle úseků byly shledány nedostatky v úseku Sklady a v Technickém úseku. Úsek Sklady se vyznačuje vyšším procentem zaměstnanců (23,53%), kterým trvalo osvojení si pracovních postupů déle než 3 měsíce. Podobný nedostatek byl shledán i v Technickém úseku, kde osvojení si pracovních postupů trvalo téměř 36 % zaměstnancům déle než tři měsíce. Jako nápravná opatření lze navrhnout individuální přístup, předávání jasných a přesných informací v kratších časových intervalech (např. 1 týden), zajistit návaznost jednotlivých úzce zaměřených školení, aktualizovat manuály, realizaci trainee programu v Technickém úseku.

Devátá otázka se zaměřila na zjištění, zda se zaměstnanec v podniku cítí spokojen, což ilustruje obrázek 15. Otázku zodpovědělo 282 zaměstnanců podniku. Vždy se cítí ve společnosti spokojeno 44 zaměstnanců (15,38 %). Obvykle je v podniku spokojeno 161 zaměstnanců (57,09 %). Celkem 67 zaměstnanců (23,76 %) označilo, že ve společnosti spíše nejsou spokojeni a pouze 10 zaměstnanců (3,50 %) ve společnosti spokojeno není. Hlavní důvody nespokojenosti zaměstnanců jsou finančního charakteru, práce vedení společnosti a stresové pracovní prostředí. Naopak jako hlavní důvod spokojenosti ve společnosti zaměstnanci uváděli pracovní kolektiv. Všichni zaměstnanci nevyjádřili důvody, proč se v podniku cítí spokojeni či naopak. Pokud tomu tak bylo, pak finanční nespokojenost zaměstnanců byla shledána ze 100 % ve Výrobním úseku. S prací vedení společnosti nebyli spokojeni zaměstnanci z Technického úseku a Výrobního úseku. Stresové pracovní prostředí pocítují zaměstnanci z úseku Sklady, Nákup, Výrobního úseku, Technického úseku, Obchodního úseku i z úseku Řízení projektů.

Obrázek 15: Spokojenost zaměstnanců ve společnosti



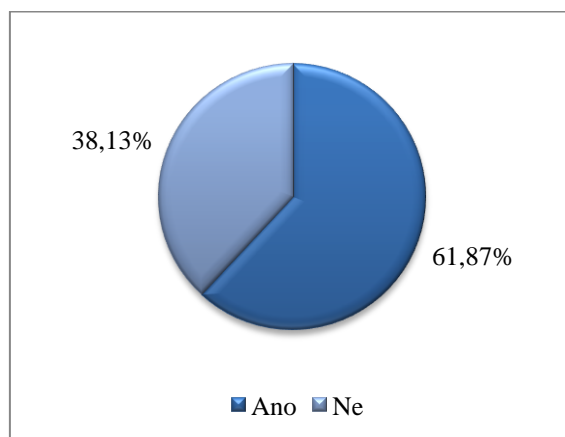
Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Při shrnutí výše uvedeného přispělo dotazníkové šetření k identifikaci několika problémových oblastí v rámci procesu adaptace ve společnosti. V podniku byly shledány následující nedostatky:

- fluktuace zaměstnanců v úseku Sklady
- relativně vysoký podíl nespokojených zaměstnanců ve společnosti,
- nezájem značné části zaměstnanců dlouhodobě setrvat ve společnosti,
- povrchní informovanost při přijetí nových zaměstnanců v Technickém úseku a mezi vedoucími zaměstnanci,
- nedostatečné zaškolování v Technickém úseku,
- dlouhá doba osvojení si pracovních postupů u Technického úseku a úseku skladů.

Desátý krok zjišťoval, zda dotazovaní zaměstnanci považují oblast vzdělávání (zvyšování kvalifikace) ve společnosti za dostačující, přičemž zodpovězení této otázky provedlo 273 zaměstnanců. Grafické znázornění odpovědí ilustruje obrázek 16. U tohoto kroku šetření vyplynul nejednoznačný výsledek, kdy 168 zaměstnanců (61,54 %) zaměstnanců považuje vzdělávací činnost podniku za uspokojivou a 105 zaměstnanců (38,46 %) za nedostatečnou.

Obrázek 16: Kvalitní úroveň podnikového vzdělávání zaměstnanců

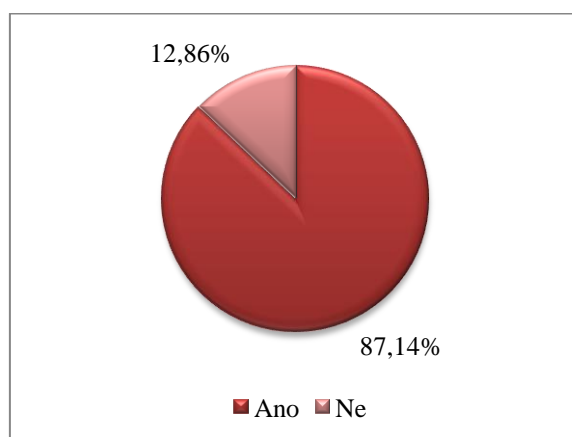


Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Na předchozí krok bylo dále navázáno **jedenáctým krokem** zjišťováním, zda zaměstnanci považují další vzdělávání poskytované zaměstnavatelem jako důležité pro výkon jejich pracovní činnosti. Graficky ilustruje obrázek 17. Zde bylo vyhodnoceno celkem 276 respondentů. Z odpovídajících zaměstnanců uvedlo 240 pracovníků (86,96 %), že vzdělávací akce mají reálný význam pro výkon jejich pracovní činnosti. Oproti tomu 36 zaměstnanců (12,86 %) nepovažuje oblast dalšího vzdělávání, které je v podniku realizováno, za důležitou pro výkon jejich pracovní činnosti. Při bližší specifikaci někteří zaměstnanci uvedli, že postrádají odborný rozvoj ve společnosti pro jejich činnost nebo o vzdělávacích akcích nevědí. V Technickém úseku uvedlo 5 zaměstnanců, že vzdělávací akce nesouvisí s jejich pracovní činností.

Při analýze výsledků tohoto kroku průzkumu vzniká dílčí závěr, kdy je vhodné opětovně **vyhodnotit jednotlivé vzdělávací akce** pro zaměstnance a podrobně **hodnotit jejich přínos** pro jejich pracovní činnost.

Obrázek 17: Důležitost vzdělávání pro výkon pracovní činnosti



Zdroj: vlastní zpracování, 2014

S oblastí vzdělávání souvisel i **dvanáctý krok** šetření, kdy bylo zjišťováno, jaký význam spatřují zaměstnanci v jejich odborném rozvoji. U této otázky měli zaměstnanci možnost označit více odpovědí. Za hlavní přínos odborného rozvoje považují zaměstnanci společnosti větší jistotu při výkonu práce, kdy tuto možnost označilo 151 zaměstnanců. Dle 95 zaměstnanců přispívá další vzdělávání v podniku k vyšší produktivitě práce. Jako zvýšení možnosti pro kariérní postup vnímá zvyšování kvalifikace 65 zaměstnanců. Za zcela zbytečné považuje vzdělávání v podniku 28 zaměstnanců. Celkem 31 zaměstnanců uvedlo jiný přínos z části korespondující s předchozími. Jiné přínosy zaměstnanci uváděli například, že vzdělávání umožňuje přinést do firmy jiný pohled k řešenému problému, lepší uplatnění na trhu práce, rozšíření znalostí, zvyšování kvality při vývoji a následné výrobě.

Při shrnutí výše uvedeného je výsledkem zjištění těchto problémových oblastí ve vzdělávací oblasti:

- neprobíhající hodnocení vlivu realizovaných školení na výkonnost podniku,
- nedostatečný rozsah odborných vzdělávacích akcí,
- neodpovídající úroveň školení,
- chybějící zpětná vazba u vzdělávacích akcí,
- zaměstnanci ve společnosti nevidí možnost kariérního postupu.

8.1 Optimalizační opatření - Adaptační proces

Na základě zjištěných problémových oblastí v procesu adaptace ve společnosti ŠKODA ELECTRIC a.s. jsou navržena opatření, která by mohla vést k eliminaci těchto negativních znaků případně k jejich odstranění.

