

ŠKODA AUTO VYSOKÁ ŠKOLA o.p.s.

Studijní program: B6208 Ekonomika a management

Studijní obor/specializace: 6208R163 Podniková ekonomika a finanční management

EFEKTIVITA ŘÍZENÍ FIREMNÍCH FINANCÍ V RÁMCI ODDĚLENÍ PERSONÁLNÍHO ROZVOJE

Bakalářská práce

Aneta LAUDOVÁ

Vedoucí práce: doc. Ing. Jiřina Bokšová, Ph.D.



ŠKODA AUTO Vysoká škola

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

- Zpracovatelka: **Aneta Laudová**
- Studijní program: Ekonomika a management
- Obor: Podniková ekonomika a finanční management
-
- Název tématu: **Efektivita řízení firemních financí v rámci oddělení personálního rozvoje**
-
- Cíl: Cílem bakalářské práce je posouzení efektivity řízení firemních financí na oddělení kariérního managementu ve společnosti ŠKODA AUTO, a.s. dle předem stanovených kritérií.
Teoretická část práce se zaměří na vymezení základních teoretických pojmů a východisek, které se využívají při plánování a rozdělování přidělených financí jednotlivým útvarům v rámci společnosti. Současně bude představena oblast zabývající se ve společnosti kariérním rozvojem.
Praktická část se bude zabývat představením činnosti oddělení kariérního managementu ve společnosti ŠKODA AUTO, a.s., u kterého bude provedeno zhodnocení efektivity řízení přidělených financí dle předem nastavených kritérií a budou vyvozeny závěry a doporučení.

Rámcový obsah:

1. Teoretická východiska řízení firemních financí
 - a) plánování (definování, funkce plánování ve společnosti);
 - b) rozpočtování (vymezení, druhy rozpočtů, způsoby tvorby a sledování rozpočtů);
 - c) náklady, efektivnost, hospodárnost (vymezení pojmů, přímé/nepřímé náklady, variabilní/fixní náklady).
2. Oddělení personálního (kariérního) rozvoje ve společnosti (vymezení činnosti a jeho funkce ve společnosti; produkty a služby – online diagnostika, assessment centra, feedback 360°, konzultace, poradenství; způsoby hodnocení efektivnosti řízení financí).
3. Oddělení personálního rozvoje ve ŠKODA AUTO, a. s. (obsah činnosti, rozpočet; kritéria pro zhodnocení efektivnosti řízení firemních financí: nesoulad plán/skutečnost; interní/externí ceny produktů; porovnání přidělených financí za roky 2018 a 2019 včetně řešení přebytku/schodku; využití interních zdrojů/outsourcing; využití programu Microsoft Excel/Microsoft Power BI).

Rozsah práce: 25 – 30 stran


Seznam odborné literatury:

1. VOŠOBA, P. – KOLEKTIV. *Řízení firemních financí.: Aktivní využívání firemních zdrojů.* 1. vyd. Praha: EKOPRESS, 1998. 214 s. ISBN 80-86119-05-X.
2. POPESKO, B. *Moderní metody řízení nákladů.: Jak dosáhnout efektivního vynakládání nákladů a jejich snížení.* 1. vyd. Praha: GRADA, 2009. ISBN 978-80-247-2974-9.
3. LANG, H. *Theory and practice of cost analysis.* Praha: Oeconomica, 2008. ISBN 978-80-245-1409-3.
4. HORVÁTOVÁ, P. *Talent management.* Česká republika: Wolters Kluwr, 2011. ISBN 978-80-7357-665-3.

Datum zadání bakalářské práce: prosinec 2019


Termín odevzdání bakalářské práce: prosinec 2020

L. S.


doc. Ing. Jiřina Bokšová, Ph.D.
Vedoucí práce


doc. Ing. Tomáš Krabec, Ph.D., MBA
Garant studijního oboru


Mgr. Petr Šulc
Prorektor ŠAVŠ


Aneta Laudová
Autorka práce

Prohlašuji, že jsem závěrečnou práci vypracoval(a) samostatně a použité zdroje uvádím v seznamu literatury. Prohlašuji, že jsem se při vypracování řídil(a) vnitřním předpisem ŠKODA AUTO VYSOKÉ ŠKOLY o.p.s. (dále jen ŠAVŠ) směrnici OS.17.10 Vypracování závěrečné práce.

Jsem si vědom(a), že se na tuto závěrečnou práci vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., autorský zákon, že se jedná ve smyslu § 60 o školní dílo a že podle § 35 odst. 3 je ŠAVŠ oprávněna mou práci využít k výuce nebo k vlastní vnitřní potřebě. Souhlasím, aby moje práce byla zveřejněna podle § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách.

Beru na vědomí, že ŠAVŠ má právo na uzavření licenční smlouvy k této práci za obvyklých podmínek. Užiji-li tuto práci, nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, mám povinnost o této skutečnosti informovat ŠAVŠ. V takovém případě má ŠAVŠ právo ode mne požadovat příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to až do jejich skutečné výše.

V Mladé Boleslavi dne 4. 12. 2020

Ráda bych poděkovala doc. Ing. Jiřině Bokšové, Ph.D. za odborné vedení závěrečné práce, poskytování rad a ochotný přístup při konzultacích.

Obsah

Úvod.....	7
1 Teoretická východiska řízení firemních financí	9
1.1 Plánování	9
1.2 Rozpočtování	12
1.3 Efektivnost, hospodárnost, náklady.....	14
2 Nástroje rozvoje a vzdělávání v podniku.....	20
2.1 Rozvojové a diagnostické nástroje na pracovišti	23
2.2 Rozvojové a diagnostické nástroje mimo pracoviště	26
2.3 Zapojení externích firem v procesu rozvoje.....	28
2.4 Personální rozvoj v době pandemie.....	29
3 Personální rozvoj ve společnosti ŠKODA AUTO a.s.....	30
3.1 Proces rozvoje zaměstnanců	33
3.2 Posouzení efektivity řízení financí	41
Závěr	44
Seznam literatury	47
Seznam obrázků a tabulek.....	50
Seznam příloh	51

Seznam použitých zkratek a symbolů

AC Assessment centrum

ŠA ŠKODA AUTO a.s.

Úvod

Motivace se řadí mezi nejdůležitější prvky řízení pro úspěšné fungování podniku. Součástí motivace zaměstnanců je kromě jiného také možnost jejich rozvoje a vzdělávání poskytované podnikem. Na trhu práce je v současné době poměrně těžké najít talentovaného zaměstnance s požadovanými dovednostmi, a proto má podnik snahu udržet si tyto zaměstnance a nabídnout jim další možnosti jejich rozvoje. Zároveň jsou tito talentovaní zaměstnanci s potenciálem důležitou součástí celého podniku na cestě k dosažení stanovených plánů a cílů na konkurenčním trhu. Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců je důležité a často zmiňované téma v mnoha podnicích, s čímž se však pojí také ostatní aspekty každé činnosti, jako je plánování či otázka financování. V oblasti řízení lidských zdrojů, kam rozvoj zaměstnanců spadá, je kladen důraz především na dané procesy a kvalitu péče o zaměstnance. Finanční stránka těchto procesů je tedy často v pozadí a nejsou zde pokládány otázky, které by vedly k přezkoumání aktuálního způsobu financování a tím také k možnému rozvoji a posunu podniku směrem dopředu. Podobná analýza finanční stránky personálních procesů je obsahem této práce.

Cílem bakalářské práce je posoudit efektivitu řízení firemních financí v rámci oddělení personálního rozvoje ve společnosti ŠKODA AUTO a.s.

Pro dosažení stanoveného cíle je bakalářská práce rozdělena na teoretickou a praktickou část. V části teoretické jsou definovány pojmy, které s finančním managementem a tématem práce souvisí. Jedná se tedy o vysvětlení pojmu plánování, rozpočtování, efektivita a dalších pojmů, které se s tímto tématem pojí.

V druhé kapitole je charakterizován personální rozvoj v podniku, tedy jeho podstata a význam pro podnik. Vzhledem k tomu, že rozvoj a vzdělávání zaměstnanců probíhá pomocí různých nástrojů, je nutné představit ty nejznámější a nejvyužívanější z nich. Některé z uvedených nástrojů jsou totiž využívány také v oddělení "kariérní management" ve společnosti ŠKODA AUTO a.s.

Praktická část práce se zabývá odbornou oblastí, do které spadá oddělení kariérního managementu. Mimo jiné je zde ukázáno, jak vypadá aktuální kariérní cesta pro dvě skupiny rozvíjených zaměstnanců. Poté je obsahem praktické části

již samotná analýza cenové náročnosti kariérních cest a také souhrnné porovnání dvou možných variant financování a zajištění procesu rozvoje zaměstnanců.

Teoretická část práce je zpracována formou řízeného kompilátu, při kterém jsou z dostupných zdrojů zjišťovány informace, které se týkají zvoleného tématu finančního plánování a personálního rozvoje zaměstnanců. Naproti tomu praktická část je zpracována pomocí analýzy a následně syntézy pro posouzení ekonomického vynakládání finančních prostředků reálného oddělení ve společnosti ŠKODA AUTO a.s.

Ke zvolenému tématu se může vztahovat analýza jednotlivých rozvojových a diagnostických nástrojů, které jsou součástí daného řízení firemních financí a na celkové náklady a efektivitu mají tedy velký vliv. Tato analýza nástrojů obdobně jako posouzení úrovně kvality externích firem či potenciálních interních koučů by však zasahovala více do oblasti lidských zdrojů než do oblasti finančního řízení, a proto není součástí zkoumání bakalářské práce.

Bakalářská práce vychází z právních předpisů platných k 31. 12. 2020.

1 Teoretická východiska řízení firemních financí

Pro účely finančního plánování je podstatné, aby byly pochopeny základní teoretické pojmy, které se v této oblasti řízení podniku vyskytují. Nejčastěji používané pojmy v ekonomickém oddělení podniku či v konkrétní odborné oblasti jsou především plánování, rozpočet, náklady a ostatní pojmy, které se s tímto tématem mohou pojit.

1.1 Plánování

Proces plánování patří mezi základní manažerské funkce. Plánováním se rozumí určení budoucích stavů neboli cílů podniku. V procesu plánování se musí přihlížet na zdroje a cesty, kterými podnik hodlá stanovených cílů dosáhnout. Zdroje se v tomto případě rozumí například finanční, technické či personální kapacity podniku (Landa, Polák, 2008). Výstupem procesu plánování je plán neboli dokument, který věcně a časově definuje nutné kroky podniku na cestě k dosažení budoucího žádoucího stavu (Žůrková, 2007). Obecně se tedy dá pojem plánování definovat jako konkretizace jednotlivých směrů, kterými podnik hodlá dosáhnout předem stanoveného žádoucího stavu.

Plánování má v oblasti podnikání několik funkcí. Především rozvíjí daný podnik a určuje jeho budoucí směřování, proto by měl být každý plán vypracován odborným týmem. Pomocí plánování podnik může navzájem také spolupracovat a koordinovat své činnosti nejen vůči ostatním odborným oblastem, ale také vůči externím partnerům. Například vzhledem k naplánovaným výrobním či finančním aktivitám může podnik poptávat své partnery pro budoucí spolupráci v podobě projektu nebo dodání materiálu. Podnik nesestavuje pouze jeden plán, jelikož musí mít naplánované činnosti již od počátečního skladování materiálu až po plány týkající se prodeje výrobků. Pro efektivní fungování podnikání by podnik měl tedy vypracovat více navazujících plánů, které budou provázány buď časově, nebo věcně (Landa, Polák, 2008).

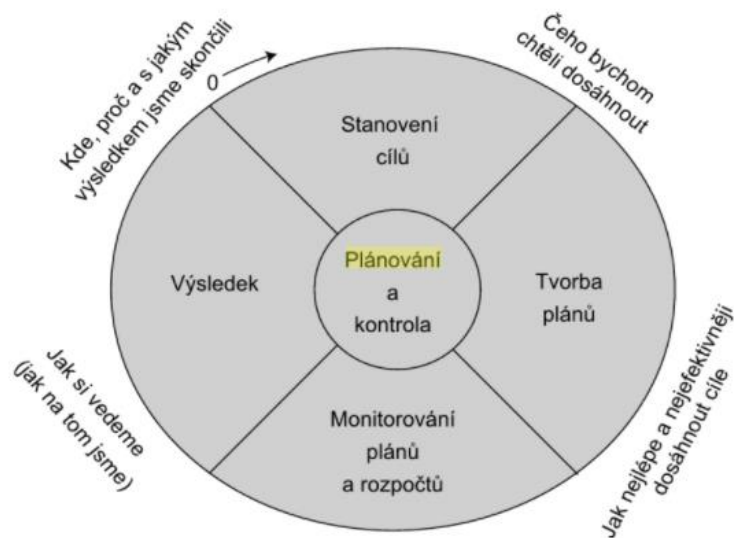
Plány z časového hlediska je možné dělit primárně na dlouhodobé (strategické), střednědobé (taktické) a krátkodobé (operativní). Strategické plánování označuje proces, který se zabývá dlouhodobými cíli podniku, například plány v oblasti výzkumu či investování. Taktické plány jsou sestavovány na úrovni jednotlivých oblastí podniku a rozpracovávají strategie na střednědobé období. Jedná se

především o plány finanční, prodejní plány nebo plány týkající se rozvoje zaměstnanců. Poslední skupinou plánů jsou plány operativní, které jsou tvořeny pro různé oblasti a úrovně podniku a mají krátkodobý charakter. Do této skupiny patří například denní plány výroby nebo také personální plánování kapacit.