8.1.1 Fluktuace zaměstnanců v úseku Sklady

Na základě provedeného dotazníkového šetření byl identifikován problém fluktuace zaměstnanců v úseku Sklady. Celkový počet pracovníků v tomto úseku je 35, přičemž 14 zaměstnanců (40 %) pracuje ve společnosti do 1 roku. Celkem 22 zaměstnanců (62,9 %) pracuje ve společnosti do 3 let. Dodatečnou analýzou byly zjištěny důvody, proč lze tento jev sledovat pouze v úseku Sklady. Jako závažné důvody zaměstnanci uvedli pracovní prostředí, platové podmínky a množství nutných administrativních operací. **Pracovní prostředí** se v tomto smyslu rozumí nevhodnost umístění skladových prostor, kdy jsou tyto prostory v podniku rozmístěny ve třech budovách. V zimním období musí zaměstnanci přecházet mezi těmito budovami, aby zajistili potřebný materiál do výroby. Řešením se již zabývá vedení společnosti, které v rámci rekonstrukce areálu úsek Sklady umístí do jedné budovy spolu s Výrobním úsekem a zaměstnanci tak budou svoji činnost vykonávat pouze na jednom uceleném prostoru. **Množství administrativních činností** prováděných v tomto úseku je značný, avšak náplň práce tuto činnost vyžaduje, a proto je hlavním kritériem pro přijetí pracovníka do tohoto úseku praxe. Dle dotazníku vyplývá, že i přes toto kritérium mají nově přijatí zaměstnanci problémy s adaptací na náplň práce a odchází ze společnosti. Na základě tohoto zjištění navrhuji opatření ve formě školení. Na základě komparace vzdělávacích institucí v Plzni byla vybrána firma STORMWARE s.r.o., která nabízí nízkou cenu a školení odpovídající zjištěnému problému. Protože společnost sídlí v Plzni, bylo školení vybíráno pouze v této lokalitě, čímž společnost vyloučí náklady na cestovné. Školení, které bylo vybráno jako optimální, se nazývá „**Skladové hospodářství – práce s doklady**“. Jedná se o jednodenní školení probíhající od 9⁰⁰ hod. a trvá podle počtu účastníků, přibližně 5 – 6 hodin. Cena kurzu činí 2.480,-Kč a zahrnuje oběd. Absolvent tohoto školení se zdokonalí v práci s výrobními čísly a čárovými kódy, příjemkami, dodejkami, objednávkami, převodkami, prodejkami, apod. Zajištění školení u této externí firmy bude znamenat důkladné zaučení v administrativní činnosti, **rychlejší adaptaci** nového zaměstnance v úseku Sklady a především **časové úspory** pro pracovníka, který bude mít nově přijatého zaměstnance

v prvních dnech na starost. Celkové náklady na jednoho pracovníka činí **3.160,-Kč** a jsou vyčísleny v tabulce 4.

Tabulka 4: Náklad společnosti ŠKODA ELECTRIC a.s. při zajištění školení pro nového zaměstnance úseku Sklady

Náklady	Poznámky	Cena
Cena kurzu		2 480 Kč
1 den mimo pracoviště	<i>1 den x 8 hod. x 85,-Kč/ hod. mzda</i>	680 Kč
Cestovné	<i>totožné město jako sídlo společnosti</i>	0 Kč
Stravné	<i>v ceně kurzu</i>	0 Kč
CELKEM		3 160 Kč

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

8.1.2 Nespokojenost zaměstnanců ve společnosti

Dotazníkový průzkum odhalil, že se 27,63 % zaměstnanců ve společnosti necítí spokojeno, přičemž další související otázka prokázala, že 17,52 % zaměstnanců neprojevuje zájem o dlouhodobé setrvání ve společnosti. Spokojenost zaměstnanců ve společnosti představuje významný faktor ovlivňující jejich **pracovní výkonnost**, potažmo **zájem o dlouhodobé působení ve společnosti**, proto je nezbytné se tímto zabývat. Za hlavní příčiny nespokojenosti zaměstnanci uváděli **finanční podmínky**, **stresové pracovní prostředí**, atd.

Dodatečně provedenou analýzou bylo zjištěno, že finanční ohodnocení vede k nespokojenosti zaměstnanců pouze u Výrobního úseku. V takovémto případě je nutné provést komparaci průměrné mzdy totožné pozice ve vybraném oboru a kraji. Dle informace Ministerstva práce a sociálních věcí (MPSV, 2014) a Informačního systému o průměrných výdělcích (ISPV) činí v 1. pololetí v roce 2014 v České republice průměrná měsíční hrubá mzda manuálních pracovníků 18.760,-Kč. V Plzeňském kraji se jedná o částku **17.149,-Kč**. Ve společnosti ŠKODA ELECTRIC a.s. nově nastupující zaměstnanec do Výrobního úseku dostává mzdu **19.00,-Kč**. Z tohoto porovnání lze konstatovat, že nespokojenost s finančním ohodnocením je pouze subjektivní pocit zaměstnanců.

Motivačním faktorem a přidanou hodnotu by zaměstnanci měli shledávat v **poskytovaných benefitech** a **nefinančních formách odměňování** (například slovní uznání). Ve společnosti je nutné více zaměstnancům připomínat tyto možnosti. Z benefitů by zaměstnanci nejvíce uvítali příspěvek na dopravu a třináctý plat. Návrh na poskytování příspěvku na dopravu je zpracován v navržené vnitropodnikové směrnici viz. příloha E, z důvodu možnosti zahrnutí

tohoto příspěvku do daňově uznatelných nákladů (Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmu). Ve směrnici „**Příspěvek na dopravu do zaměstnání**“ je navržena výše firemního příspěvku na dopravu dle vzdálenosti bydliště a místa výkonu práce. Při určování hodnot bylo vycházeno z průměrných cen veřejné dopravy (IDOS, 2014). U zaměstnanců bydlících v Plzni byla zohledněna cena Plzeňské karty (Plzeňské městské dopravní podniky, 2014). Příspěvek na dopravu by byl poskytován plošně všem zaměstnancům společnosti ŠKODA ELECTRIC a.s.

Pro omezení stresového prostředí v organizaci lze doporučit využití **metod psychologického charakteru**, jako například intenzivní komunikace nadřízených pracovníků se zaměstnanci, informování zaměstnanců o směřování společnosti, o jejích cílech. Preferován by měl být pozitivní způsob motivace ve formě odměňování finančního i nefinančního charakteru na úkor negativní stimulace ve formě postihů. Spokojenost zaměstnanců je dále ovlivněna chováním a prací vedení společnosti, které by se mělo vyvarovat jednání vzbuzující v zaměstnancích pocit, že jsou pouze „částmi“ velkého stroje. Práce vedení společnosti by měla vést k **posilování důležitosti zaměstnanců pro organizaci** a budování hrdosti z práce pro podnik. Vedení společnosti by rovněž mělo v zaměstnancích umocňovat pocit, že se o ně zajímá a jsou pro společnost významní, to znamená podporovat jejich samostatnost a jedinečnost. Toho lze docílit například **pravidelným setkáváním** vedení společnosti se zaměstnanci, společenskými akcemi neformálního charakteru a dalšími akcemi podporující budování zdravého pracovního kolektivu.

8.1.3 Nedostatečná informovanost nových zaměstnanců

Prvním zjištěným problémem je povrchní informovanost při přijetí nových zaměstnanců v Technickém úseku a mezi vedoucími zaměstnanci. V tomto případě by společnost měla písemně vyhotovit tištěná příručka s názvem „**Začínám se ŠKODA ELECTRIC a.s.**“ obsahující informace nutné pro výkon pracovní činnosti jednotlivých zaměstnanců těchto úseků a pro rozvoj jejich motivace. Dokument by měl obsahovat zejména:

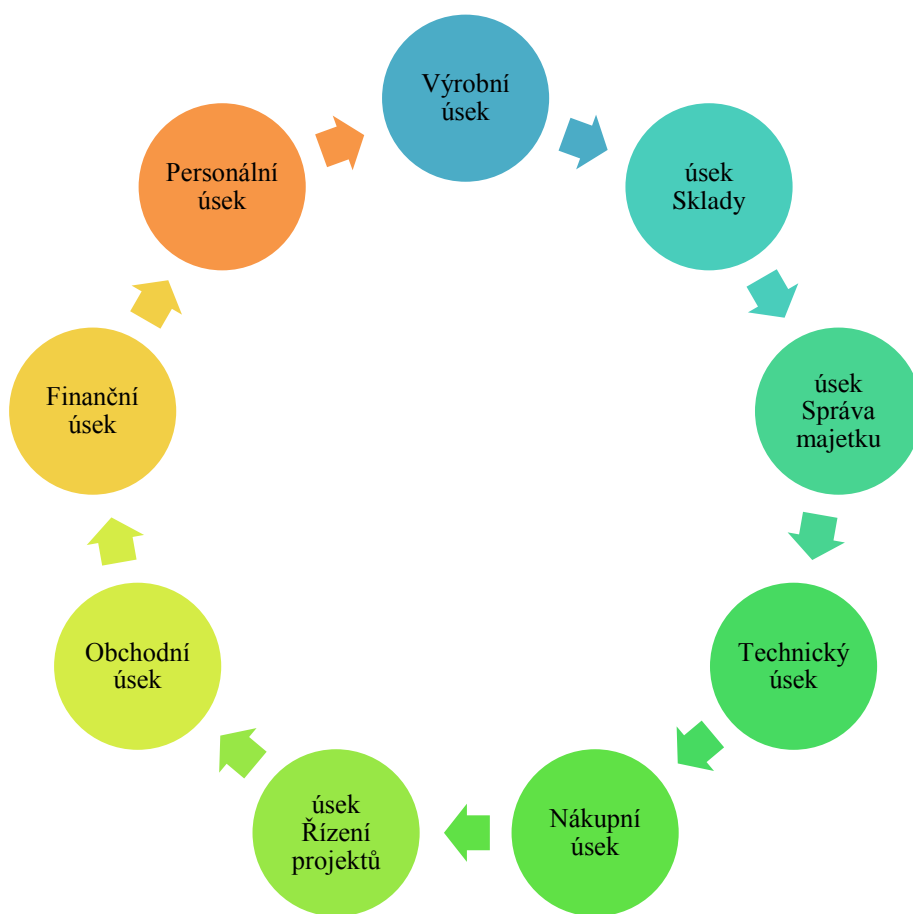
- časové vymezení pracovní doby,
- popis pracovní činnosti a vymezení odpovědností,
- rozdělení pravomocí (součástí by měl být i diagram organizační struktury úseku),
- deskripce adaptačního procesu,
- vzdělávací plán,
- možnosti kariérního postupu,

- formy benefitů,
- organizační schéma budovy.