Z hlediska věcného nejsou plány nijak pevně rozdělené, jelikož každý podnik si toto hledisko upravuje dle svého zaměření a oblasti působnosti. Každopádně se jedná například o plány finanční, plány výroby, kapacitní plány nebo plány týkající se marketingu a prodeje.

Proces plánování však není pouhé sepsání cílů podniku a následného jednání. Je potřeba této činnosti věnovat dostatečné množství času, aby výsledný plán byl zárukou efektivního fungování podniku či konkrétní oblasti. Plánovací proces může mít několik fází.

Na obrázku číslo 1 je znázorněn proces plánování, který je složen ze 4 základních fází. Veškerá činnost je zahájena stanovením cílů, kterých chce podnik v budoucnosti dosáhnout. Dle povahy plánu se může jednat například o cíle v podobě určité hladiny dosaženého zisku, množství vyrobených výrobků nebo počet prodaných vozů. Obecně je ale podstatné, aby cíl podniku byl dosažitelný a alespoň částečně měřitelný. Nastavené cíle by také vždy měly vést k rozvoji a zlepšování podnikání, ať už se jedná o cíl krátkodobý nebo dlouhodobý (Hyršlová, Klečka, 2008). Další fází může být již samotná tvorba plánu. V této části si tým sestavující plán musí položit několik důležitých otázek. Je potřeba se zamyslet nad tím, jak chtějí dosáhnout vytyčených cílů a jaké aktivity k tomu použijí. Podstatné je také zvážit, zda je daný směr cesty efektivní a dostačující, například z hlediska časové náročnosti. Po vytvoření plánu a jeho akceptaci přichází na řadu průběžná kontrola plnění a posuzování, jestli plán funguje, tedy jak se podniku daří přiblížit se ke svým cílům. Poslední fází procesu je již samotný výsledek, kdy podnik musí zhodnotit, zda splnil veškeré své požadavky na začátku, případně přehodnotit svůj plán a přijmout opatření.



Zdroj: (Žůrková, 2007)

Obr. 1: Proces plánování

Finanční plánování představuje důležitý prvek celého plánování podniku. Landa (2007) pojem finančního plánování popsal pomocí následující definice: *„Finanční plánování je mimořádně náročná, obtížná a odpovědná činnost finančních manažerů nebo controllerů, a to nejen v oblasti strategického, ale i taktického finančního plánování. Tvůrci těchto plánů musí brát v úvahu celou řadu – mnohdy protichůdných – faktorů a jejich úkolem je vytvořit na základě mnohdy nekonkrétních informací konzistentní finanční dokument, který by zobrazoval aktuální a zejména budoucí finanční pozici podniku.“*

Finanční plán v podniku je totiž sjednocující prvek vzhledem k tomu, že téměř veškeré činnosti v podniku mají důsledek také ve finanční podobě. Pomocí finančních plánů také podnik komunikuje s externím prostředím (Šiman, Petera, 2010). Finanční plánování je podstatné nejen pro podnik jako celek, ale také pro jednotlivé oddělení v podniku. Ve velkých firmách každé oddělení či odborná oblast disponuje svým rozpočtem, a tedy také svým finančním plánem, na kterém soustavně pracuje a kontroluje jeho dodržování. Šiman a Petera (2010) uvedli, že finanční plán by měl být nejlépe zpracován ve variantě optimistické, pesimistické a realistické. V praxi se často zpracovává pouze jedna souhrnná varianta finančního plánu, a proto by v této situaci měly být náklady a výdaje předpokládány v maximálních hodnotách, a naopak výnosy a příjmy v hodnotách minimálních.

Pesimistická varianta finančního plánu počítá s negativním vývojem situace na trhu a následnými důsledky, jako jsou například nižší příjmy. Varianta optimistická může být zpracována na základě odůvodněného růstu trhu a tím pádem také počtu odběratelů. Pro představu, příprava tohoto plánu může fungovat na základě předem stanovené hodnoty. Například si podnik může na začátku období stanovit, že bude plánovat podle průměrného objemu prodaných výrobků zvýšeného o 20 %. Realistická varianta je založena na nedávném vývoji jednotlivých položek v účetních výkazech. Vosoba (1998) uvedl jako kritéria pro fungující finanční plány jednoduchost, interaktivnost v podobě průběžných změn, variantnost a konzistentnost, kterou se rozumí časový soulad daných příjmů a výdajů.

1.2 Rozpočtování

Rozpočtování je často zmiňovaný pojem nejen v oblasti podnikového plánování financí. Rozpočtování představuje jeden z nejdůležitějších nástrojů řízení podniku a řadí se mezi první podstatné věci, které by podnik či budoucí podnikatel měl zohlednit. Rozpočtování má podle Landy a Poláka (2008) několik charakteristik:

- stanovuje hodnotové ukazatele v peněžních jednotkách,
- je tvořen a vázán na určité časové období,
- pomocí rozpočtu se stanovují různé úkoly dle druhu rozpočtu a závaznosti,
- v rozpočtu musí být zahrnuty propočtené i odhadované veličiny.

Rozpočtování je založeno na několika předpokladech a zásadách. Jedná se o předpoklady, díky kterým se dá s určitou pravděpodobností stanovit, že rozpočet bude funkční a efektivní. Petřík (2009) jako tyto předpoklady uvádí:

- provázanost jednotlivých rozpočtů (například mezi různými odděleními s celopodnikovým rozpočtem),
- stanovenou odpovědnost za dílčí části či celek,
- komunikaci osob zapojených v procesu rozpočtování,
- slučitelné předem stanovené cíle.

Rozpočet představuje výstup z procesu rozpočtování, který vyjadřuje cíle podniku ve formě měřítek zaměřených na hodnotovou stránku podniku (Král & kol., 2010). Rozpočet je součástí finančního plánování, ve kterém se sestavují plánované výdaje a příjmy v peněžních jednotkách. V podniku se rozpočet zpravidla připravuje pro konkrétní projektovou činnost nebo odbornou oblast.

Pomocí rozpočtu je možné řídit velkou část činností v podniku. Podle Míkové (2006) se řízení pomocí rozpočtu dělí na dvě části, které obsahují:

- *systém rozpočtů*, který zahrnuje dlouhodobý rozpočet finančních zdrojů, roční rozpočty a krátkodobé rozpočty,
- *kontrolu plnění úkolů z rozpočtu*, která probíhá pomocí zjišťování skutečných výsledků v účetnictví, výpočtu odchylek mezi rozpočty a také návrhem pro nápravu zjištěných nedostatků.

Obecně existuje několik druhů rozpočtů a pravděpodobně každý člověk ve společnosti již o nějakém slyšel nebo s ním pracoval. Jedná se například o státní rozpočet, rozpočty firemní, investiční, veřejné, rodinné nebo rozpočty projektu (Lichtenberková, 2014). Pro účely bakalářské práce je důležité zaměřit se především na rozpočty firemní. V podniku figuruje rozpočet dlouhodobý a krátkodobý. Krátkodobý rozpočet se sestavuje většinou na období kratší než 1 rok, tedy figurují zde rozpočty měsíční nebo také čtvrtletní. Ve větších podnicích se kromě souhrnného rozpočtu za podnik sestavují také základní dílčí rozpočty pro jednotlivé odborné oblasti či hospodářská střediska.

Tvorba rozpočtu je velmi individuální pro každý podnik. Pro vytvoření rozpočtu je důležité shromáždit veškeré finanční údaje o podniku, což je možné například z účetních závěrek, průzkumu trhu nebo odhadem v případě nových podniků. Poté je důležité si spočítat a shrnout veškeré zdroje příjmů, což mohou být inkasa z prodejů, prostředky získané z půjček nebo třeba investiční příjmy. Po příjmech musí přijít také stanovení výdajů, ať už variabilních nebo fixních. Pro samotnou tvorbu rozpočtů existuje mnoho šablon, které si podnik může pořídit na internetu nebo od odborníků. Pro účely rozpočtu mnoho podniků také využívá základní počítačové programy, jako je například Microsoft Excel.

Sledování rozpočtu je stejně důležitá část procesu jako samotná tvorba. Kontrola plnění naplánovaných financí totiž dokáže odhalit finanční situaci podniku.

Rozpočet by měl být sledován primárně měsíčně. Kontrola rozpočtu začíná porovnáním skutečných výdajů a příjmů s údaji, které byly zaneseny do rozpočtu na počátku období. Nestačí pouze vypočítat rozdíly mezi plánem a skutečností, ale je důležité poté prošetřit možné důsledky a opatření, která si z toho podnik může odnést. Podnik a tým zodpovědný za rozpočet by si měl položit několik otázek. Zda byl rozpočet sestaven správně, co se změnilo během sledovaného

období a co tedy vedlo k odchýlení od plánovaného objemu příjmů nebo výdajů. Po přijetí opatření a důsledků přijde na řadu budoucí vývoj rozpočtu. Postupem času může být rozpočet také aktualizován vzhledem ke zjištěným odchylkám. Rozpočet se stane reálnějším a bude pro podnik snazší následovat naplánované příjmy a výdaje.

1.3 Efektivnost, hospodárnost, náklady

V oblasti řízení financí v podniku jsou také podstatné následné kroky, které by podnik měl učinit, aby zjistil, jak hospodaří se svými financemi a jaká je jejich současná finanční situace. Nejen s touto činností se pojí několik pojmů, které budou vysvětleny prostřednictvím této kapitoly.

Efektivnost je pojem, který se používá nejen v ekonomickém prostředí. Může být také označován jako efektivita nebo účinnost. Efektivnost však nemá jednu uznávanou definici a mnoho zdrojů tedy efektivnost vysvětluje trochu jiným způsobem.

„Účelnost je o děláni správných věcí a efektivnost je děláni věcí správně.“

- Peter Ferdinand Drucker

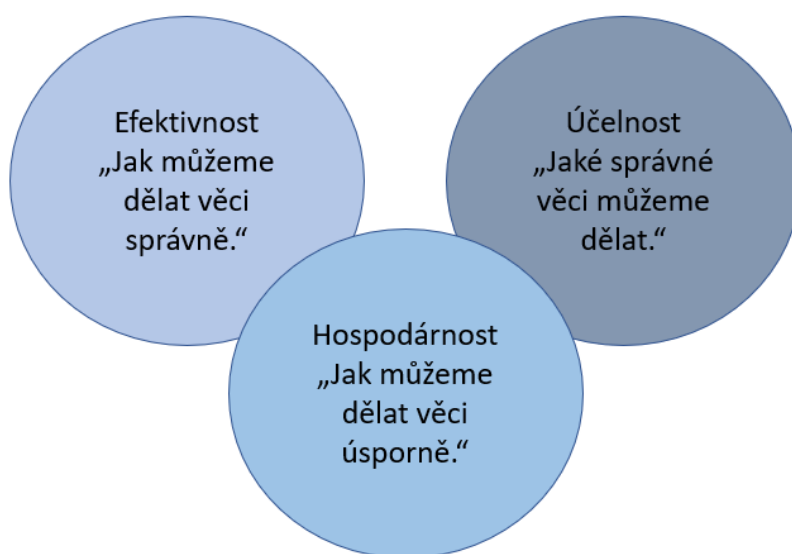
Pojmem efektivnost se zabýval například Vochozka (2008), který efektivnost popsal jako stav podniku, kdy jsou zdroje optimálně rozmístěny, přičemž optimální rozmístění může být chápáno několika způsoby:

- kritériem je maximální výstup,
- kritériem je kombinace výstupů, tedy minimální objem nákladů na stejnou úroveň výstupů,
- kritériem je dodržení podmínek existence daného ekonomického systému.

Další definicí pojmu efektivnost je například verze z Ekonomického slovníku od Hindlse, Holmana, Hronové a kol. (2003), kde je efektivnost vysvětlena jako stav, kdy je podnik schopný zhodnotit zdroje, které vložil do svého podnikání.

Obecně lze říci, že zvyšování efektivnosti je jeden z hlavních úkolů manažerů v podniku, jelikož pomocí vyšší efektivnosti je podnik více konkurenceschopný na trhu. Podnik se tedy snaží o co nejvyšší ekonomický prospěch neboli zisk při vynaložení co nejnižších nákladů.

Při zmínce o efektivnosti je jistě na místě vysvětlit pojem **hospodárnost**. Zmíněné pojmy spolu totiž velmi souvisí a často na sebe vzájemně odkazují v různých zdrojích pomocí zkratky 3E, která představuje efektivnost, hospodárnost a účelnost. Přehled těchto pojmů v oblasti řízení podniku je možné vidět také na obrázku č. 2.



Obr. 2: 3E – effectiveness, economy, efficiency

Hospodárností se rozumí snaha podniku o minimalizaci svých výdajů při udržení stejného ekonomického prospěchu. Hospodárnost představuje činnost podniku, která usiluje s co nejmenší spotřebou o maximální výsledek (Martinovičová, Konečný a Vavřina, 2014).