U pracovníků Technického úseku by mimo Vstupní akademie měl být realizován **rozhovor s nadřízeným pracovníkem**, který by dokument s novým zaměstnancem konzultoval a sdělil mu doplňující informace v případě nejasností. Předání nutných informací týkající se výkonu pracovní činnosti zajišťuje vedoucí pracovník. Po uplynutí prvního měsíce je prováděno hodnocení dle adaptačního plánu a na základě tohoto hodnocení by mělo být určeno, zda je zaměstnanec připraven pro samostatný výkon činnosti či nikoli. V případě úspěšného průběhu první fáze adaptačního procesu lze navázat metodami koučinku, counsellingu, případně pověřovat zaměstnance úkoly, což by mělo vést k posílení jeho sebedůvěry a vnímání důležitosti pro organizaci. V adaptačním procesu by rovněž měly být realizovány **pravidelné pohovory** nadřízeného pracovníka s novým zaměstnancem.

U vedoucích pracovníků by bylo vhodné vzhledem k jejich pracovnímu zařazení, aby při nástupu na vlastní úsek absolvovali tzv. **kolečko v podniku**, přičemž poslední pracoviště by bylo to, kde budou zařazeni. Toto umožní seznámení se vedoucího pracovníka s kompletním chodem podniku a uvědomění si souvislostí ve fungování společnosti. Pracovník by měl být přiřazen v každém úseku ke spolupracovníkům stejné úrovně v podnikové hierarchii. Vzhledem v probíhající Vstupní akademii lze působení ve Výrobním úseku zkrátit nebo zcela vyloučit u určitých pracovních pozic (vedoucí pracovníci nižšího řádu). Pořadí působení v jednotlivých úsecích by mohlo být následující:

Obrázek 18: Pořadí úseků v rámci vstupního kolečka



Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Rovněž lze doporučit realizaci **vstupního pohovoru** s přímým nadřízeným, který bude s novým zaměstnancem konzultovat informace týkající se jeho pracovní činnosti. Po prvním měsíci by se měla provést evaluace adaptačního procesu v rámci adaptačního plánu. U vedoucích pracovníků je vhodné dále sledovat, jak se etablovali na podnikovou kulturu a jaký je jejich vztah s podřízenými zaměstnanci. V tomto případě je možno využít metodu rozhovorů s podřízenými zaměstnanci nebo časově úspornější anonymní dotazníkový průzkum či metodu hodnocení kolegy.

8.1.4 Nedostatečné zaškolení v Technickém úseku

Dalším zjištěným problémem bylo nedostatečné zaškolení v Technickém úseku. Náplň práce v Technickém úseku se liší od ostatních úseků společnosti především její náročností a rozmanitostí. Z tohoto důvodu by měla být věnována vysoká pozornost zaškolení nových zaměstnanců. Proces zaškolení by měl probíhat jak po formální, tak po neformální stránce.

Prvním krokem by mělo být **předání obecných informací** (bezpečnost práce, orientační plán budov, telefonní seznam atd.) a následně **nutných informací pro výkon pracovní činnosti** (popis pracovních postupů, náplň práce, termíny prací atd.). V tomto úseku lze doporučit pořádání **pravidelných školení** prohlubující kvalifikaci zaměstnanců a při nástupu nového zaměstnance přidělení vedoucího pracovníka, jak bylo uvedeno výše. **Hodnocení zapracování zaměstnance** je vhodné realizovat jednou týdně, čemuž by měl být uzpůsoben adaptační plán, jenž zatím nabývá univerzální podoby pro všechna pracoviště vyjma dílčích odlišností. Pro Technický úsek by tedy měl být vyhotoven **nový adaptační plán** s čtrnáctidenní evaluací. Hodnoceny by měly být kvalita práce, množství práce, iniciativa, schopnost týmové práce, znalosti, docházka a potřebná doba spolupráce s vedoucím pracovníkem. Hodnotící škála by byla vyjádřena procentuelně a bylo by možné vycházet ze současného adaptačního plánu (viz. příloha C). Na úspěšnost zaškolení nového zaměstnance má významný vliv osoba, která z větší části zaškolování provádí, proto by měli být pro tento úkol vybráni zaměstnanci se schopnostmi předávat informace a rozvíjet motivaci a pracovní činnost u nových zaměstnanců. Výběr těchto zaměstnanců může být uskutečněn buď jejich nadřízeným pracovníkem, pracovníkem personálního útvaru, nebo formou testování (schopnosti komunikace, předávání informací, motivace, odpovědnosti, plánování, vyjednávání atd.). K tomuto lze koncipovat vlastní test nebo využít běžných testů vycházející z psychologie.

S nedostatečným zaškolováním zaměstnanců v Technickém úseku úzce souvisí i délka doby osvojení si pracovních postupů. Návrhy formulované výše by měly vést ke zkrácení této doby.

8.2 Optimalizační opatření – Odborný rozvoj zaměstnanců

Z provedeného dotazníkového šetření mezi zaměstnanci podniku vyplynuly dva výše uvedené problémy v oblasti odborného rozvoje zaměstnanců, pro něž jsou dále koncipována nápravná opatření. Dle provedeného průzkumu byly zjištěny výraznější nedostatky v Technickém úseku (zde je se vzdělávací činností společnosti nespokojeno 59,52 % respondentů), úseku Nákup (zde je se vzděláváním nespokojeno 54,54 % respondentů) a Výrobního úseku (nespokojenost se vzdělávací činností uvedlo 40,37 % respondentů). Specifická je i situace u kvality inženýrů, kteří byli nespokojeni ze 100 %.

8.2.1 Měřitelnost realizovaných vzdělávacích akcí ve vztahu k podnikové výkonnosti

V současné době propagování znalostní společnosti se neustálé vzdělávání stává fenoménem, který by měl vést ke zvyšování výkonnosti podniku. Rozšiřování odborné kvalifikace je jedním z dílčích cílů většiny podniků. V podnikové praxi však vyvstává problém, jak hodnotit vliv odborného rozvoje zaměstnanců na výkonnost podniku a identifikovat vazbu mezi těmito dvěma veličinami. Cíleně prováděné vzdělávací akce (na základě provedené analýzy kvalifikačních potřeb) mohou ovlivnit významným způsobem pozitivní výkonnost, kterou lze sledovat na základě celé řady kvantitativních ukazatelů. Ukazatele mohou být sledovány za celý podnik nebo se může provádět sledování ukazatelů na dílčí úrovni (např. úsek, dílna nebo jednotliví pracovníci). Na celopodnikové úrovni jsou sledovány ukazatele absolutní i relativní. Základním absolutním ukazatelem je výše zisku. Dalšími absolutními ukazateli mohou být celková hodnota aktiv, výše tržeb a výše výkonové spotřeby, apod. Z poměrových ukazatelů lze zmínit např. ukazatele rentability, aktivity nebo produktivity práce. Na dílčích úrovních lze sledovat např. výkony jednotlivých podnikových útvarů, plnění stanovených cílů, produktivitu práce (možno identifikovat až na individuální úroveň).

Obrázek 19 znázorňuje význam vzdělávacích aktivit ve vztahu k podnikové výkonnosti. Odborný rozvoj zaměstnanců vede k **růstu kvalifikace**, což by mělo vést ke **zvyšování efektivity práce a růstu pracovní výkonnosti** následkem čehož může dojít k **poklesu nákladů** či **zvýšení výstupů**. Pokles nákladů může vzniknout z důvodu vyšší produktivity zaměstnanců, kdy jsou schopni pracovat rychleji a ve vyšší kvalitě. V případě zvýšení kvalifikace zaměstnanců může vzniknout i situace, kdy zaměstnanci vytváří za stejný časový úsek vyšší pracovní výstup.

Obrázek 19: Vzdělávací aktivity v podniku ve vztahu k podnikové výkonnosti



Zdroj: vlastní zpracování, 2014

V prováděném výzkumu ve společnosti ŠKODA ELECTRIC a.s. bude nejprve sledován vývoj rozsahu vzdělávacích akcí a produktivity práce.

Pro účely sledování vazby vzdělávání zaměstnanců a produktivity práce jsou nejprve vyčísleny výchozí ukazatele:

- **Mzdová produktivita**

$$MPP = \frac{\text{tržby}}{\text{mzdové náklady}}$$

- **Produktivita práce vycházející z podnikových výkonů**

$$\text{Výkonnová produktivita} = \frac{\text{výkony}}{\text{počet zaměstnanců}}$$

- **Produktivita práce vycházející z přidané hodnoty**

$$\text{Produktivita přidané hodnoty} = \frac{\text{přidaná hodnota}}{\text{mzdové náklady}}$$

- **Zisk na zaměstnance**

$$\text{Zisk na zaměstnance} = \frac{\text{EBIT}}{\text{počet zaměstnanců}}$$

Vyčíslené hodnoty uvedených ukazatelů jsou znázorněny v tabulce 5.

Tabulka 5: Ukazatele produktivity práce ve společnosti ŠKODA ELECTRIC a.s.