S hospodárností může být zmiňována také lean metoda. Lean metoda je založena na principu zlepšování. Pomocí inovací se týmy zaměřené na lean metodu snaží zlepšovat jednotlivé kroky v procesu a v souvislosti s tím mohou eliminovat nadbytečné části, které mohou ubírat finanční prostředky nebo časové zdroje. Plýtvání může velmi ovlivnit celkovou efektivnost, a proto se tato metoda začíná častěji využívat i v automobilovém průmyslu. Metoda se zaměřuje na snížení zásob, úsporu pracovního časového fondu nebo na zmenšení výrobního prostoru (Svozilová, 2011).

Posledním pojmem, který patří do zkratky 3E je **účelnost**. Obecně lze říct, že účelností se rozumí děláním správných věcí. Podnik by se tedy měl zaměřit na hodnocení svých činností z hlediska jejich nezbytnosti a důležitosti v celkovém procesu. Činnosti podniku by měly být účelné neboli by měly dopomoci podniku k dosažení vytyčených cílů.

Náklady znamenají spotřebované ekonomické zdroje podniku za 12 po sobě jdoucích měsíců bez ohledu na to, zda se jedná o skutečný výdaj podniku nebo ne. V účetnictví se náklad definuje jako snížení ekonomického prospěchu, které se zachytí jako snížení aktiv nebo zvýšení závazků a současně jako snížení hospodářského výsledku běžného období (Bokšová, 2013).

Členění nákladů se liší podle pojetí finančního a manažerského účetnictví.

Finanční účetnictví je standardizované a je zpracováváno takovým způsobem, aby se externí subjekty dokázaly ve výkazech orientovat a pochopit veškeré informace. Naopak manažerské účetnictví se zpracovává především pro interní účely, aby podnik mohl zhodnotit svou aktuální situaci.

V účetnictví se náklady dělí podle dvou modelů, což je druhové a účelové členění nákladů. Druhové členění nákladů odpovídá na otázku, jaké nákladové druhy se spotřebovaly. Mezi hlavní druhově členěné náklady patří například spotřeba materiálu, mzdové náklady, ostatní náklady nebo odpisy hmotného a nehmotného majetku (Popesko, 2009).

Účelové členění nákladů lze charakterizovat jako členění dle úrovně podobnosti. Je potřeba si položit otázku, jaký vztah má daný náklad k procesu podniku a na co byly náklady vynaloženy.

Z pohledu finančního účetnictví existují náklady období a náklady výkonu. Náklady období jsou takové náklady, které nelze přiřadit k jednotlivým výkonům. Jedná se například o odpisy administrativních budov, mzdové náklady pro zaměstnance na manažerské úrovni nebo náklady na marketing produktů. Naopak náklady výkonu je možné přiřadit k určitému výkonu. Náklady výkonu vstupují do ceny daného výkonu a může sem patřit například spotřeba materiálu, spotřeba energie nebo mzdové náklady spojené s výkonem.

Z hlediska manažerského účetnictví se náklady dělí na technologické náklady a náklady na obsluhu a řízení. Technologické náklady jsou vynaložené náklady přímo spojené s určitou technologií dané činnosti. Jako příklad technologického

nákladu lze uvést spotřebu materiálu nebo odpis zařízení, které je využíváno v dané výrobní technologii.

Náklady na obsluhu a řízení jsou součástí doplňkových a doprovodných činností v procesu. Do této kategorie spadají náklady, které pomáhají zajistit a dodržet podmínky průběhu technologického procesu. Konkrétně se jedná například o náklady na vytápění administrativních budov či spotřeba energie v kancelářských prostorech.

Manažerské hledisko, které dále navazuje, rozděluje náklady na jednicové a režijní. Pokud náklad souvisí přímo s konkrétním výkonem a jednicí, je označován jako náklad jednicový. Jednicové náklady jsou přiřazeny například ke každému výrobku a jejich výše roste úměrně s počtem vyrobeného množství. Naopak náklady režijní souvisí s technologickým procesem jako celkem a nelze je rozpočítat pro určitou jednici, jelikož nesouvisí s konkrétní aktivitou či výkonem. Dalším členěním nákladů v manažerském účetnictví může být hledisko kalkulační. Jedná se o rozhodování, zda náklady přímo souvisí s určitým výkonem v procesu. Pokud lze v kalkulaci dokázat, že náklad je přiřazen ke konkrétní činnosti, jedná se o přímý náklad. Přímé náklady často obsahují jednicové náklady, jelikož tyto dva druhy nákladů souvisí přímo s jednotlivým výkonem. Naopak o nepřímé náklady se jedná, pokud náklad nesouvisí s konkrétní činností, ale je spjat s procesem z širšího hlediska (například podíl výrobní režie).

V manažerském účetnictví se náklady člení také z hlediska závislosti na objemu výkonů. Zde se náklady dělí na variabilní a fixní. Výše variabilních nákladů se mění soustavně se změnou objemu výkonů. Variabilní náklady také mají několik variant. Nejdůležitější složkou těchto nákladů jsou proporcionální náklady, které se mění úměrně dle aktivity a mají lineární charakter. Do této kategorie spadají například náklady jednicové.

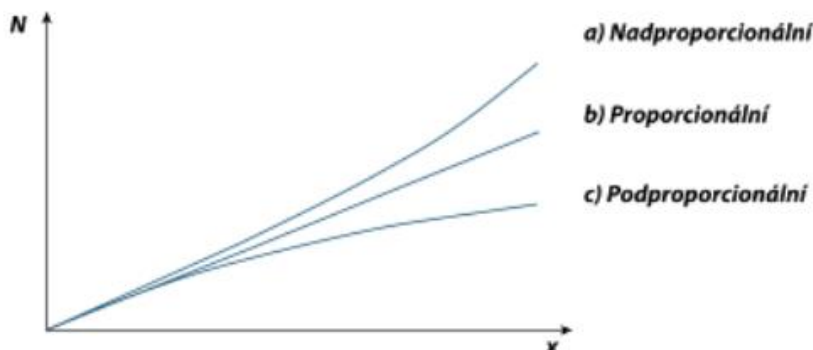
Podproporcionální náklady rostou pomalejším tempem, než roste objem produkce. Jako příklad lze uvést náklady na opravu výrobního stroje ve vztahu k objemu produkce nebo spotřeba materiálu v nižších cenách díky poskytnutí množstevních slev od dodavatele.

Posledním druhem variabilních nákladů jsou náklady nadproporcionální. Ty na rozdíl od podproporcionálních nákladů rostou rychleji než objem produkce.

Příkladem těchto nákladů jsou například mzdové náklady v situaci, kdy

zaměstnavatel musí zavést přesčasy a různé příplatky při vyšším množství vyrobených výstupů.

Charakter výše popsaných nákladů je vyobrazen na obrázku č. 3.



Zdroj: (Král, 2010)

Obr.3: Průběh variabilních celkových nákladů

Opakem nákladů variabilních jsou fixní náklady. Jejich výše se nemění v závislosti na objemu produkce a vykonaných aktivit v průběhu určitého časového období.

Jedná se například o odpisy budov nebo mzdy zaměstnanců na manažerské úrovni. Celkové fixní náklady tedy zůstávají konstantní bez ohledu na činnosti podniku a mění se většinou skokově, což například může nastat u odpisů strojů při koupi dalšího stroje z důvodu navýšení objemu výroby. Fixní náklady z dlouhodobého hlediska mohou být také rozpuštěny (Lang, 2004).

Poslední rozdělení nákladů v manažerském účetnictví, které bude v této kapitole zmíněno, se zabývá hlediskem odpovědnosti za vznik nákladů. Je nutné náklady také přiřadit k hospodářskému středisku nebo ke konkrétním osobám, které za tyto náklady, jejich vznik a řízení zodpovídají. Rozlišují se zde náklady prvotní a druhotné. Prvotní náklady jsou také označovány jako externí, jelikož vznikly v podniku poprvé a jsou spojeny s okolím podniku. Příkladem prvotního nákladu je spotřeba materiálu, který byl nakoupen od dodavatele. Druhotné náklady se již v podniku projevují podruhé, jelikož poprvé byly náklady vedeny v hospodářském středisku, které určitý výkon provedlo. Druhotné náklady tedy probíhají interně v podniku.

Druhů nákladů existuje v ekonomickém prostředí mnoho. Výše uvedená členění jsou považována za jedny z nejdůležitějších a nejčastějších v podniku. Tyto

náklady a ostatní zmíněné pojmy bylo nutné vysvětlit, jelikož jsou pro tuto bakalářskou práci potřebné nejen pro účely praktické části, ale také k celkovému pochopení dané problematiky.

2 Nástroje rozvoje a vzdělávání v podniku

Následující kapitola bude věnována nástrojům personálního rozvoje v podniku. Vzhledem k tomu, že praktická část bakalářské práce bude zpracována právě ve spolupráci s oddělením personálního rozvoje, je důležité vysvětlit metody, pomocí kterých dochází v podniku k rozvoji zaměstnanců.

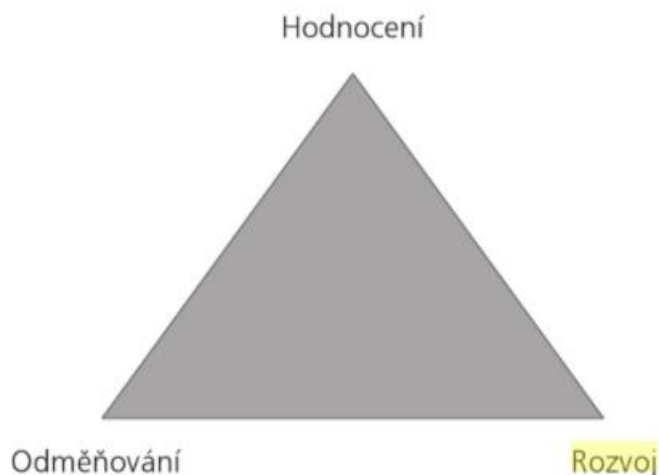
Pro začátek je podstatné objasnit, proč by se podnik rozvojem zaměstnanců měl zabývat a co to podniku může přinést. Motivace je nejen pro zaměstnance jedním z klíčových prvků, které ovlivňují veškeré následné jednání a chování. Absence motivace může například být důvodem pro výskyt neefektivního využití času, odmítání pravidel nebo nepřátelské atmosféry v týmu (Forsyth, 2009).

Z pohledu zaměstnance jsou totiž pro výběr zaměstnání nejdůležitější podmínky a benefity, které jsou s konkrétní nabídkou spojeny. Zaměstnanec se v oblasti motivačních prostředků nejdříve pravděpodobně zaměří na finanční ohodnocení výkonu a časovou náročnost. Tyto dvě položky jsou velmi důležité a každý člověk a potenciální zaměstnanec může mít odlišné nároky podle jeho životní úrovně, aktuální situace nebo věku. Další možné aspekty, které mohou daného zaměstnance motivovat k výkonu je pracovní prostředí a tým, ve kterém se cítí příjemně a zejména empatický nadřízený, který se o své zaměstnance zajímá a snaží se rozvíjet jejich potenciál, čímž vyjadřuje svou podporu a důvěru. Zde se již dá mluvit o motivaci zaměstnance prostřednictvím jeho rozvoje a vzdělávání, což pro mnoho zaměstnanců může být atraktivní benefit, který jim zaměstnání přinese.

Z pohledu podniku je personální rozvoj zaměstnanců součástí nejen motivačního procesu, který má vliv na celkový úspěch podniku. Proto by se podnik měl zaměřit na personální práci, která může nepřímo ovlivnit výkonnost podniku. Pokud jsou totiž zaměstnanci v podniku spokojeni, jsou více výkonní a tím se také zvyšuje celkový výkon podniku. Výkonnost zaměstnanců je kromě rozvoje ovlivněna také jejich hodnocením a odměňováním, jak již bylo zmíněno u motivace a nároků zaměstnanců. To je ukázáno na obrázku číslo 4, který vyobrazuje triádu řízení výkonnosti zaměstnanců.

Toto tvrzení se však nedá použít obecně pro všechny zaměstnance, jelikož každý z nich má jiná očekávání od svého zaměstnání, ať už se toto očekávání týká výše

odměňování nebo míry zájmu o osobní rozvoj. I přesto je rozvoj velmi podstatnou součástí péče o zaměstnance, jelikož lze říct, že tento benefit má často pozitivní vliv na výkonnost a motivovanost zaměstnanců, což může mít následný vliv také na podnik jako celek.



Zdroj: (Hroník, 2007)

Obr. 4 Triáda řízení výkonnosti

V podniku by měli být rozvíjeni všichni zaměstnanci bez ohledu na jejich pozici v hierarchii podniku. Například u zaměstnanců na dělnických pozicích je rozvoj zprostředkováván nejčastěji v podobě různých školení potřebných k výkonu práce, asistování zkušenějšího zaměstnance nebo instruktáže při náboru nových zaměstnanců. Obecně se ale podniky více zaměřují na rozvoj zaměstnanců, kteří mají potenciál v budoucnosti pro pozici manažera nebo na rozvoj manažerů jako takových. Tito zaměstnanci se totiž mohou v budoucnosti podílet na řízení podniku a vedení lidí. Je tedy důležité zjistit, zda se daní zaměstnanci na tyto pozice hodí a mají k tomu potřebné kompetence a dovednosti.

Je také nutné definovat, kdo je manažer a co tento pojem označuje v podnikové sféře. Manažer je osoba, která řídí podnik nebo určitou část podnikové činnosti. Manažer je zodpovědný za veškerou činnost v jeho svěřené oblasti, což znamená, že plánuje hlavní činnosti a kontroluje svůj tým při plnění požadovaných úkolů. Úspěšný manažer by měl být vzorem pro ostatní, měl by být spravedlivý a schopný spolupracovat. Také by měl znát aktuální situaci procesu a například by

se také měl soustavně vzdělávat (Folwarczná, 2010). Tento poslední bod souvisí právě s činností personálního rozvoje.

Podniky stále častěji pro budoucí manažery otevírají programy pro talenty. Vodák a Kucharčíková (2011) talenta definují jako zaměstnance, který dosahuje vysokého výkonu a současně prokazuje potenciál do budoucnosti. Právě pro tyto perspektivní zaměstnance se podniky snaží zajistit různé benefity a motivační prostředky v podobě talent programu. Podnik díky výkonným zaměstnancům může získat konkurenční výhodu na trhu, a proto se snaží zaměstnance s potenciálem co nejvíce rozvíjet. Zároveň podnik tímto způsobem zaměstnance motivuje a prezentuje tuto možnost jako benefit, aby si dané zaměstnance udržel a měl jim co nabídnout do budoucnosti. Právě oddělení personálního neboli kariérního rozvoje má na starost talent management a zprostředkovává jejich cestu za rozvojem. Horváthová (2011) popsala talent management jako činnosti podniku, které se snaží o získání, rozvoj a udržení talentovaných zaměstnanců, čímž podnik splní své budoucí podnikatelské cíle. Ať už se jedná o manažery nebo o zaměstnance, kteří k této pozici v podniku teprve směřují, odborný tým jim sestavuje konkrétní pravidla a cestu do managementu pomocí rozvojových a diagnostických nástrojů. Nyní je potřeba definovat jednotlivé nástroje, kterými může podnik své talentované zaměstnance rozvíjet.

Nástroje a metody personálního rozvoje a vzdělávání zaměstnanců jsou většinou rozdělovány podle hlediska, kde daný nástroj probíhá. Existuje tedy skupina rozvoje **na pracovišti** (on the job) a **mimo pracoviště** (off the job). Obě skupiny rozvoje jsou pro zaměstnance důležité, jelikož přinášejí různá zlepšení a získání nových dovedností. Každá skupina i samotné nástroje jsou však odlišné a liší se také jejich finanční, časová a organizační náročnost. Je tedy na každém podniku, pro které možnosti v oblasti rozvoje svých zaměstnanců se rozhodne. Přehled vybraných nástrojů lze vidět na obrázku číslo 5.



Obr. 5 Nástroje vzdělávání a rozvoje v podniku

2. 1. Rozvojové a diagnostické nástroje na pracovišti

Nejprve budou definovány nejdůležitější a nejvyužívanější nástroje, které probíhají na pracovišti. Jedním z nástrojů pro rozvoj zaměstnanců (především manažerů) je **koučování**. Cílem koučování je přimět koučovaného k sebezhodnocení svého chování a ke změně, která povede k rozvoji jeho každodenní manažerské praxe (Stacke, 2005). Kouč musí během realizace tohoto nástroje zanalyzovat daného manažera a jeho chování nejen na pracovišti. Koučování by mělo být prováděno za konkrétním účelem a cílem, kterého by měl koučovaný právě s pomocí kouče dosáhnout.

Podle Daňkové (2008) existuje několik oblastí, které musí kouč s daným zaměstnancem probrat, mezi které patří:

- uvědomění reality a současného stavu,
- možnosti řešení daného stavu,
- možné následky a přínosy jednotlivých řešení,
- přijetí odpovědnosti za svá rozhodnutí.

Koučování tedy nespočívá v předávání rad či zkušeností jako u následujícího nástroje. Jedná se o přirozený rozhovor, který probíhá na daných sezeních a koučovaný zaměstnanec díky tomu nalezne odpovědi na zmíněné otázky a odnese si z této zkušenosti například také nový pohled na jisté věci. Kouč by tedy měl být nezaujatý člověk, který nebude danému zaměstnanci podsouvat své názory, ale přirozeným způsobem díky svým odborným znalostem pomůže svému klientovi vyřešit vnitřní problém, se kterým se může potýkat. Koučování většinou probíhá s externím odborníkem, který se na tento nástroj specializuje a poskytuje své služby. Koučování má většinou krátkodobý charakter a obecně lze říct, že se zaměřuje primárně pouze na výkon a cíl koučovaného.

Naopak dlouhodobý nástroj spolupráce se nazývá **mentoring**. Průcha a Veteška (2012) mentoring definují jako proces, kdy vyškolení jedinci mají na starost vedení pracovníka a poskytují mu podporu a praktické rady, čímž mu pomáhají k rozvoji. Nejčastěji se jedná o firemní mentoring, kdy jsou oba účastníci ze stejného podniku a mentorování probíhá většinou právě na pracovišti. Jedná se o profesionální vztah mezi mentorem a jeho mentee. Mentorem je tedy osoba, která předává své rady a zkušenosti a mentee je osoba, která je rozvíjena pomocí mentoringu. Mentorem je často pracovně starší zaměstnanec, ale může to být také osoba, která je hierarchicky na stejné úrovni jako mentee. Jedná se o v podstatě neformální formu vzdělávání, jejíž intenzitu a podobu si určují především sami zúčastnění. Mentor podporuje svého menteeho během jeho rozvoje, motivuje ho a pomáhá mu pomocí předávání svých zkušeností, názorů a pohledů na konkrétní situace, které v podniku nastávají.

Jedním z nástrojů rozvoje zaměstnanců je také **Feedback 360°** neboli 360stupňová zpětná vazba. Nástroj tohoto typu patří mezi moderní způsob hodnocení zaměstnanců a podniky k této metodě stále častěji přistupují. Jakákoliv zpětná vazba je totiž důležitá pro rozvoj manažera, díky kterému se následně zvyšuje také jeho efektivita (Kubeš a Šebestová, 2008). 360stupňová zpětná vazba představuje proces, při kterém konkrétní zaměstnanec získá zpětnou vazbu od několika jedinců z jeho pracovního okolí. Nejčastěji se jedná o kolegy, nadřízeného, podřízené zaměstnance nebo také zákazníky. Vybrané osoby hodnotí chování daného zaměstnance a také vliv, který má toto chování například přímo na jejich osobu či projekt (Lepsinger&Lucia, 2009). Zpětnou vazbu si zaměstnanec dává také sám sobě. Z principu vícenásobné zpětné vazby

vychází název 360stupňová. Zaměstnanec tedy získá názor od více lidí v jeho okolí a může se objektivněji dívat na své manažerské kompetence a chování. 360stupňová zpětná vazba je nejčastěji tvořena pomocí dotazníků, které vyplňují zmínění kolegové v podniku. V dotazníku by měly být ukázány také průměrné hodnoty u každé kompetence pro snazší porovnání a zhodnocení výkonu zaměstnance. 360stupňová zpětná vazba je většinou předávána ve formě výstupné zprávy. S interpretací této zprávy by zaměstnanci měla pomoci určená osoba s odbornými znalostmi v oboru rozvoje zaměstnanců. Tato osoba by měla nejen pomoci zaměstnanci porozumět jeho výsledkům, ale také by spolu měli naplánovat následný rozvoj, což je nejdůležitější část tohoto nástroje. Pro skutečný rozvoj zaměstnance by totiž tato zpětná vazba měla vést k následným krokům, které by zaměstnanci měly dopomoci ke splnění uvedených doporučení k rozvoji. Může se jednat například o doporučení ke koučování, účast na novém projektu nebo job rotace.

Již zmíněná job rotace neboli **rotace práce** může v podniku také fungovat jako nástroj rozvoje zaměstnanců. „Rotace práce znamená zpravidla krátkodobé působení na různých pracovních místech nebo v různých útvarech organizace“ (Kocianová, 2010). Pomocí rotace práce se zaměstnanec rozvíjí v podobě získávání nových zkušeností a znalostí. Zaměstnanec je často již příliš zvyklý na návyky oddělení, ve kterém působí, a proto je pro jeho rozvoj prospěšné, pokud se na určité období přesune do jiné oblasti podniku. Pomocí tohoto nástroje rozvoje získá nové odborné znalosti z dané oblasti a také má možnost přiučit se novým manažerským kompetencím.

Na pracovišti může probíhat také **konzultování**, v překladu counselling. Tento nástroj rozvoje a vzdělávání probíhá většinou jako doplněk samostudia zaměstnance. Tomu je přiřazen konzultant neboli také školitel, který mu poskytuje pomocnou ruku v podobě rad, dovysvětlení nebo konzultace daného tématu. Během tohoto procesu se však rozvíjí školitel i školený zaměstnanec, jelikož se navzájem obohacují svými zkušenostmi. Tento nástroj většinou probíhá jednotlivě, ale může být organizován také ve skupině.

Pro rozvoj zaměstnanců a budoucích manažerů slouží také **pověření úkolem**. Zaměstnanec se vzdělává pomocí vypracování či splnění nového úkolu, který mu je v podniku přidělen. Zpravidla se jedná o odborný úkol, který souvisí s jeho

působností v podniku. K úkolu je mu často přiřazen také vybraný manažer, který na jeho práci dohlíží, může mu poradit nebo pomoci při analýze daného problému, kterého se úkol týká. Společně by měli zpracovat možnost řešení. Rozvoj tohoto nástroje spočívá v praktické zkušenosti s danou odbornou problematikou, kterou zaměstnanec získá při pověření úkolem.

Mezi nástroje rozvoje na pracovišti patří také například asistování, instruktáž nebo odborná školení. **Asistování** představuje nástroj rozvoje, kdy se zaměstnanec připravuje na novou pozici pomocí praktických ukázek. Zaměstnanec pozoruje zkušenějšího kolegu na stejné pozici, učí se dané činnosti přímo od něj a může mu během svého zaškolení asistovat. Podobným nástrojem může být **instruktáž**. V tomto případě však zkušenější zaměstnanec pouze předvede danou činnost zaměstnanci a ten již poté podle stanovených instrukcí pracuje a postupuje sám, případně s následnou kontrolou od zkušenějšího zaměstnance. Posledním zmíněným nástrojem rozvoje na pracovišti jsou **odborná školení**. Do tohoto nástroje patří jakékoliv školení, kterého se zaměstnanec zúčastní. Rozvojem pomocí školení se rozumí například školení týkající se počítačových dovedností, komunikačních dovedností nebo manažerských kompetencí.

2.2 Rozvojové a diagnostické nástroje mimo pracoviště

Druhá skupina nástrojů personálního rozvoje a vzdělávání probíhá mimo pracoviště. Častým příkladem těchto nástrojů pro rozvoj zaměstnanců bývá **assessment centrum**, které bude dále označováno jako AC. To může být definováno jako soubor metod, které se aplikují na skupinu účastníků během jednoho nebo více dní. Především se AC pořádá například z důvodu nového náboru zaměstnanců nebo z důvodu identifikace prostorů pro zlepšení (Kyrianová, 2003). Náročnost celého AC a kritéria úspěšnosti jsou stanoveny dle požadavků, které si podnik stanoví pro tento konkrétní účel rozvoje. Hodnocení a posuzování účastníků provádějí hodnotitelé, které většinou představují psychologové a manažeři. Podstata AC spočívá v odhalení charakteristik zaměstnanců na pracovišti pomocí hraní rolí, týmové práce nebo pomocí dalších diagnostických her a testů (výkonové testy, rozhovory, odborné úkoly). Při využití AC podnik také šetří čas, jelikož manažeři mají možnost během jednoho AC posoudit více účastníků a zrychlí se tím tedy celková cesta daného rozvoje. Nevýhodou tohoto

nástroje je jistě finanční a organizační náročnost, jelikož je potřeba zajistit vhodný termín pro několik účastníků, moderátorů a manažerů. Finanční náročnost je podmíněna organizací a účastí externích firem, jejichž ceny nástroje AC jsou často velmi vysoké. Dalšími nevýhodami, které mohou být zmiňovány především z pozice účastníků, je velký stres, kvůli kterému se mnoho zaměstnanců nechce zúčastnit. Například starší zaměstnanci mají pocit, že zkoušení tohoto typu již nemají zapotřebí. Nástroj AC také může být napaden z důvodu spravedlivosti rozhodnutí. Toto kritérium musí organizátor AC velmi zvážit a ošetřit, jelikož hodnotitele často dělají právě manažeři ze stejného podniku.

Při rozvoji mimo pracoviště je často zmiňována také **případová studie**. Případová studie může být využita mimo jiné také právě při realizaci AC jako jednotlivý úkol pro zaměstnance. Podstatou tohoto nástroje rozvoje je představení dané situace a problému. Zaměstnanec musí analyzovat tuto situaci a navrhnout řešení.