	2009	2010	2011	2012	2013
Mzdová produktivita	12,37	11,40	12,25	10,36	12,93
Výkonnová produktivita	4467,30	3839,81	4293,24	4418,35	4588,84
Produktivita přidané hodnoty	4,09	4,62	4,73	4,02	4,73
Zisk na zaměstnance	807,89	1044,34	1250,10	996,78	824,92
Počet vzdělávacích akcí	42	41	43	40	42

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Při zkoumání vlivu odborného rozvoje zaměstnanců na ukazatele produktivity uvedené v tabulce 5 je patrné, že mzdová produktivita má tentýž vývoj jako počty vzdělávacích akcí v jednotlivých letech. Podobný trend lze sledovat i u výkonové produktivity a u produktivity

přidané hodnoty či zisku na zaměstnance. Na hodnoty vyčíslených ukazatelů má přirozeně vliv mnoho faktorů, nicméně jedním z ovlivňujících faktorů je právě úroveň kvalifikace pracovní síly v podniku, proto je zde možno hodnotit určité souvislosti. Pro určení detailního vlivu odborného rozvoje zaměstnanců by bylo vhodné ve společnosti provést hodnocení za jednotlivé úseky, potažmo pracoviště. Tento proces by spočíval v určení produktivity pracovní síly před realizací vzdělávací akce (např. produktivita za 1 měsíc) a po vzdělávací akci.

Prvním krokem celého procesu je stanovení potřeby vzdělávací akce. Na základě analýzy konkrétního pracoviště a rozhovory s vedoucími zaměstnanci jsou určeny nedostatky v kvalifikaci zaměstnanců a je stanoven cíl odborného rozvoje. Významnost vzdělávací akce je ovlivněna i motivací zaměstnanců rozvíjet své odborné schopnosti a zvyšovat kvalifikaci, proto by rovněž toto mělo být zohledňováno a podporováno především efektivní komunikací s pracovníky, u nichž je plánováno jejich vzdělávání. To znamená podporovat motivaci zaměstnanců pro jejich další odborný rozvoj a zdůrazňovat přínosy vzdělávací akce pro jednotlivé skupiny pracovníků.

Následně je ve **druhém kroku** identifikována vzdělávací akce (její zaměření), která má vést k omezení až odstranění určených nedostatků a tím pádem vést ke zvýšení výkonnosti zaměstnanců a v konečném důsledku i přispět k vyšší výkonnosti organizace jako celku. Součástí tohoto kroku je rovněž výběr subjektu, jenž bude akci realizovat. Při výběru subjektu je nutná kooperace Personálního úseku a vedoucích pracovníků a prvním východiskem je, zda akci lze zajistit pomocí interních specialistů nebo je potřeba využít služeb externích subjektů. Dále je nutno stanovit, v jakém časovém úseku, na jakém místě a jakou formou bude vzdělávací akce realizována, což znamená sestavení plánu.

Ve **třetím kroku** by mělo být provedeno měření produktivity práce u zaměstnanců, kteří budou účastníky vzdělávací akce a u nichž je cílem zvýšení jejich výkonnosti. Případně jsou stanovena jiná kritéria pro evaluaci odborného rozvoje zaměstnanců. V obecné rovině se jedná o měření před realizací vzdělávací akce a po ní. Provedená komparace stanovených kritérií poté určí její přínos. Způsoby kvantifikace výkonu zaměstnanců se budou lišit dle jednotlivých pracovišť. Kritéria u úseků s výrobní činností budou kvantitativního charakteru (například čas na zhotovení úkolu; počet úkolů za časový okamžik), kdežto u úseků s převažující mentální pracovní náplní je vhodné stanovit kritéria i kvalitativního charakteru. Hodnocení u těchto zaměstnanců může provádět například nadřízený pracovník, dalším způsobem je hodnocení pomocí testů, dotazníků apod. V rámci společnosti ŠKODA ELECTRIC a.s. lze doporučit pro jednotlivé úseky tyto obecné ukazatele:

- Výrobní úsek (produktivita práce, úspora nákladů),
- úsek Sklady (produktivita práce),
- úsek Nákup (úspora nákladů),
- vedoucí zaměstnanci (produktivita úseků, výkonnost organizace jako celku),
- Řízení jakosti – zkušebna, kontrola (produktivita práce),
- Řízení jakosti – QE (produktivita práce),
- Obchodní úsek/ Řízení projektů (objem prodeje, časová produktivita),
- úsek Personalistika (míra fluktuace zaměstnanců),
- úsek Finance (produktivita práce, daňová optimalizace),
- Technický úsek (produktivita práce).

Po provedení měření výkonnosti skupiny zaměstnanců, u nichž bude realizována vzdělávací akce, následuje další, **čtvrtý krok**, jehož náplní je zvyšování kvalifikace zaměstnanců. Při vzdělávání zaměstnanců lze doporučit uplatňovat úzké provázání teoretického rozvoje s bezprostřední praktickou ukázkou a aktivním zapojením pracovníků. Z používaných vzdělávacích metod je možno využít případových studií nebo simulace, které je možno aplikovat u pracovníků všech úseků společnosti. Osoba provádějící vzdělávací akci by měla rovněž sledovat koncentrovanost zaměstnanců a uzpůsobovat průběh akce.

Po proběhnutí vzdělávací akce následuje **pátý krok** v podobě opětovného měření produktivity vzdělávaných pracovníků. Měření musí být provedeno stejným způsobem jako ve třetím kroku procesu, aby provedená komparace se získanými výsledky před realizací vzdělávací akce poskytovala validní výsledky. Měření je vhodné provádět bezprostředně po vzdělávací akci a dále v pravidelných intervalech. Stanovení intervalů bude záviset na typu práce, neboť doba osvojení si nových dovedností se liší dle jednotlivých pozic. Posuzován by měl být rozvoj schopností, kdy by měl vedoucí pracovník být schopen určit, zda zaměstnanec je schopen pracovat samostatně, což přispívá ke zvýšení jeho produktivity. U zaměstnanců zejména Obchodního úseku lze využívat kvalitativní kritéria v podobě hodnocení změny chování, což mohou posuzovat kolegové, nadřízení pracovníci nebo i zákazníci.

Posledním, **šestým krokem**, celého procesu je vyhodnocení výsledků, jež zahrnuje komparaci zjištěných hodnot produktivity zaměstnanců před jejich odborným rozvojem a po jeho realizaci. Pro tuto evaluaci lze vycházet z jednoduché stupnice:

1. Produktivita práce vzdělávaných zaměstnanců se snížila.
2. Produktivita práce vzdělávaných zaměstnanců se nezměnila.

3. Produktivita práce vzdělávaných zaměstnanců se zvýšila.

Jednoznačným cílem je dosažení třetího bodu, to znamená zvýšení produktivity zaměstnanců vlivem jejich odborného rozvoje. V případě zjištění snížení nebo neměnnosti produktivity vzdělávaných zaměstnanců by měla následovat analýza příčin. V této souvislosti je vhodné zohlednit výsledky získané pomocí dotazníkového šetření provedeného mezi zaměstnanci podniku, jež jsou uvedeny v kapitole 8.

Součástí hodnocení odborného rozvoje zaměstnanců v podniku by mělo být i zkoumání z hlediska nákladového, kdy by měl být zkoumán vztah zvýšení nákladů vlivem odborného rozvoje zaměstnanců a výkonnosti organizace jako celku. Zde lze koncipovat **ukazatel rentability nákladů na vzdělávání zaměstnanců**, jehož podoba je uvedena v následujícím vzorci:

$$RCE_t = \frac{EBIT_t}{\sum_{i=1}^n CE_{i,t}}$$

kde:

RCE_tReturn on Costs of Education (rentabilita nákladů na vzdělávání)

$EBIT_t$Earnings before Interest and Taxes (zisk před úroky a zdaněním)

$CE_{i,t}$Costs of Education (náklady na vzdělávání)

Cílem společnosti by měl být kontinuální růst tohoto ukazatele. Z tohoto důvodu je vhodné sledovat jeho meziroční vývoj a vývoj v časové řadě.

8.2.2 Nespokojenost s rozsahem nabízených školení

Zaměstnanci shledávají ve společnosti nedostatky v interních školeních, která jsou realizována pracovníky společnosti. V této souvislosti by měla být provedena **revize stávajících interních vzdělávacích procesů**. Vzdělávací činnosti by měly být posouzeny z hlediska využití skupin zaměstnanců dle jednotlivých úseků, potažmo pracovišť. Dále by měla být vyhodnocena způsobilost pracovníků, kteří participují na vzdělávacích akcích. Jedná se o způsobilost schopnosti motivovat k rozšiřování kvalifikace, předávat znalosti efektivním způsobem, komunikovat a ověřovat účelnost a uchopitelnost předávaných informací. Vzdělávání zaměstnanců by mělo být realizováno v bezprostřední vazbě na jejich pracovní činnost, to znamená provést analýzu, ve které oblasti je potřeba zaměstnance odborně rozvíjet. V tomto případě je potřeba zaměřit se především na Technický úsek společnosti, kdy by mělo

být vzdělávání uzpůsobeno potřebám pracovníků ve vztahu k povaze jejich vykonávané práce.

Podobný způsob lze realizovat i u odborného rozvoje zaměstnanců, kdy jsou využívány externí subjekty. Opět je nejprve nutno identifikovat potřeby a mezery v kvalifikaci zaměstnanců a poté vyhledat subjekt, který je schopen zajistit vzdělávací akci dle stanovených potřeb. Společnost by měla zohlednit nejen vzdělávací firmy, se kterými již spolupracuje, ale i další subjekty působící na trhu. Základními kritérii výběru by měla být například tradice vzdělávacího subjektu, odborná způsobilost, poskytované materiály, forma vzdělávání nebo reference.

U Výrobního úseku byl zjištěn dotazníkovým šetřením zájem o vzdělávání v oblasti cizích jazyků (rovněž zjištěno v úseku Nákup), administrativních dovednostech, informačních technologiích a technologických postupech. V tomto úseku by měl pracovník Personálního úseku ve spolupráci s vedoucím pracovníkem posoudit potřebnost těchto oblastí odborného rozvoje pro pracovníky úseku.