Velmi podobné nástroje jsou také **workshop** a **brainstorming**. Workshop spočívá na stejném principu jako případové studie, ale v tomto nástroji je situace řešena skupinou, která se workshopu účastní. Brainstorming slouží pro získání nových nápadů, zlepšení kreativního myšlení nebo pro nalezení řešení daného problému (Wilson, 2013). Během brainstormingu každý účastník neboli zaměstnanec přijde s vlastním řešením dané situace. Tyto návrhy se poté diskutují a skupina zaměstnanců musí zvolit optimální řešení pro danou situaci.

V dnešní moderní a inovační době podniky stále častěji přecházejí také na **e-learningy**, které představují kurzy přes počítač. Tato metoda jistě šetří čas i finance, jelikož zaměstnanec může daný kurz projít kdykoliv a podnik nemusí organizovat akci pro několik zaměstnanců. Zaměstnanec tedy může splnit více kurzů pomocí tohoto principu vzdělávání přes internet, ale je zde riziko nižší motivace zaměstnanců pro osobní rozvoj tohoto typu.

Jako rozvoj zaměstnance je považována také **přednáška**. Nejčastěji se tento nástroj vyskytuje v situaci, kdy podnik svému zaměstnanci zajistí a nabídne účast na přednášce, která ho může v nějakém směru rozvíjet. Může se jednat o kongresové akce, které jsou zaměřené na odborné téma, kterým se zaměstnanec v podniku zabývá, nebo to mohou být také přednášky s rozvojovým potenciálem z psychologického hlediska.

Na principu počítačového provedení mohou fungovat také další doplňkové nástroje rozvoje. Jedná se většinou o různé **osobnostní testy, sebediagnostiky** a jiné dotazníky, které mohou po vyhodnocení zaměstnanci vypovědět něco o jeho osobě a charakteru nejen v pracovní rovině podle zaměření daného testu.

2.3 Zapojení externích firem v procesu rozvoje zaměstnanců

Jak již bylo zmíněno, personální a kariérní rozvoj v podniku zajišťuje většinou konkrétní oddělení, které je složeno z odborníků v oblasti psychologie, andragogiky či pedagogiky. V podniku toto oddělení nejen organizuje veškeré akce a nástroje, které slouží k rozvoji zaměstnanců, ale pro dané zaměstnance nabízí například poradenské služby. Odborný tým může se zaměstnancem nebo jeho nadřízeným probrat daný rozvoj v budoucnosti a společně mohou naplánovat jednotlivé kroky pro odstranění slabých stránek zaměstnance. Jelikož se téma vzdělávání a rozvoj zaměstnanců stalo velkým trendem a motivačním prostředkem, počty rozvíjených zaměstnanců značně rostou v posledních letech v mnoha podnicích. Nejen z tohoto důvodu se může podnik obrátit na externí firmy, které v této oblasti podnikají a smluvně se domluvit na spolupráci. Ta může spočívat především v organizaci a moderaci zmíněných rozvojových a diagnostických nástrojů. Většinou se podnik na externí firmu obrací s požadavkem na koučování, jelikož tyto externí firmy jsou složeny právě ze zkušených koučů a konzultantů. Služby externích firem v oblasti personálního rozvoje v posledních letech využívá mnoho známých podniků, například z oblasti bankovníctví, výroby, služeb nebo farmacie.

Právě v této části, kdy se do procesu rozvoje zapojí také externí firma, si musí podnik položit několik otázek. Vzhledem k tomu, že služby externích firem mohou být cenově náročnější, je důležité se zamyslet, zda je pro podnik výhodné tyto služby využít nebo zda by měl spíše zajistit tyto činnosti vlastními silami v podniku. Je zde samozřejmě kromě hlediska finančního také hledisko kvalitativní a časové. Financování rozvoje zaměstnanců je potřeba analyzovat a uvážit, co je pro podnik nejvýhodnější. Tomuto tématu se bude bakalářská práce věnovat také ve své praktické části.

2.4 Personální rozvoj v době pandemie

Svět se aktuálně nachází ve zvláštní době ovlivněné pandemií, která jistě měla vliv také na vývoj nástrojů personálního rozvoje. Vzhledem k dlouhému trvání pandemie nestačilo pouze dočasně pozastavit dané nástroje rozvoje, ale bylo zapotřebí, aby se podniky přizpůsobily a přehodnotily některé vlastnosti nástrojů personálního rozvoje. Většina externích firem zabývajících se rozvojem zaměstnanců se ihned přizpůsobila aktuální situaci a začala nabízet své produkty prostřednictvím online platformy. Školení a například také brainstormingy zajištěné podnikem také ve většině případů musely přejít na online formu na různých platformách podporovaných podnikem (Skype, Microsoft Teams, Zoom). Pro podnik a externí firmy zabývající se rozvojem pandemie znamená především zajištění významné podpory IT oddělení a také přehodnocení procesu nástrojů, které je možné zajistit v online formě. Výhody, které aktuální situace přinese, jsou jistě nižší časová náročnost pro zaměstnance u nástrojů mimo pracoviště nebo samozřejmě také nižší nebo nulové výdaje na zajištění prostorů, občerstvení a dalších doplňkových a organizačních výdajů. Avšak je možné, že v online formě poklesne zájem o rozvoj v podobě celodenních školení nebo organizačně složitých brainstormingů a workshopů. Důvodem může být nižší atraktivita nástrojů způsobená dálkovým přenosem informací či zdlouhavým sezením u počítače. Kantamneni (2020) ve svém článku také uvedla jako jeden z negativních dopadů pandemie fakt, že především mnoho žen musí během práce z domova také zajistit chod domácnosti, vzhledem k tomu, že jsou často celé rodiny doma, a právě proto odkládají svůj osobní kariéerní rozvoj na později. Pro podnik je tedy aktuálně přínosné, pokud se zamyslí nad zkrácením časového harmonogramu nástrojů a nad efektivním a interaktivním předáním informací na dálku.

3 Personální rozvoj ve společnosti ŠKODA AUTO a.s.

Personálním rozvojem svých zaměstnanců se zabývá i společnost ŠKODA AUTO a.s. Vzhledem k tomu, že společnost ŠKODA AUTO a.s., která bude nadále označována jako ŠA, je největším výrobcem automobilů v České republice a jedním z největších zaměstnavatelů v naší zemi, snaží se tato společnost o neustálé inovace a sledování trendů nejen v oblasti nových modelů automobilů. Společnost takové velikosti musí mít také správně nastavené veškeré procesy v personálním oddělení, ve kterém je zahrnut i zmíněný personální rozvoj. Ve společnosti ŠA se tématem rozvoje zaměstnanců zabývá oddělení ŠKODA Akademie. To je složeno z několika dalších oddělení, mezi která patří například oddělení Řízení akademie nebo Střední odborné učiliště, které společnost v Mladé Boleslavi provozuje. Konkrétně samotným personálním rozvojem zaměstnanců se ve ŠKODA Akademii zabývají 3 oddělení, mezi která patří:

- rozvoj kompetencí a manažerské programy,
- odborné vzdělávání,
- kariérní management.

Oddělení rozvoje kompetencí a manažerské programy zajišťuje rozvoj zaměstnanců v podobě školení soft skills (například kurz Profesionální poutavá prezentace), tedy zajišťuje především rozvoj osobních kompetencí, dovedností a potenciálu zaměstnanců s ohledem na každodenní nejen pracovní činnosti. Současně toto oddělení zajišťuje akce šité na míru dle požadavků nebo rozvoj v rámci profesních skupin podle koncernového standardu (kurz Leadership pro zaměstnance na pozici vedoucího odborné oblasti). V mnoha případech toto oddělení úzce spolupracuje s oddělením kariérního rozvoje, na kterém se z části podílí.

Oddělení odborného vzdělávání má na starost jazykový rozvoj zaměstnanců, odborná školení a povinná školení, ale také zavádění nových médií do oblasti rozvoje a vzdělávání zaměstnanců. Toto oddělení organizuje a kontroluje kvalitu cizojazyčných kurzů, které společnost pro své zaměstnance zařizuje a rozvíjí zaměstnance v dceřiných závodech společnosti ŠA. Důležitou činností daného oddělení je jistě projekt v podobě elektronizace procesů vzdělávání a snaha o

technologicky moderní a poutavá školení, workshopy a webináře. Jedná se tedy o tým inovativních zaměstnanců, kteří se snaží modernizovat a propagovat moderní vzdělávání zaměstnanců a IT trendy v této oblasti.

Kariérní management ve ŠA se zabývá především organizací a moderací diagnostických nástrojů. Konkrétně se jedná o nástroje, jako jsou například Feedback 360°, různá assessment centra pro profesní skupiny (AC mistrů, AC doktorandů, aj.), ale také rozvojové nástroje: mentoring, koučování a kariérní poradenství. Mimo jiné se oddělení kariérního managementu zabývá organizací assessment center pro externí účastníky, například se jedná o AC Trainees, které pomáhá společnosti vybrat ty nejvhodnější a nejtalentovanější absolventy vysokých škol pro jejich následný rozvojový a motivační program ve ŠA. Kariérní management je tedy zprostředkovatelem rozvojové a kariérní cesty zaměstnanců. Oddělení kariérního managementu ve společnosti ŠA funguje především z důvodu zajištění kvality při výběru a kontrole vedoucích zaměstnanců. Aby společnost mohla dále růst a rozvíjet svůj potenciál v oblasti výroby automobilů, musí se zaměřit mimo jiné na rozvoj zaměstnanců, kteří tuto společnost tvoří a případně řídí, s čímž pomáhá právě dané oddělení. Tým kariérního managementu má aktuálně 11 interních zaměstnanců, z čehož 5 zaměstnanců je odborně vyškoleny pro práci moderátora diagnostických a rozvojových nástrojů.

Nejprve je podstatné vysvětlit pojmy, které budou v této kapitole užívány, a to jsou statusy talent a koordinátor. V organizační struktuře společnosti ŠA lze najít zaměstnance na pozici „vedoucí“, kdy tedy mluvíme především o vedení celé odborné oblasti. Daný vedoucí pak pod sebou podle velikosti jeho oblasti většinou má několik koordinátorů, kteří vedou ostatní zaměstnance v dané odborné oblasti. **Koordinátor**, který vede podřízené zaměstnance, má status koordinátora vedení. Musí to tedy být zaměstnanec, který splňuje požadavkový profil, umí jednat s lidmi a má vůdčí dovednosti. Avšak ve ŠA je ještě skupina zaměstnanců, kteří mají status talenta. Tito vybraní zaměstnanci jsou ve společnosti považováni za zaměstnance s potenciálem a jejich kariérní rozvoj je primárně cesta do managementu, která je pevně stanovena. **Talent** tedy po splnění podmínek pro přijetí do managementu může být na stejné pozici jako koordinátor vedení, ale může také směřovat vertikálně výše ve své kariéře do budoucnosti, například právě na pozici vedoucího celé odborné oblasti. Talenti si podle svých schopností a dovedností vybírají své

budoucí působení dle vybrané dráhy, která může být projektová, odborná nebo dráha vedení. V této bakalářské práci bude pod pojmem talent vždy představován zaměstnanec, který jde dráhou vedení. Rozdíl v těchto kariérních cestách je především v tom, že talent směřuje do managementu, kde samozřejmě kromě více kariérních možností získává také lepší pracovní ohodnocení. Koordinátor v této stanovené kariérní cestě splní proces a získá licenci k vedení, kdy může vést podřízené, ale není součástí managementu společnosti.

Bakalářská práce se zabývá efektivitou řízení firemních financí v rámci personálního (kariérního) rozvoje. Je podstatné nastínit, jak se ve společnosti ŠA plánují kapacity kariérního rozvoje, podle kterých se poté odvíjí finanční plánování kariérního managementu. Plánování kariérního rozvoje zaměstnanců probíhá souběžně ve dvojí podobě. V jednotlivých odděleních ŠA probíhá plánování rozvoje zaměstnanců v daném týmu, s čímž je spojeno plánování zaměstnanců s potenciálem do managementu nebo s potenciálem pro vedení lidí. Oddělení plánuje počet těchto talentovaných zaměstnanců podle aktuálních či do budoucna plánovaných vhodných pozic, přičemž tyto informace získá během konzultací a spolupráce s vedením celé odborné oblasti, do které dané oddělení patří. Koordinátor může být nominován do kariérního rozvoje na základě plánovaného převzetí koordinátorské pozice po jiném zaměstnanci, potom se ve společnosti ŠA mluví o následníkovi na koordinátora. Druhou variantou je, že oddělení plánuje například jiné uspořádání týmu s novou organizační strukturou, ve které vznikne dle platných metodických pokynů ŠA nové pracovní místo pro zaměstnance se statusem koordinátora. Stejný postup nominace a plánování funguje také u zaměstnanců, kteří jsou ve společnosti ŠA označováni jako talenti. Není zde stanoven a předepsán přesný počet zaměstnanců, kteří musí být vybráni a nominováni pro kariérní rozvoj, veškeré toto plánování probíhá v závislosti na velikosti a činnostech jednotlivých oddělení ve společnosti. Vedoucí jednotlivých oddělení si poté musí tyto počty obhájit a odsouhlasit na manažerských rundách, které představují pravidelné personální meetingy celé odborné oblasti.