V obecné rovině lze doporučit **jazykové vzdělávání** u zaměstnanců komunikujících v rámci své pracovní činnosti s cizinci nebo pracujících s písemnými materiály v cizím jazyce. Jazykový kurz by měl být specificky zaměřen na pojmosloví a komunikaci využívané v zaměstnání. Součástí jazykového kurzu by jednoznačně měla být odborná terminologie pro mezinárodní využití, což zužuje počet subjektů, které mají patřičnou odbornou způsobilost takového jazykového vzdělávání uskutečnit. V oblasti **administrativy a informačních technologií** by bylo vhodné specifikovat přesné potřeby jednotlivých skupin zaměstnanců v závislosti na jejich pracovním zařazení, kdy tyto potřeby by měl identifikovat jednak vedoucí pracovník a dále například i spolupracovníci. Lze předpokládat, že čím vyšší bude pracovní pozice, tím vyšší budou požadavky na kvalifikaci v této oblasti. U řadových zaměstnanců by měly být kurzy zaměřeny na základní počítačové dovednosti, jako je ovládání MS Windows a jeho základních funkcí a programů (MS Word, MS Excel apod.). U složitějších pracovních profesí, kde jsou informační technologie využívány po převážnou část pracovní doby je nutné **průběžné vzdělávání ve speciálních programech** (Catia, SmarTeam, Baan, apod.). Toto vzdělávání obvykle zajišťuje poskytovatel daného softwaru. Při rozšiřování kvalifikace v oblasti **technologických postupů** lze doporučit navázání spolupráce s vysokými školami s technickým zaměřením a s výzkumnými ústavami. Vzhledem k umístění společnosti by byla vhodná spolupráce se Západočeskou univerzitou a její Fakultou strojní, potažmo Fakultou

aplikovaných věd a Fakultou elektrotechnickou, popřípadě s Českým vysokým učením technickým v Praze (Fakulta strojní, Fakulta elektrotechnická, Fakulta dopravní).

V Technickém úseku a úseku Nákup zaměstnanci postrádají odborný rozvoj v oblasti time managementu, vývojových procesů výrobku a materiálů, nových trendech, vedení týmu.

Vzdělávání týkající se **time managementu** je možno uskutečnit jak interně, tak externě. Při rozhodování o interním nebo externím vzdělávání je potřeba brát v úvahu i náklady obětované příležitosti (pracovník provádějící vzdělávání ostatních pracovníků nemůže vykonávat v tu dobu svou činnost). Dále je vhodné zohlednit například jiný způsob předávání informací za využití externích subjektů a tím i oživení odborného rozvoje pracovníků. Z externích subjektů je možno využít jak soukromých, tak státních subjektů. Zde se opět vyskytuje možnost spolupráce s vysokými školami. Při využití interního způsobu vzdělávání by bylo vhodné spolupracovat i s ostatními subjekty v rámci holdingu, kdy by docházelo k prolínání různých podnikových kultur.

Odborný rozvoj zaměstnanců v oblasti **vývoje výrobku a materiálů** lze uskutečňovat opět interně, ale vhodnějším způsobem je externí vzdělávání. V tomto případě lze doporučit spolupracovat opět s vysokými školami a výzkumnými institucemi, popřípadě se samotnými výrobci jednotlivých komponent, což se jeví jako nejpřínosnější, neboť by zaměstnanci získávali aktuální informace z primárního zdroje. V této souvislosti by zároveň docházelo i k rozvíjení znalostí v oboru a předávání informací o nových trendech.

Schopnosti **vedení týmu a stmelování kolektivu** se týkají vedoucích zaměstnanců. Odborný rozvoj v této oblasti lze doporučit pro všechny vedoucí zaměstnance. V tomto případě není vhodné vzdělávací akci pořádat interně, nýbrž využít služeb externího subjektu. Personální úsek by měl po projednání s generálním ředitelem stanovit jasný cíl vzdělávací akce v oblasti budování pracovního kolektivu a vedení týmu a poté provést výběr vhodného subjektu. Vzdělávací akce může být realizována buď soukromou firmou specializující se na tuto oblast, nebo např. ve spolupráci s veřejnou vzdělávací institucí, potažmo s Českou manažerskou asociací. Kurz by měl být zaměřen především na upevňování neformální autority, budování motivace u podřízených pracovníků, řešení pracovních sporů, posilování pracovního kolektivu, rozdělení týmových rolí a zvládání krizových situací.

Pracovníci úseku Nákup dále postrádají odborný rozvoj v oblasti **měkkých dovedností**. Zde by měl být vybrán externí subjekt věnující se vzdělávání v tomto oboru, který je výrazně prakticky zaměřený, to znamená, že se nejedná jen o školení, nýbrž o aktivní zapojení účastníků. Mělo by se jednat spíše o tréninkový program (součástí by mělo být i hraní rolí), kde vzdělávání zaměstnanci mohou ihned aplikovat nové poznatky a je jim lektorem

poskytnuta zpětná vazba. Program kurzu by měl být uzpůsoben pro potřeby úseku Nákup společnosti ŠKODA ELECTRIC a.s. Jeho náplň by měla být vytvořena v kooperaci vedoucími pracovníky tohoto úseku, tedy především na obchodní jednání. V tomto případě je nejvhodnější volbou sestavení vzdělávací akce na klíč externím subjektem, kdy lze do této oblasti aplikovat i další manažerské dovednosti uvedené výše (time management, vedení lidí). Dalším přínosem kurzu tohoto charakteru by mělo být i odbourání nebo přinejmenším omezení stresového pracovního prostředí, což někteří zaměstnanci uváděli v provedeném dotazníkovém průzkumu jako zápornou stránku práce pro společnost.

8.2.3 Chybějící zpětná vazba realizovaných vzdělávacích akcí

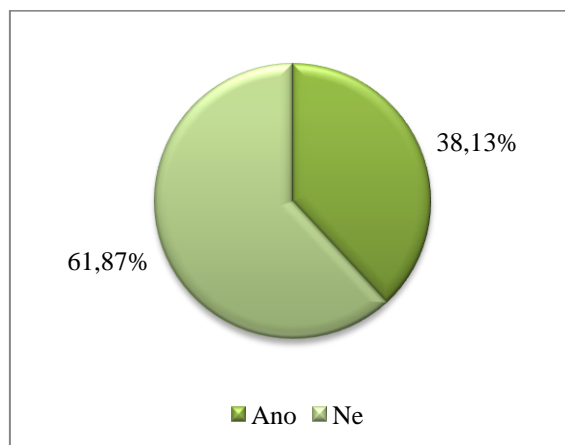
V podniku byla dotazníkovým šetřením shledána **chybějící zpětná vazba** v oblasti vzdělávání zaměstnanců. Zpětná vazba by měla být uvažována jak z pohledu podniku (zadavatele), tak z pohledu zaměstnanců (příjemců). Před samotnou realizací vzdělávací akce je nutno projednat její obsah s vedoucím pracovníkem (potažmo i jednotlivými zaměstnanci) a vyhodnotit její vhodnost. V kooperaci s vedoucím pracovníkem by měl být vyhotoven **kontrolní test**, který bude předložen zaměstnancům před uskutečněním vzdělávací akce a po ní. Toto umožní **transparentní evaluaci efektivity odborného rozvoje** zaměstnanců. Stejným způsobem lze postupovat i v dalších úsecích podniku. Dalším možným způsobem hodnocení vzdělávací akce může být například dotazník nebo hodnocení nadřízeným pracovníkem. Po uskutečnění vzdělávací akce by dále mělo být se zaměstnanci vždy projednáno, jak tuto akci vnímali a zda naplnila jejich očekávání. Při zjištění nedostatků, například v podobě nekvalifikovanosti lektora, nesprávného způsobu předávání informací, nemožnosti praktického uchopení, vysoké obecnosti apod. by mělo být zváženo, zda je možné tyto nedostatky eliminovat nebo v krajním případě by bylo optimální v dané vzdělávací akci nepokračovat a případně ji nahradit jinou.

8.2.4 Kariérní rozvoj

Další krok dotazníkového šetření zkoumal, zda stávající zaměstnanci společnosti spatřují **možnost pro kariérní postup**, což je znázorněno v obrázku 20. Zde bylo zaznamenáno 264 respondentů. Z těchto respondentů 106 zaměstnanců (38,13 %) vidí ve společnosti možnost kariérního postupu, kdežto 158 zaměstnanců (59,85%) označilo negativní odpověď. U negativně odpovídajících zaměstnanců se jednalo například o důvody nižších ambicí (Výrobní úsek, Řízení jakosti – zkušebna, kontrola), nedostatečného vzdělání (Výrobní úsek,

Personalistika/ Finance a Správa majetku/ admin), pracovního zařazení (Výrobní úsek, Sklady, Technický úsek, Personalistika/ Finance a Správa majetku/ admin) či věku (Výrobní úsek, Technický úsek).

Obrázek 20: Možnost kariérního postupu



Zdroj: vlastní zpracování, 2014

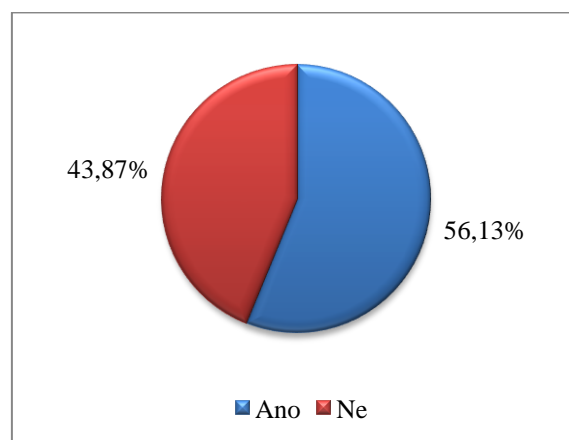
Neviditelnost možnosti kariérního růstu z pohledu zaměstnanců je pro podnik závažným zjištěním, neboť pokud zaměstnanec v podniku nevidí budoucí rozvoj, postup na základě získané větší praxe, pak se cítí demotivován a nevidí smysl nadále setrvávat ve společnosti. Nápravné opatření bylo shledáno v možnosti obsazování uvolněných pozic nejprve interními zaměstnanci. Zájem o kariérní růst mají zaměstnanci z úseku Sklady pracující ve společnosti do 1 roku a pracující ve společnosti déle než 6 let a zaměstnanci z úseku Servis pracující ve společnosti déle než 6 let. V tomto případě lze individuálně zvažovat, zda v rámci kariérního růstu je možné nově vzniklou pracovní pozici nebo uvolněnou pracovní pozici obsadit kmenovým zaměstnancem společnosti. Na základě toho by vznikl prostor pro kariérní růst pracovníků. Největší počet zaměstnanců, kteří v podniku nevidí možnost pro kariérní růst jsou zaměstnanci, kteří ve společnosti pracují déle než 6 let, jednalo se o 89 zaměstnanců (52,05 %). U zaměstnanců pracujících ve společnosti do 1 roku nebyla zjištěna vysoká míra těch, kteří by v podniku neviděli kariérní růst, konkrétně se jednalo o 18 zaměstnanců (10,53 %).

Na předchozí krok navazoval i další krok šetření, jehož cílem bylo zjistit, zda zaměstnanci mají **zájem o kariérní růst**, viz obrázek 21. Z celkového počtu 264 odpovídajících uvedlo

149 zaměstnanců (56,44 %) pozitivní odpověď, kdy mají zájem kariérní postup. Zbylých 115 zaměstnanců (43,56 %) takovéto ambice nemá.

Zaměstnanci, kteří ve společnosti pracují déle než 3 roky tvoří skupinu, která by měla největší zájem o kariérní růst. Tato skupina tvoří 60,4 % respondentů. Naopak nejmenší zájem o kariérní růst projevili zaměstnanci, kteří ve společnosti pracují v rozmezí od 1 roku do 3 let (16,78 %). Zaměstnanci pracující ve společnosti do 1 roku projevují zájem o kariérní růst z 22,82 %. O kariérní postup ve společnosti má zájem 63,64 % respondentů z úseku Nákup, 49,53 % z Výrobního úseku a 42,86 % z úseku Sklady.

Obrázek 21: Zájem o kariérní růst



Zdroj: vlastní zpracování, 2014

9 ZÁVĚR

Prezentovaná diplomová práce se zabývá tématem „Management lidských zdrojů ve vybraném podniku“. V teoretické části diplomové práce je usilováno o objektivní pohled na dané téma očima odborníků, což dokládá komparace názorů většího počtu autorů. Praktická část se zaměřuje na aplikaci zjištěných teoretických poznatků ve společnosti ŠKODA ELECTRIC a.s.

Cílem diplomové práce bylo navržení optimalizace adaptačního procesu a návrh optimálního rozvoje nových i stávajících zaměstnanců ve vztahu k podnikové výkonnosti.

Za účelem dosažení vytyčeného cíle byla nejprve věnována pozornost stěžejním pojmům vztahujícím se k managementu lidských zdrojů, poté byl položen teoretický základ. Jako klíčové pojmy vztahující se k zaměření diplomové práce byl charakterizován personální útvar, který je klíčový pro realizaci personálních činností v podniku. Jako druhý klíčový pojem byla zvolena činnost řízení lidských zdrojů, neboť zabezpečení správného řízení lidských zdrojů napomáhá rozvoji firmy. Pozornost je věnována pojmu personalista, který zastává důležitou roli při prvotním kontaktu s novými uchazeči o zaměstnání. Organizační kultura je nepostradatelnou součástí každé společnosti a profiluje tak vztahy a vazby ve společnostech podle nepsaných pravidel. Posledním charakteristickým pojmem vztahujícím se k tématu diplomové práce je odměňování.

Při zpracování diplomové práce byly využity empirické metody ve formě dotazníkového šetření. Při sběru dat bylo využito metodologických prostředků: analýza podnikových dokumentů, strukturované a nestrukturované rozhovory a dotazníky. Na základě takto získaných dat bylo možno identifikovat oblasti, kde je potřeba optimalizace.

V praktické části byla navržena opatření, jejichž cílem je zefektivnění procesu adaptace, potažmo úzce souvisejícího procesu odborného rozvoje zaměstnanců ve společnosti.

Zjištěné problémové oblasti byly fluktuace v úseku Sklady, kde bylo navrženo a vyčísleno školení, které by nově přijatým zaměstnancům do tohoto úseku usnadnilo a urychlilo proces adaptace, což by v konečném důsledku pozitivně ovlivnilo fluktuaci v tomto úseku. Nespokojenost zaměstnanců ve společnosti byla ve značné míře u zaměstnanců Výrobního úseku, kdy důvodem nespokojenosti byly finanční podmínky. Provedená analýza hrubých mezd v Plzeňském kraji totožných pracovních pozic ukázala, že problém je pouze subjektivním pocitem zaměstnanců, kdy hrubé mzdy odpovídají krajskému průměru, přesto byl jako finanční benefit pro zaměstnance navržen příspěvek na dopravu do zaměstnání. Tento příspěvek byl navržen z důvodu možnosti daňové uznatelnosti nákladů. Pro

zefektivnění informovanost nových zaměstnanců ve společnosti bylo navrženo vyhotovení tištěné příručky „Začínám se ŠKODA ELECTRIC a.s.“, kterou by zaměstnanec dostal při nástupu do zaměstnání a našel by v ní shrnutí nejdůležitějších informací. Při nástupu nových vedoucích pracovníků je navržena realizace tzv. vstupního kolečka, kdy by nový zaměstnanec byl důkladněji seznámen s chodem společnosti. Nejdůležitějším aspektem při šíření informací potřebných pro výkon pracovní činnosti je komunikace vedoucích zaměstnanců se svými podřízenými. Pro nedostatečné zaškolování v Technickém úseku je navrženo vytvoření nového adaptačního plánu a pravidelně pořádanými školeními prohlubující kvalifikaci zaměstnanců v tomto úseku. Zjištěním nedostatkem v odborném rozvoji zaměstnanců bylo zjištěno zejména neprobíhající hodnocení vlivu pořádaných vzdělávacích akcí na výkonnost podniku. Jako nápravné opatření byl navržen nový ukazatel, který by tento vliv dokázal měřit a vyhodnocovat. Nespokojenost s rozsahem školení nabízených společnostmi bylo vyřešeno na základě detailní analýzy jednotlivých úseků tak, že by bylo nejvhodnější připravovat školení na základě vzniklých požadavků od vedoucích zaměstnanců a připravovat školení na míru pro dané oddělení. Jako nápravné opatření pro poslední zjištěnou problémovou oblast, kdy zaměstnanci nevidí možnost kariérního růstu ve společnosti, byla navržena možnost nabídnutí přednostně místa stávajícím zaměstnancům, kteří by vyhovovali požadavkům pozice. Toto opatření by v konečném důsledku vedlo k posílení motivace zaměstnanců setrvat ve společnosti.

10 SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

10.1 Publikace

1. ARMSTRONG, Michael, KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
2. BARANOVÁ, Milina, ŠPANIROVÁ, Jana. *Kompetencie manažera v pracovnom kontexte*. č. 91. Sborník příspěvků Mezinárodní Masarykovy konference pro doktorandy a mladé vědecké pracovníky 2012. Hradec Králové: MAGNIMITAS, 2012. ISBN 978-80-905243-3-0.
3. BĚLOHLÁVEK, František. *20 typů lidí: jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat*. 2. upr. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2012. 158 s. ISBN 978-80-2474-323-3.
4. BLÁHA, Jiří, MATEICIUC, Aleš, KAŇÁKOVÁ, Zdeňka. *Personalistika pro malé a střední firmy*. 1. Vyd. Brno: CP Books, 2005. 284 s. ISBN 80-251-0374-9.
5. ČMELÍKOVÁ, Zuzana, ČMELÍK, Ján. *Diagnostika organizačnej kultúry*. Trendy v podnikání, 2012, č. 2, s. 46 - 54. ISSN 1805-0603.
6. DVOŘÁKOVÁ, Věra. *Motivace jako jádro ovlivňování pracovní výkonnosti zaměstnanců organizací*. Trendy v podnikání, 2012, č. 2, s. 62 - 67. ISSN 1805-0603.
7. FOWLER, Alan F. *Employee Induction : A Good Start*. 3. vyd. London: Institute of Personnel and Development, 1996. 95 s. ISBN 0-85292-645-6.
8. GÓMEZ – MEJÍA, Luis R., BALKIN, David B., CARDY, Robert L. *Managing Human Resources*. 3. vyd. Upper Saddle River: Prentice Hall, 2001. 621 s. ISBN 0-13-011333-6.
9. HOSPODÁŘOVÁ, Ivana. *Kreativní management v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. 136 s. ISBN 978-80-247-1737-1.
10. HRUŠKA, Zdeněk, SIEGEROVÁ, Ivana. *Proces adaptace jako základní východisko vztahu zaměstnance a podniku* č. 51. Sborník příspěvků Mezinárodní Masarykovy konference pro doktorandy a mladé vědecké pracovníky 2014. Hradec Králové: MAGNIMITAS, 2014. ISBN 978-80-87952-07-8.
11. JIANG, Kaifeng, LEPAK, P. David, HAN, Kyongji, HONG, Ying, KIM, Andrea and WINKLER, Anne-Laure, 2012. Clarifying the construct of human resource systems: Relating human resource management to employee performance. *Human resource management review*. New Jersey: Department of Human Resource Management, Rutgers University, 22, 73-85. ISSN 1053-4822.
12. KAESLER, Clemens, KAESLER – PROBSTOVÁ, Frauke. *Praktická podniková personalistika*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2013. 144 s. ISBN 978-80-7357-913-5.