Druhým krokem plánování po výběru vhodných kandidátů, je plánování, které se již odehrává v oddělení kariérního managementu. Toto oddělení získává průběžně informace od zbytku společnosti ohledně nových kandidátů pro kariérní rozvoj, s čímž poté kariérní management pracuje ve své fázi plánování. Podle

předložených počtů kandidátů za jednotlivé oblasti musí oddělení předběžně naplánovat počet jednotlivých rozvojových a diagnostických nástrojů, které ve sledovaném období proběhnou. Plánování tohoto typu samozřejmě zahrnuje i část, kdy musí společnost ŠA sjednotit své plány se svými externími partnery, kteří se na kariérním rozvoji zaměstnanců podílejí. Při finančním plánování hraje roli kromě počtu diagnostických a rozvojových nástrojů také především počet zaměstnanců, kteří k nim směřují.

3.1 Proces rozvoje zaměstnanců

Pro vysvětlení této podstaty je důležité ukázat na příkladu, kolik stojí kariérní cesta za 1 koordinátora a také kolik může stát tato cesta pro 1 talenta. Koordinátor musí splnit nejméně 3 nástroje, aby mohl působit na vedoucí pozici. Cílem koordinátora je projít daným procesem, úspěšně složit zkoušku k získání licence k vedení a poté již převzetí samotné pozice koordinátora. V oblasti nástrojů daného procesu se konkrétně jedná o Předvýběr pro Licenci k vedení (jednodenní diagnostické AC), program FBQ (4modulový kurz pro získání a procvičení manažerských dovedností a schopností) a samotnou zkoušku k získání Licence k vedení (2denní diagnostické AC, které je pravděpodobně nejvýznamnějším nástrojem oddělení kariérního managementu). Přehledně je to ukázáno na obrázku č. 6.

PROCES LICENCE K VEDENÍ



Obr. 6 Proces Licence k vedení

Finanční hledisko kariérní cesty 1 koordinátora je vypočteno z cen, které představují buďto náklady na průměrné finanční ohodnocení moderátora při interním zajištění¹, nebo průměrné náklady výkonu, které byly schváleny během výběrového řízení externích firem². Celková částka však nemusí být konečná, jelikož tím nekončí možnosti rozvoje daného koordinátora. Z výsledků AC často vyvstanou například požadavky na koučování, zpětnou vazbu či jiné rozvojové nástroje, jejichž cena

¹ Interní cena je vypočtena z průměrné tarifní mzdy moderátora a časové náročnosti nástrojů.

² Externí cena je vypočtena jako průměr z cenových nabídek aktuálních externích partnerů.

následně zvýší celkovou sumu kariérního rozvoje pro 1 koordinátora. Ty nejčastěji následně využívané nástroje jsou v tabulce č. 1 také zmíněny. Čísla v tabulce č. 1 byla upravena vybraným koeficientem pro zachování skutečných cen společnosti a externích firem.

Tab. 1 Cena kariérního rozvoje koordinátora (vedení)

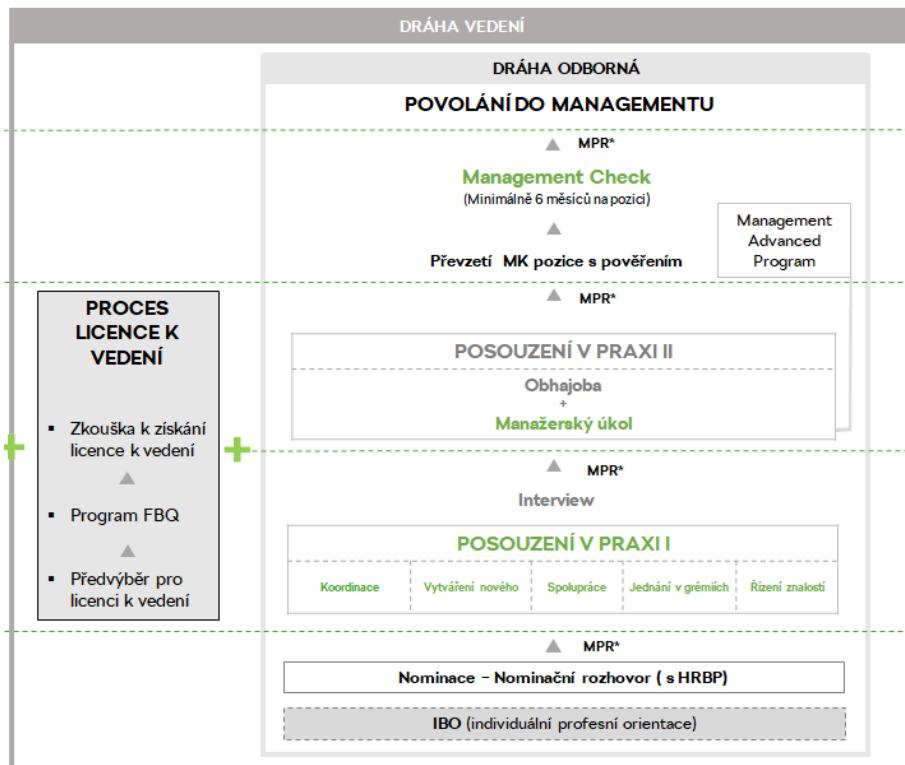
NÁZEV NÁSTROJE	INTERNÍ CENA	EXTERNÍ CENA	POROVNÁNÍ	VYUŽÍVANÁ CENA V ROCE 2019
Předvýběr pro Licenci k vedení	9 510 Kč	19 151 Kč	9 641 Kč	19 151 Kč
Program FBQ	108 300 Kč	108 300 Kč	0 Kč	108 300 Kč
Licence k vedení	51 354 Kč	61 001 Kč	9 647 Kč	51 354 Kč
CELKEM	169 164 Kč	188 452 Kč	X	178 805 Kč
Feedback 360°	1 902 Kč	8 015 Kč	6 113 Kč	8 015 Kč
Koučování 8 hod.	4 994 Kč	48 000 Kč	43 006 Kč	48 000 Kč

Využívané ceny v roce 2019 jsou uvedeny v posledním sloupci tabulky č. 1. Například Předvýběr pro Licenci k vedení je v současné době zajištěn pomocí externích firem, naopak Licence k vedení je vedena interními zaměstnanci. Pokud jsou obě ceny stejné, jedná se o nástroj, který je provozován pouze v jedné variantě, která představuje spolupráci interních a externích zaměstnanců. Finanční efektivita je spojena se sloupcem porovnání v tabulce č. 1, který představuje přesah externích cen nad cenami interními. Dle výpočtů lze říct, že v procesu pro koordinátora jsou externí ceny podle očekávání vyšší o poměrnou část. Společnost ŠA jedná efektivně v řízení financí v případě Licence k vedení, kde jsou využívány interní zdroje, což je oproti průměrné nabídce externích firem levnější o necelých 10 000 Kč za moderaci tohoto nástroje. U ostatních nástrojů daného procesu jsou využívány externí služby, což z hlediska financí neodpovídá principu hospodárnosti, tedy úspornému řízení financí. Avšak pro ŠA je tato metoda aktuálně procesně efektivnější, jelikož interní zaměstnanci nejsou aktuálně schopni pokrýt veškeré zmíněné diagnostické a rozvojové nástroje. U doplňkových nástrojů jako je koučování a feedback 360° je externí cena rapidně vyšší, než by byly vynaložené náklady ve variantě interního zajištění. Zde je však důležité zmínit, že ŠA aktuálně v oddělení kariérního managementu využívá externí služby v oblasti IT. Konkrétně se jedná o zakázku vytvoření IT platformy na míru pro ŠA dle požadavků, která je využívána u všech online nástrojů rozvoje. S tím vznikají nepřímé náklady k jednotlivým nástrojům, které představují

fakturované částky za tvorbu a správu této platformy. Tyto nepřímé náklady by však existovaly i při interní variantě platformy, kdy by tyto náklady byly vnitropodnikové mezi IT oddělením a oddělením kariérního managementu.

Koučování je moderním nástrojem rozvoje nejen ve ŠA. Konkrétně v této společnosti přijde během roku přibližně 45 požadavků na koučování. Vzhledem k tomu, že v týmu kariérního rozvoje zatím žádný zaměstnanec neprovozuje tuto činnost, na kterou je nutné odborné vyškolení a úspěšné splnění kurzu pro kouče, ŠA nemá jinou možnost než externí využití. Ke zvážení je jistě úvaha, zda by pro ŠA nebylo výhodnější interně přijmout zaměstnance na pozici kouče i přes vysoké nároky na ohodnocení, které jsou v této odbornosti časté. Z finančního hlediska by to pravděpodobně bylo úspornější řešení. Při hypotetických mzdových a ostatních nákladech na interního kouče 100 000 Kč by tedy společnost ročně vynaložila přibližně náklady ve výši 1 200 000 Kč bez uvážení dalších benefitů. Externím firmám ročně ŠA za koučování zaplatí přibližně 1 440 000 Kč. Pro zajištění principu hospodárnosti by se tedy společnost ŠA mohla zamyslet právě nad tímto řešením. Možnou nevýhodou však může být fakt, že koučové získávají zkušenosti právě formou spolupráce s mnoha firmami z různých odvětví a mohou poté koučovanému zaměstnanci poskytnout několik pohledů na věc založených na vlastní zkušenosti z praxe, kde se setkávají s různými firemními kulturami. Náročné by to jistě bylo také organizačně, jelikož koučování je primárně sjednáváno na 8 hod, ale může být zkráceno či prodlouženo podle individuálních potřeb. S tím souvisí ale situace, kdy si koučovaný zaměstnanec a kouč příliš nerozumí a je podán požadavek na změnu kouče, což by v tomto případě nebylo možné.

Pokud je finanční plánování zaměřeno na kariérní rozvoj talenta, který jde dráhou vedení, nachází se zde mnohem více povinných diagnostických a rozvojových nástrojů, jak je naznačeno v obrázku č. 7. Od nominačního rozhovoru čeká talenta poměrně dlouhá cesta k okamžiku, kdy se může stát součástí managementu a kariérně výrazně povýšit.



Zdroj: (interní materiály ŠA)

Obr. 7 Proces rozvoje talenta do managementu (vedení)

Kromě 3 nástrojů, které jsou stejné s kariérním rozvojem koordinátora, talent projde také nástrojem IBO neboli individuální profesní orientací, pod čímž si lze představit online formu sebereflexe kandidáta s osobnostním testem a následným vyhodnocením. Po nominačním rozhovoru, který probíhá s interním zaměstnancem personalistiky, musí talent splnit Posouzení v praxi I., což je nástroj, při kterém se posuzuje chování v konkrétních situacích na pracovišti a hodnocení daného kandidáta. Tento nástroj probíhá prostřednictvím online platformy stejně jako IBO. Následně talent absolvuje Interview (diagnostické AC, které do hloubky zkoumá kandidátův potenciál a míru připravenosti pro vstup do managementu). Na toto navazuje Obhajoba (AC na stejné bázi jako Interview), po které následuje Posouzení v praxi II., které navazuje na Posouzení v praxi I. s manažerským úkolem. Talent neboli kandidát musí splnit také MAP (Management Advanced Program), který má za cíl naučit kandidáta řešit obtížné situace, zvýšit efektivitu práce a například porozumět inovační kultuře firmy.

Následný Management Check představuje zpětnou vazbu z pracovního okolí (nadřízený, podřízení, procesní partneři) po minimálně 6 měsících působení na

dané pozici. Po splnění všech náležitostí této kariérní cesty může být kandidát povolán do managementu.

Z hlediska finančního lze tento plán vidět v tabulce č. 2, kde jsou částky upraveny koeficientem. Ani celková částka u kariérního rozvoje talenta však nemusí být konečná, jelikož právě tito zaměstnanci často využívají příležitost ke koučování, Feedbacku 360° a podobných nástrojů, které jim mohou pomoci uvědomit si a odstranit jejich slabé stránky, které je znevýhodňují při výkonu práce.

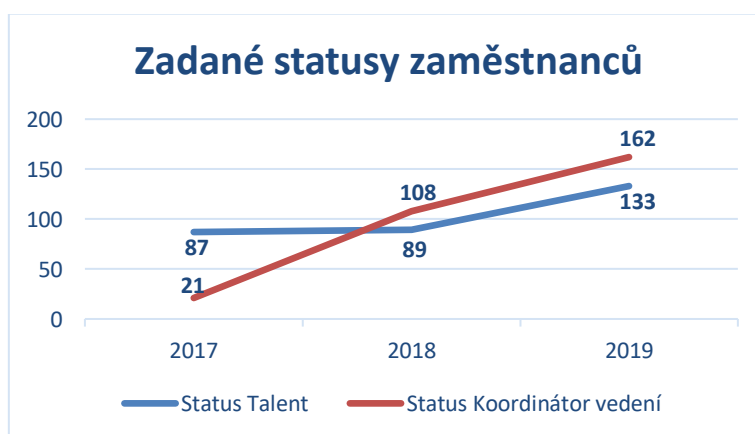
Tab. 2 Cena kariérního rozvoje talenta (vedení)

NÁZEV NÁSTROJE	INTERNÍ CENA	EXTERNÍ CENA	POROVNÁNÍ	VYUŽÍVANÁ CENA V ROCE 2019
IBO	1 427 Kč	7 610 Kč	6 183 Kč	7 610 Kč
Nominační rozhovor	300 Kč	3 900 Kč	3 600 Kč	300 Kč
Posouzení v praxi I.	951 Kč	5 222 Kč	4 271 Kč	5 222 Kč
Interview	12 363 Kč	25 001 Kč	12 638 Kč	25 001 Kč
Obhajoba	12 363 Kč	25 001 Kč	12 638 Kč	25 001 Kč
Posouzení v praxi II.	951 Kč	3 347 Kč	2 396 Kč	3 347 Kč
Předvýběr pro Licenci k vedení	9 510 Kč	19 151 Kč	9 641 Kč	19 151 Kč
Program FBQ	108 300 Kč	108 300 Kč	0 Kč	108 300 Kč
Licence k vedení	51 354 Kč	61 001 Kč	9 647 Kč	51 354 Kč
MAP - Management Advanced Program	55 650 Kč	55 650 Kč	0 Kč	55 650 Kč
Management Check	1 190 Kč	900 Kč	-290 Kč	900 Kč
CELKEM	254 359 Kč	315 083 Kč	X	301 836 Kč
Feedback 360°	1 902 Kč	8 015 Kč	6 113 Kč	8 015 Kč
Koučování 8 hod.	4 994 Kč	48 000 Kč	43 006 Kč	48 000 Kč

I v tabulce č. 2 jsou vyobrazeny aktuálně využívané ceny. Například u Interview a Obhajoby je jako využívaná cena uvedena cena externí, jelikož tyto AC většinou zajišťuje externí firma. Externí cena je nižší pouze v případě Management Checku, kde je tato varianta také využívána. Efektivita řízení financí je vidět například také u nominačního rozhovoru, kdy by bylo zbytečné platit vysoké částky poradenství externích firem, když lze tento rozhovor provést s interním zaměstnancem, který je navíc orientovaný v dané kariérní cestě. I u této kariérní cesty je důležité zmínit, že veškeré online nástroje (Posouzení v praxi I. a II., Management Check, IBO a Feedback 360°) probíhají na IT platformě vytvořené externí firmou.

V tabulce č. 1 a 2 je možnost vidět, kolik společnost ŠA přibližně stojí rozvoj 1 zaměstnance při dvou možných kariérních cestách. Částky se od sebe významně liší, ale to je způsobeno faktem, že talenti obecně směřují ve své kariéře vertikálně výše než zaměstnanci se statutem koordinátor vedení, a proto je jejich rozvoj finančně náročnější. Z pohledu finanční efektivity bylo dle výpočtů zjištěno, že oddělení kariérního managementu neřídí své firemní finance příliš efektivně vzhledem k velkému podílu využití služeb externích firem. O hospodárnosti lze mluvit pouze u několika nástrojů, kdy je využívána úspornější varianta. Je zde však nutné kromě finanční stránky přihlídnout také na ostatní organizační hlediska, která byla zmíněna.

Tyto plány spolu s plánem kapacit pomáhají danému oddělení ve fázi finančního plánování. S plánováním souvisí tabulka v příloze č. 1, která ukazuje plánované náklady během let 2016 až 2019. Výše předem plánovaných i skutečných nákladů během tohoto období rostla vzhledem k nárůstu počtu kapacit a zvýšení cen. Na obrázku č. 8 lze vidět v grafu, jak se vyvíjel počet zaměstnanců, kteří prokázali potenciál a byli nominováni do kariérního rozvoje. Růst počtu rozvíjených zaměstnanců lze vysvětlit narůstajícím trendem personálního a kariérního rozvoje jako prostředek motivace. Důvodem může být také vznik nových míst při novém uspořádání organizační struktury, volná místa na vedoucích pozicích z důvodu odchodu předchozího nadřízeného nebo z důvodu pracovní rotace, která je nástrojem pro rozvoj zaměstnanců.



Obr. 8 Zadané statusy zaměstnanců

Nárůst plánovaných financí může být odůvodněn novými projekty v kariérním rozvoji. Konkrétně se jedná o nové standardy a procesy kariérního rozvoje, tedy změna povinných nástrojů či úprava metodiky. Změna tohoto charakteru proběhla ve společnosti ŠA již několikrát a další úprava procesu kariérního rozvoje dle koncernových standardů se plánuje během let 2021/2022. V praxi to znamená, že oddělení kariérního managementu přijde ve spolupráci s koncernem s novým procesem kariérního rozvoje, který například obsahuje několik nových diagnostických nástrojů, s čím souvisí změna ceny kariérního rozvoje 1 zaměstnance.

Třetím navazujícím důvodem pro nárůst plánovaných nákladů může být výběrové řízení, které proběhlo během sledovaného období. Společnost ŠA velmi dbá na kvalitu služeb nabízených externími firmami, a proto je nové výběrové řízení pravidelnou součástí procesu kariérního rozvoje, kde je podíl externího zajištění činností poměrně vysoký. Obecně se společnost v posledních letech snaží dbát především na kvalitu než na kvantitu externích firem. Došlo k mírnému snížení spolupracujících externích firem a během výběrových řízení jsou vždy vybrány externí firmy, které pokryjí co největší počet rozvojových nástrojů, a především dokážou splnit požadavky a očekávání společnosti ŠA. Oddělení kariérního managementu aktuálně spolupracuje s 13 externími partnery na zajištění daných procesů a nástrojů.

Rozpočet oddělení personálního rozvoje je sestaven jako souhrn nákladů na jednotlivé nástroje rozvoje za dané období. Jak již bylo zmíněno, tyto nástroje se plánují dle očekávaných kapacit zaměstnanců v oblasti kariérního rozvoje. Pomocí údajů z programu SAP, ve kterém se evidují také veškeré informace o rozvoji jednotlivých zaměstnanců, dané oddělení zjistí přibližný počet kandidátů pro kariérní rozvoj a poté může ve fázi rozpočtování rozdělit finance na jednotlivé nástroje, které bude v daném období muset zorganizovat. Ve fázi rozpočtování je důležité zmínit, že rozpočet tohoto oddělení musí být z velké části proměnlivý a přizpůsobený ke změnám. Důvodem pro toto kritérium je především fakt, že během sledovaného období (kalendářní rok) stále přibývají noví kandidáti pro kariérní rozvoj a výše nákladů na jednotlivé diagnostické a rozvojové nástroje se mění v průběhu roku. Pro lepší kontrolu a přehlednost rozpočtu oblast ŠKODA Akademie přešla v roce 2020 k programu Microsoft Power BI, který ve spolupráci s Microsoft

Excel dokáže lépe vizualizovat a sledovat rozpočty jednotlivých oddělení, které jsou součástí této oblasti. Ukázka tohoto programu pro sledování rozpočtu je v příloze č. 3. Ekonom tyto dílčí rozpočty rozdělené dle jednotlivých garantů rozvojových nástrojů může lépe kontrolovat a případně komunikovat nutné změny či připomínky. V programu Microsoft Excel u každého dílčího rozpočtu figuruje sumarizující řádek jako je na obrázku č. 9, který slouží pro rychlý přehled stavu skutečných nákladů vůči plánovaným nákladům.



Zdroj: (interní materiály ŠA)

Obr. 9 Kontrola pomocí programu Microsoft Power BI

Podle plánovaného počtu kandidátů v kariérním rozvoji spolu s předpokládaným přírůstkem kandidátů během roku na základě zkušeností může dané oddělení vytvořit dílčí rozpočty pro jednotlivé nástroje rozvoje. Praktická ukázka rozpočtu je zobrazena v příloze č. 2, přičemž se jedná o část dílčího rozpočtu, který se týká diagnostického nástroje Předvýběr pro Licenci k vedení, který figuroval již v ukázce cest kariérního rozvoje.

Zajímavou zkušeností pro oddělení kariérního managementu je samozřejmě také výskyt pandemie, jako pro většinu dalších odvětví. V rámci této situace bylo prvním krokem primárně přesun nástrojů, které se konaly mimo pracoviště (tedy AC) na jiný termín vzhledem k hygienickým nařízením a také postojům a obavám zaměstnanců. Další inovací v této oblasti byl přechod na online formu některých nástrojů rozvoje. Samozřejmě u rozhovorů například v rámci poradenství se tato situace vyřešila poměrně rychle prostřednictvím platformy Skype nebo Teams. Tým však také již uskutečnil několik AC, které proběhly online formou přes program Teams. Jednalo se konkrétně o nástroj Obhajoba, kdy je přítomno několik kandidátů a jejich nadřízených. Ze strany společnosti měla tato forma kladné ohlasy, jelikož někteří z kandidátů mohou být aktuálně na pracovním výjezdu v zahraničí a mohli tak pokračovat ve svém kariérním rozvoji i na dálku. Z této situace si oblast kariérního rozvoje odnáší nové zkušenosti a možné prostory k inovacím, kdy by se tato online forma mohla využít nejen z hygienických a bezpečnostních důvodů u dalších rozvojových a diagnostických nástrojů.

3.2 Posouzení efektivity řízení financí

Tabulka č. 3 ukazuje celkový stav zkoumaných rozvojových a diagnostických nástrojů za rok 2019. Celkové částky jsou odvozeny od počtu koordinátorů a talentů, kteří daným nástrojem v roce 2019 prošli. Částky jsou upraveny vybraným koeficientem jako u předchozího porovnání. Tabulka č. 3 je ročním porovnáním aktuálně využívaných cen s hypotetickou interní variantou.

Tab. 3 Přehled celkových nákladů za rok 2019

NÁZEV NÁSTROJE	Počet koordinátorů v roce 2019	Počet talentů v roce 2019	Celková interní cena v roce 2019	Celková využívaná cena v roce 2019
IBO	0	284	405 268 Kč	2 161 240 Kč
Nominační rozhovor	162	133	88 500 Kč	88 500 Kč
Posouzení v praxi I.	0	22	20 922 Kč	114 884 Kč
Interview	0	118	1 458 834 Kč	2 950 118 Kč
Obhajoba	0	29	358 527 Kč	725 029 Kč
Posouzení v praxi II.	0	30	28 530 Kč	100 410 Kč
Předvýběr pro Licenci k vedení	233	95	3 119 280 Kč	6 281 528 Kč
Program FBQ	233	117	37 905 000 Kč	37 905 000 Kč
Licence k vedení	104	78	9 346 428 Kč	9 346 428 Kč
MAP - Management Advanced Program	0	56	3 116 400 Kč	3 116 400 Kč
Management Check	0	18	21 420 Kč	16 200 Kč
CELKEM	X	X	55 869 109 Kč	62 805 737 Kč
Feedback 360°	87		165 474 Kč	697 305 Kč
Koučování (8 hod.)	42		209 748 Kč	2 016 000 Kč
CELKOVÉ NÁKLADY	X		56 244 331 Kč	65 519 042 Kč

Dle souhrnných údajů lze vidět, že aktuální podíl využití externích a interních zdrojů je nevhodný oproti hypotéze interního zajištění. Oddělení kariérního managementu si tuto skutečnost nevhodnosti uvědomuje, ale vzhledem k vysokým počtům kandidátů dle tabulky č. 3 a obr. 8 je tato varianta aktuálně reálnější z časového hlediska. Z finančního hlediska je však jistě aktuálně využívaná cena ve většině případů nevýhodná a nevhodná, ale účelné vynaložení financí je zde odůvodněno a společností v současné době akceptováno. Z tabulky č. 3 lze definovat nejméně efektivní způsob financování jednotlivých nástrojů rozvoje. Je zde přehledně vidět, že kromě několika nástrojů (Licence k vedení, program FBQ, MAP, Management Check a Nominační rozhovor) je cena využívaná v roce 2019 pro společnost ŠA neúspěšná. Největší cenový rozdíl je

pozorován u koučování, které by v interní variantě bylo cenově mnohem efektivnější v případě vytvoření nového pracovního místa pro interní kouče, který by většinu poptávaných zakázek dokázal pokrýt. Nehospodárné jsou také nástroje, které probíhají online, jako je například IBO a Posouzení v praxi. Společnost ŠA by měla zvážit, zda by nebylo výhodnější vytvořit vlastní online platformu s pověřenými zaměstnanci, kteří by tento typ nástrojů vyřizovali a zodpovídali by za veškerý chod nástrojů v rámci této online platformy. Celkově je doporučením pro hospodárnější řízení firemních financí zvýšení počtu interních zaměstnanců či přeskupení jednotlivých pracovních činností ve stávajícím týmu pro lepší časové možnosti, které by se daly využít k internímu zajištění jednotlivých nástrojů. Identifikované nejméně hospodárné nástroje jsou totiž klíčem k úpravě efektivity řízení firemních financí na tomto oddělení.