13. KAHLE, Bohuslav. *Praktická personalistika po vstupu ČR do EU*. 1.vyd. Praha: Pragoeduca, 2004. 250 s. ISBN 80-7310-018-5.
14. KAZÍK, Robin. *The impact of the corporate culture on the success or the failure of mergers and acquisitions*. Acta academica karviniensia, 2012, č. 4, s. 60 - 70. ISSN 1212-415X.
15. KLUPÁKOVÁ, Hana. *Charakteristiky kariérních konceptů*. Trendy v podnikání, 2012, č. 2, s. 27 - 33. ISSN 1805-0603.
16. KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých podnicích*. 1. vyd. Praha: Grada, 1996. 192 s. ISBN 80-7169-206-9.
17. KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. upr. vyd. Praha: Management Press, 2009. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
18. KRÁL, Bohumil a kol. *Manažerské účetnictví*. 3.vyd. Praha: Management Press, 2010. 660 s. ISBN 976-80-7261-217-8.
19. KRIŠTOFOVÁ, Zuzana, EGER, Ludvík. *Výzkum úspěšných implementací diverzity managementu v České republice*. Trendy v podnikání, 2012, č. 2, s. 40 - 45. ISSN 1805-0603.
20. KUBÁTOVÁ, Sláva a kol. *Vedení lidí a strategie v nejistých dobách*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2012. 214 s. ISBN 978-80-7261-257-4.
21. LOVASOVÁ, Vladimíra. *Úskalí identifikace vzdělávacích potřeb u průmyslových manažerů*. č. 223. Sborník příspěvků Mezinárodní Masarykovy konference pro doktorandy a mladé vědecké pracovníky 2013. Hradec Králové: MAGNIMITAS, 2013. ISBN 978-80-87952-00-9.
22. LOVASOVÁ, Vladimíra, KUBÍKOVÁ, Kateřina. *Motivace k tvůrčí činnosti*. č. 222. Sborník příspěvků Mezinárodní Masarykovy konference pro doktorandy a mladé vědecké pracovníky 2013. Hradec Králové: MAGNIMITAS, 2013. ISBN 978-80-87952-00-9.
23. MAYEROVÁ, Marie, RŮŽIČKA, Jiří. *Moderní personální management*. 1. vyd. Praha: Nakladatelství H&H, 2000. 173 s. ISBN 80-86022-65-X.
24. MOLNÁR, Zdeněk a kol. *Pokročilé metody vědecké práce*. Praha: Profess Consulting, s.r.o., 2012. 170 s. ISBN 978-80-7259-064-3.
25. NEŠČÁKOLÁ, Libuše. *Zákoník práce 2014 v praxi*. 4. vyd. Praha: Grada, 2014. 296 s. ISBN 978-80-247-5124-5.
26. PANTON, Fergus. *Zásady úspěšného výběru pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 1995. 95 s. ISBN 978-80-7169-252-2.

27. PUNCH, Keith F. *Úspěšný návrh výzkumu*. 1.vyd. Praha: Portál, s.r.o., 2008. 230 s. ISBN 978-80-7367-468-7.
28. REICHEL Jiří. *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. 184 s. ISBN 978-80-247-3006-6.
29. SAMUELSON, Paul A., NORDHAUS, William D., GREGOR, Martin. *Ekonomie*. 18. vyd. Praha: NS Svoboda, 2007. 775 s. ISBN 978-80-2050-590-3.
30. SCHULER, X., JACKSON, Susan E. *Strategic Human Resource Management*. 2. vyd. Oxford: Blackwell, 2007. 498 s. ISBN 978-14-0514-959-4.
31. STÝBLO, Jiří. *Moderní personalistika: trendy, inspirace, výzvy*. 1. vyd. Praha: Grada, 1998. 139 s. ISBN 978-80-7169-616-2.
32. STÝBLO, Jiří. *Personální management*. 1. vyd. Praha: Grada, 1993. 334 s. ISBN 978-80-8542-492-8.
33. SYNEK, Miloslav, KISLINGEROVÁ, Eva. *Podniková ekonomika*. 5. upr. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010. 498 s. ISBN 978-80-7400-336-3.
34. TOMČÍKOVÁ, Monika, ŽIVČÁK, Peter. *Proces zmeny v podmienkach podnikového riadenia*. č. 132. Sborník příspěvků Mezinárodní Masarykovy konference pro doktorandy a mladé vědecké pracovníky 2011. Hradec Králové: MAGNIMITAS, 2011. ISBN 978-80-904877-7-2.
35. TOMČÍKOVÁ, Monika, ŽIVČÁK, Peter. *Podniková kultura v nadnárodných spoločnostiach*. č. 366. Sborník příspěvků Mezinárodní Masarykovy konference pro doktorandy a mladé vědecké pracovníky 2012. Hradec Králové: MAGNIMITAS, 2012. ISBN 978-80-905243-3-0.
36. TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004. 168 s. ISBN 80-247-0405-6.
37. URBAN, Jan. *10 kroků k vyššímu pracovnímu výkonu pracovníků*. 1 vyd. Praha: Grada, 2012. 123 s. ISBN 978-80-2473-955-7.
38. URBAN, Jan. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2013. 152 s. ISBN 978-80-9052-474-3.
39. WALKER, Alfred J. *Moderní personální management: nejnovější trendy a technologie*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2003. 253 s. ISBN 978-80-2470-449-4.
40. Zákon č. 586/1992 Sb. O daních z příjmu

10.2 Internetové zdroje

41. IDOS [online]. 2015 [cit 2015-01-26]. Dostupné z:
<http://jizdnirady.idnes.cz/autobusy/spojeni>
42. MPSV [online]. 2015 [cit 2015-01-28]. Dostupné z: <http://www.mpsv.cz/cs/1928>
43. MUŽÍK, Jaroslav. *Vzdělávání a další vzdělávání jako výkonnostní potenciál zaměstnanců ve firmách*. Jaroslavmuzik.cz [on-line]. [cit. 2014-07-29]. Dostupné z:
<http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:Ww5vQdOl1dgJ:www.jaroslavmuzik.cz/files/materialy-pro-vyuku/vzdelani-a-dalsi-vzdelavani-jako-vykonnostni-potencial-zamestnancu-ve-firmach.docx+&cd=1&hl=cs&ct=clnk&gl=cz>
44. Plzeňské městské dopravní podniky [online]. 2015 [cit 2015-01-26]. Dostupné z:
<http://www.pmdp.cz/jizdne/predplatne>
45. ŠKODA [online]. 2015 [cit 2015-01-04]. Dostupné z: <http://www.skoda.cz/cs/ospolecnosti/spolecnosti-skoda/skoda-electric-as>
46. URBAN, Jan. *Controlling podnikového vzdělávání*. Danarionline.cz [on-line]. [cit. 2014-07-29]. Dostupné z: <http://www.danarionline.cz/archiv/dokument/doc-d7109v10056-controlling-podnikoveho-vzdelavani>

11 SEZNAM PŘÍLOH

11.1 Obrázky

Obrázek 1: Role lidských zdrojů v podnikatelském prostředí	10
Obrázek 2: Činnosti managementu lidských zdrojů	14
Obrázek 3: Schéma mzdové politiky	20
Obrázek 4: Proces controllingu podnikového vzdělávání	39
Obrázek 5: Logo společnosti	43
Obrázek 6: Dělení oborových tržeb a podílu zákazníků podle divizí	44
Obrázek 7: Organizační struktura ŠKODA INDUSTRY Ltd	45
Obrázek 8: Struktura orgánů společnosti ŠKODA ELECTRIC a.s.	46
Obrázek 9: Proces výběru nového zaměstnance ve společnosti ŠKODA ELECTRIC a.s.	51
Obrázek 10: Proces dotazníkového šetření	58
Obrázek 11: Délka trvání pracovního poměru ve společnosti	59
Obrázek 12: Zaměstnanci plánující ve společnosti setrvat dlouhodobě, tj. 3 a více let.....	59
Obrázek 13: Komplexnost předaných informací k výkonu činnosti.....	60
Obrázek 14: Dostačující rozsah zaškolení	61
Obrázek 15: Spokojenost zaměstnanců ve společnosti	63
Obrázek 16: Kvalitní úroveň podnikového vzdělávání zaměstnanců	64
Obrázek 17: Důležitost vzdělávání pro výkon pracovní činnosti	65
Obrázek 18: Pořadí úseků v rámci vstupního kolečka	70
Obrázek 19: Vzdělávací aktivity v podniku ve vztahu k podnikové výkonnosti.....	72
Obrázek 20: Možnost kariérního postupu	80
Obrázek 21: Zájem o kariérní růst.....	81

11.2 Tabulky

Tabulka 1: Pilíře managementu lidských zdrojů.....	12
Tabulka 2: Finanční a nefinanční formy odměňování.....	18
Tabulka 3: Historie společnosti ŠKODA ELECTRIC a.s.....	48
Tabulka 4: Náklad společnosti ŠKODA ELECTRIC a.s. při zajištění školení pro nového zaměstnance úseku Sklady	67
Tabulka 5: Ukazatele produktivity práce ve společnosti ŠKODA ELECTRIC a.s.	73

11.3 Přílohy

Příloha A: Portfolio produktů ŠKODA ELECTRIC a.s.	90
Příloha B: Specifikace požadavků na pracovní pozici Personalista.....	91
Příloha C: Vzor adaptačního plánu	92
Příloha D: Dotazníkové šetření	94
Příloha E: Vnitropodniková směrnice	96

Příloha A: Portfolio produktů ŠKODA ELECTRIC a.s.

TROLEJBUSY



TRAKČNÍ MOTORY



ELEKTRICKÉ POHONY



Příloha B: Specifikace požadavků na pracovní pozici Personalista

Kategorie kvalifikačních požadavků	PERSONALISTA - kvalifikační požadavek
základní	Vzdělání
	Praxe
	Vstupní proškolení - představení společnosti a vyznávané principy, principy chování
BOZP	1. pomoc (Traumatologický řád)
	Odborná způsobilost v prevenci rizik (zaškolení na pracoviště)
jazyky	Aj
kvalita	Norma IRIS
obchodní dovednosti	Obchodní právo ČR
profesní dovednosti	Pracovní právo
	Základní znalost práce s PC a produktem MS Office
IT dovednosti	Anet
	Easy Archiv
	Elanor - modul BOZP
	Elanor - modul vzdělávání
	Elanor - personální modul
	Excel - základy
	Excel - pokročilí
	MS Office
	MS Power -Point
	MS Word - základy
	MS Word - pokročilí
	zákonná školení
zdravotní požadavky	Vstupní lékařská prohlídka
	Periodická preventivní prohlídka
	<i>* Pracuje-li zaměstnanec na příslušné pozici alespoň 1 rok a po dobu minimálně 6 měsíců při provádění příslušných pracovních operací a při používání nástrojů nezpůsobil-li žádnou nehodu (NCR), je považována kompetence pracovníka k výkonu příslušné činnosti</i>

Příloha C: Vzor adaptačního plánu

ADAPTAČNÍ PLÁN												
Fáze	1.	(zaškrtněte)										
Příjmení				Jméno							Titul	
Os. číslo												
Středisko												
Pracovní pozice												
Datum vzniku pracovního poměru												
Tutor												
Datum vzniku adaptačního programu		Datum ukončení adaptačního programu										

Cíle	
Cíl adaptační fáze	

Hodnocení				
	hodnotil	datum	podpis hodnotitele	podpis personalisty
Hodnocení ukončené 1. adaptační fáze				
		datum	podpis zaměstnance	
Vyjádření zaměstnance k hodnocení				
Poznámky a doporučení				

Průběh								
Úkoly pro období adaptační fáze	plánovaný termín splnění	termín splnění	Procentuální hodnocení - míra plnění úkolu				důvod nesplnění	podpis tutora
			25%	50%	75%	100%		
1. měsíc Adaptačního plánu								

Příloha D: Dotazníkové šetření



Vážení kolegové,

prosím o vyplnění dotazníku, jehož cílem je získat Váš názor o aktuální situaci, jak zaměstnanci vnímají možnost svého uplatnění a rozvoje ve společnosti ŠKODA ELECTRIC a.s. Výsledky získané formou tohoto dotazníku budou sloužit pro společnost, aby na jejich základě mohla zlepšit úroveň firemní kultury a standardů vzdělávání. Dále budou výsledky tohoto dotazníkového šetření zapracovány do diplomové práce Bc. Ivany Siegerové.

Své odpovědi **zakroužkujte**, vyplnění Vám zabere přibližně 10 minut.

Dotazník je zcela anonymní, proto prosím odpovídejte bez jakýchkoli obav. Pokud žádná odpověď neodpovídá zcela Vašemu názoru, uveďte tu, která se mu blíží nejvíce.

1. Jaké je Vaše pohlaví?

- a) Žena (190)
- b) Muž (581)

2. Jak dlouho pracujete ve společnosti ŠKODA ELECTRIC a.s.?

- a) do 1 roku
- b) 1 – 3 roky
- c) 3 – 6 let
- d) 6 let a více

3. V jakém útvaru pracujete?

- a) výrobní úsek
- b) řízení jakosti – zkušebna, kontrola
- c) řízení jakosti – QE
- d) servis
- e) sklady
- f) obchodní úsek/řízení projektů
- g) nákup
- h) personalistika/ finance a majetek/ admin
- i) vedoucí pracovník
- j) technický úsek

4. Byly vám po nástupu do zaměstnání předány kompletní informace potřebné pro výkon pracovní činnosti a o povinnostech souvisejících s pracovní pozicí?

- a) ano
- b) nevím
- c) ne
pokud _____ ne, _____ jaké _____ informace _____ Vám
scházely: _____

5. Jak dlouho po nástupu do zaměstnání trvalo vaše zaškolení (seznámení se s pracovním prostředím, s pracovními postupy, s počítačovými programy, ve kterých pracujete, apod.) na pracovní pozici?

- a) do 1 dne
- b) 1 – 2 dny
- c) 2 – 3 dny
- d) Více než 3 dny (prosím uveďte) _____

6. Odpovídal rozsah zaškolení na pracovním místě potřebám vaší pozice?

- a) ano
- b) ne

7. **Jak dlouho po přijetí do zaměstnání Vám trvalo osvojení si pracovních postupů?**

- a) do 1 měsíce
- b) 1 – 2 měsíce
- c) 2 – 3 měsíce
- d) déle než 3 měsíce

Co by mělo být změněno, aby bylo zaškolení rychlejší či kvalitnější? _____

8. **Plánujete ve společnosti setrvat dlouhodobě (3 a více let)?**

- a) ano
- b) ne

pokud ne, proč: _____

9. **Považujete oblast podnikového vzdělávání zaměstnanců (zvyšování odborné kvalifikace - školení, kurzy) ve společnosti za dostačující?**

- a) ano
- b) ne

pokud ne, jaký vzdělávání Vám schází a měl/-a byste o ně zájem: _____

10. **Vnímáte podnikové vzdělávání poskytované zaměstnavatelem jako důležité pro výkon Vaší pracovní činnosti?**

- a) ano
- b) ne

pokud ne, proč: _____

11. **Podnikové vzdělávání poskytované zaměstnavatelem podle mého názoru vede k:**

- a) vyšší produktivě práce
- b) větší jistotě při výkonu práce
- c) zvýšení možností pro kariérní postup
- d) ztrátě času a odvádí od skutečné práce
- e) jiné (prosím, uveďte): _____

12. **Vidíte v podniku možnost pro kariérní postup?**

- a) ano
- b) ne

pokud ne, proč: _____

13. **Máte zájem o kariérní postup?**

- a) ano
- b) ne

pokud ano, na jakou pozici: _____

14. **Cítíte se v podniku spokojeni?**

- a) ano, vždy (prosím, uveďte důvod) _____
- b) obvykle ano (prosím, uveďte důvod) _____
- c) spíše ne (prosím, uveďte důvod) _____
- d) ne (prosím, uveďte důvod) _____

15. **Jaké nefinanční benefity Vám stávající zaměstnavatel poskytuje?**

16. **Jsou nějaké nefinanční benefity, které Vám schází?** _____

Příloha E: Vnitropodniková směrnice



SMĚRNICE

Příspěvek na dopravu do zaměstnání

Číslo	M-G-3655/2015	Počet příloh:	0
Zpracoval:	Siegerová Ivana	Útvar zpracovatele:	ÚŘ
V Plzni dne:	13.03.2015	Účinnost:	01.04.2015

ČLÁNEK 1. ÚVODNÍ USTANOVENÍ

- (1) Obsahem tohoto rozhodnutí je zavedení příspěvku na dopravu zaměstnance do zaměstnání.

ČLÁNEK 2. ZÁKLADNÍ USTANOVENÍ

- (1) Příspěvek na dopravu do zaměstnání je poskytován všem zaměstnancům bez ohledu na jejich pracovní zařazení a způsob dopravy do zaměstnání.
- (2) Zobrazení příspěvku na dopravu zaměstnanců do zaměstnání v účetnictví společnosti ŠKODA ELECTRIC a.s. je realizováno v souladu se zákonem č. 563/1991 Sb., o účetnictví, s Českými účetními standardy pro podnikatele (zejména č. 017 a 019) a s vyhláškou č. 500/2002 Sb.
- (3) Účetní jednotka se zavazuje poskytovat zaměstnancům společnosti ŠKODA ELECTRIC a.s. příspěvek na dopravu do zaměstnání v souladu s § 24 odst. 2 písm. j) bodu 5 zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů v následující výši:

Kilometrový dojezd	Příspěvek na dopravu v Kč
0 – 10 km	350,-
11 – 20 km	1 000,-
21 – 30 km	1 520,-
31 – 40 km	1 920,-
41 a více km	1 920,-

ČLÁNEK 3. ROZSAH POUŽITÍ

- (1) Toto rozhodnutí je platné od 1.4.2015 pro celou společnost ŠKODA ELECTRIC a.s. a je časově neomezené.

ČLÁNEK 4. ZÁVĚREČNÁ USTANOVENÍ

- (1) Kontrolou účinnosti a dodržování tohoto rozhodnutí pověřuji útvar Personálního úseku.