Obr. 10 SWOT analýza oddělení kariérního managementu

Pomocí SWOT analýzy uvedené na obrázku č. 10 lze shrnout aktuální situaci na oddělení kariérního managementu. Oddělení kariérního managementu se skládá z inovativních mladých zaměstnanců, kteří jsou orientováni na změny a nové projekty, ale také ze zkušených zaměstnanců, kteří týmu přinášejí své odborné znalosti a praxi v oblasti vzdělávání zaměstnanců. I přes tyto výhody současného složení týmu je velkou příležitostí pro společnost ŠA právě rozšíření interních

kapacit pro větší pokrytí poptávky přicházející ze společnosti. Již zmíněnou příležitostí je jistě zvážení nábory interních koučů, což je z hlediska financí pro ŠA mnohem úspornější varianta tohoto nástroje vzhledem k velkému cenovému rozdílu v tabulce č. 3. Jako hrozba může být považována spolupráce s externími firmami, a to především z dlouhodobého hlediska. Oddělení kariérního managementu spolupracuje s některými firmami již mnoho let a je tedy potřebné, aby společně stále pracovali na možných inovacích a změnách u jednotlivých nástrojů. Tento nový pohled na věc přináší pravidelné výběrové řízení, které je organizováno společností ŠA pro výběr nových externích firem a ověření kvality spolupráce těch stávajících. Výběrová řízení v oblasti personálního rozvoje probíhají téměř každé 2-3 roky dle podmínek ujednaných ve smlouvách. Spolupráci s externími firmami je však možné považovat také za silnou stránku daného oddělení. Během každého výběrového řízení je totiž vybráno také několik nových firem pro spolupráci se ŠA, které do oblasti rozvoje zaměstnanců přinášejí svůj vlastní pohled, zkušenosti a společně s týmem kariérního managementu mohou tyto postřehy zapracovat do metodik rozvojových a diagnostických nástrojů.

V rámci shrnutí lze říci, že kariérní rozvoj takto velké společnosti jistě představuje nejen mnoho času, ale především také financí. Toto porovnání bude moci sloužit oddělení kariérního managementu pro následné zvážení podílu interních a externích kapacit týmu. Případně bude mít dané oddělení k dispozici odhad cen, pomocí kterého mohou přihlížet k interní variantě a během vyjednávání mít snahu o snížení nabízených cen, které budou i s nižší marží přijatelné pro kvalitní externí firmy. Pomocí identifikace těchto největších cenových rozdílů, které mohou být vyčteny z tabulky č. 3, získá oddělení kariérního managementu podklad pro rozhodování o jednotlivých variantách zajištění, čímž by se mohla následně zlepšit celková efektivita řízení firemních financí. Výstupy bakalářské práce byly předány na oddělení kariérního managementu, aby mohlo posoudit svou aktuální situaci, zvážit doporučení a případně posunout oddělení směrem dopředu pomocí efektivnějšího způsobu financování a zapojení interních zaměstnanců.

Závěr

Personální rozvoj je v podnicích stále častěji prosazován a nabízen jako prostředek motivace zaměstnancům. Vzhledem k velkému počtu inovativních a talentovaných zaměstnanců s potenciálem musejí podniky projevovat snahu o setrvání těchto zaměstnanců v podniku a určitou míru vděčnosti za to, že výkonní talentovaní zaměstnanci chtějí pracovat na společném cíli a zvýšit tím efektivitu a výkonnost podniku jako celku.

Cílem bakalářské práce je posouzení efektivity řízení firemních financí, což je provedeno pomocí porovnání možných způsobů financování personálního rozvoje ve společnosti ŠKODA AUTO a.s.

Definované poznatky z teoretické části bakalářské práce byly aplikovány na oddělení kariérního managementu, které spadá do oblasti vzdělávání ve společnosti ŠKODA AUTO a.s. Odborná oblast s názvem ŠKODA Akademie obsahuje také další 2 oddělení, která se zabývají především rozvojem a vzděláváním zaměstnanců, což je oddělení odborného vzdělávání a oddělení rozvoje kompetencí a manažerských programů. Rozbor finanční situace s posouzením efektivity byl proveden u oddělení kariérního managementu, které je součástí této oblasti vzdělávání. Zkoumané oddělení se zabývá kariérním růstem a rozvojem talentovaných zaměstnanců, kteří se dělí na 2 skupiny – talenti a koordinátoři. Koordinátor ve ŠA jde kariérní cestou, v průběhu které je zkoumáno a posuzováno, zda má vhodné kompetence a dovednosti pro vedení týmu podřízených. Kariérní cesta koordinátora obsahuje 3 diagnostické a rozvojové nástroje (Předvýběr pro Licenci k vedení, program FBQ a Licence k vedení). Talent je považován za zaměstnance s velkým potenciálem a přínosem pro firmu do budoucna a jeho kariérní cesta směřuje až do managementu společnosti. Avšak je to delší proces, který obsahuje více rozvojových a diagnostických nástrojů (IBO, Nominační rozhovor, Posouzení v praxi I., Interview, Obhajoba, Posouzení v praxi II., Předvýběr pro Licenci k vedení, program FBQ, Licence k vedení, MAP a Management Check), které musí daný zaměstnanec před povoláním do managementu splnit.

Zmíněné kariérní cesty byly posouzeny z finančního hlediska, konkrétně byly porovnány ceny jednotlivých nástrojů rozvoje. Ceny ve variantě interního zajištění byly stanoveny kalkulací průměrného výdělku moderátora a časové náročnosti

nástrojů. Tyto interní ceny byly porovnány s externími cenami, které byly vypočteny z aktuálně využívaných průměrných cen externích firem na jednotlivé nástroje rozvoje. Po posouzení zmíněných cenových variant bylo provedeno souhrnné porovnání za rok 2019, kde byly interní ceny srovnány s aktuálně využívanou variantou zajištění, tedy převážně zajištění pomocí externích kapacit. Z této syntézy byly identifikovány největší rozdíly, které se týkaly mimo jiné nástroje koučování, individuální profesní orientace (IBO) nebo Posouzení v praxi I. a II. U těchto nástrojů rozvoje bylo zjištěno, že aktuálně využívaná cena je v mnoha případech dvojnásobná oproti ceně interní, což vypovídá o nehospodárnosti a nízké efektivitě řízení firemních financí daného oddělení. Největší cenový rozdíl byl však zjištěn u koučování, kde byla interní cena na 1 zaměstnance přibližně 4 994 Kč a celkové interní náklady v roce 2019 byly vyčísleny na 209 748 Kč. Avšak externí varianta tohoto nástroje na 1 zaměstnance byla 42 000 Kč a celkově za rok 2019 byly náklady ve výši 2 016 000 Kč vynaloženy pouze za externí koučování. Po porovnání uvedených nákladů je zřetelně vidět, že externí zajištění koučování se společností ŠA finančně nevyplatí vzhledem k vysokým cenám daných služeb. Obdobně je to také u nástroje Feedback 360°, kdy celkové interní náklady za rok 2019 byly vyčísleny na 165 474 Kč, přičemž externí využívaná varianta byla dražší o 531 831 Kč. Tyto položky rozpočtu vzhledem k rozdílným cenám vykazují jistě největší nehospodárnost a oddělení kariérního managementu by se mělo zaměřit na interní zajištění těchto nástrojů, což by mělo za následek zlepšení efektivity řízení firemních financí.

Pomocí SWOT analýzy byly definovány silné stránky, mezi které patří zejména tým inovativních zaměstnanců orientovaných na nové projekty a zároveň zkušených zaměstnanců, kteří do oddělení přinášejí získané zkušenosti a požadovanou odbornost v oblasti vzdělávání. Nový pohled na stanovené procesy může přinést také spolupráce s novými externími firmami, které týmu kariérního managementu přinášejí své nápady a zlepšení v tématu spolupráce. S týmem daného oddělení souvisí i identifikovaná slabá stránka, kterou je nedostatek interních zaměstnanců. Nízký počet interních zaměstnanců v daném oddělení a vysoká poptávka po rozvoji ze společnosti je totiž hlavní důvod pro tak velký podíl externího zajištění daných činností. Další slabou stránkou zjištěnou právě ze syntézy v praktické části je nehospodárnost oddělení, která je zapříčiněna

vysokými náklady na služby externích firem. Spolupráce s externími firmami, především ta dlouhodobá, může pro oddělení představovat také hrozbu. Několikaletá spolupráce s externí firmou může znamenat absenci nových pohledů a přínosů s ohledem na procesy rozvoje a vzdělávání. Tuto hrozbu se však oddělení kariérního managementu snaží eliminovat pravidelným výběrovým řízením, při kterém jsou navázány nové spolupráce a stávající jsou prodlouženy nebo naopak ukončeny.

Jako příležitost a zároveň doporučení plynoucí z bakalářské práce je jistě považována zejména možnost interního koučování a interního zajištění Feedbacku 360°, u kterých byl v porovnání za rok 2019 zaznamenán největší cenový rozdíl mezi jednotlivými variantami zajištění. Pokud by společnost ŠA přijala interního zaměstnance na pozici kouče, bylo by to pro společnost finančně výhodnější i při vyšším mzdovém ohodnocení zaměstnance na této pozici. Zvýšení počtu interních zaměstnanců je však příležitostí pro celý proces rozvoje, nejen pro koučování. Pokud by oddělení kariérního managementu počítalo více interních zaměstnanců, bylo by možné pokrýt větší množství rozvojových a diagnostických nástrojů interně s nižšími náklady. Při využívání interní varianty by se mohly snížit ceny jednotlivých nástrojů a kariérní cesty pro rozvíjené zaměstnance by z finančního hlediska byly efektivnější, jelikož by společnost ŠA ušetřila velkou část nákladů tohoto oddělení.

Tato doporučení a výstupy z bakalářské práce byly předány na oddělení kariérního managementu, kde mohou sloužit jako podklad pro posouzení aktuální finanční situace a také pro následné zvážení doporučení s cílem zlepšit efektivitu řízení firemních financí zkoumaného oddělení ve společnosti ŠA.

Seznam literatury

BOKŠOVÁ, Jiřina. *Účetní výkazy pod lupou*. Praha: Linde Praha, 2013. ISBN 978-80-7201-921-2.

DAŇKOVÁ, Michaela. *Koučování: kdy, jak a proč: [rady pro všechny manažery]*. Praha: Grada, 2008. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2047-0.

FOLWARCZNÁ, Ivana. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. Praha: Grada, 2010. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3067-7.

FORSYTH, Patrick. *Jak motivovat svůj tým*. Praha: Grada, 2009. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2128-6.

HINDLS, Richard, Stanislava HRONOVÁ a Robert HOLMAN. *Ekonomický slovník*. Praha: C. H. Beck, 2003. Beckovy odborné slovníky. ISBN 80-7179-819-3.

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

HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2007. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1457-8.

HYRŠLOVÁ, Jaroslava a Jiří KLEČKA. *Ekonomika podniku*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2008. ISBN 978-80-86730-36-3.

KANTAMNENI, Neeta. The impact of the COVID-19 pandemic on marginalized populations in the United States: A research agenda. *Journal of Vocational Behavior* [online]. Elsevier, 2020, June 2020 [cit. 2020-10-25]. Dostupné z: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0001879120300646>

KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.

KRÁL, Bohumil & kol. *Manažerské účetnictví*. 3., dopl. a aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2010. ISBN 978-80-7261-217-8.

KUBEŠ, Marián a Ľubica ŠEBESTOVÁ. *360stupňová zpětná vazba jako nástroj rozvoje lidí*. Praha: Grada, 2008. Manažer. ISBN 978-80-247-2314-3.

KYRIANOVÁ, Hana. *Assessment centrum v současné personální praxi*. Praha: Testcentrum, 2003. ISBN 80-86471-21-7.

LANDA, Martin. *Finanční plánování a likvidita*. Brno: Computer Press, c2007. ISBN 978-80-251-1492-6.

LANDA, Martin a Michal POLÁK. *Ekonomické řízení podniku*. Brno: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-1996-9

LANG, Helmut. *Theory and practice of cost analysis*. Vyd. 2. Praha: Oeconomica, 2004. ISBN 80-245-0712-9.

LEPSINGER, Richard a Anntoinette D. LUCIA. *The Art and Science of 360Degree Feedback* [online]. 2nd ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2009 [cit. 2020-10-29]. ISBN 978-0-470-33189-7. Dostupné z: <https://books.google.cz/books?id=q0avl10BDH8C&printsec=frontcover&hl=cs#v=onepage&q&f=false>

LICHTENBERKOVÁ, Kateřina. Druhy rozpočtů kolem nás: Jak nás ovlivňují. *FinExpert.cz* [online]. 2014, 17. 07. 2014 [cit. 2020-10-10]. Dostupné z: <https://finexpert.e15.cz/druhy-rozpocet-kolem-nas-jak-nas-ovlivnuji>.

MARTINOVIČOVÁ, Dana, Miloš KONEČNÝ a Jan VAVŘINA. *Úvod do podnikové ekonomiky*. Praha: Grada, 2014. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-5316-4.

MÍKOVÁ, Marie. Rozpočtování a řízení pomocí rozpočtetních výkazů. *Český finanční a účetní časopis*. 2006, 1(3), str. 69-79.

PETŘÍK, Tomáš. *Ekonomické a finanční řízení firmy: Manažerské účetnictví v praxi*. 2.vyd. Praha: Grada, 2009. ISBN 9788024730240. s 33

POPESKO, Boris. *Moderní metody řízení nákladů: jak dosáhnout efektivního vynakládání nákladů a jejich snížení*. Praha: Grada, 2009. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-2974-9.

PRŮCHA, Jan a Jaroslav VETEŠKA. *Andragogický slovník*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3960-1.

STACKE, Edouard. *Koučování pro manažery a firemní týmy*. Praha: Grada, 2005. Manažer. ISBN 80-247-0937-6.

SVOZILOVÁ, Alena. *Zlepšování podnikových procesů*. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3938-0.

ŠIMAN, Josef a Petr PETERA. *Financování podnikatelských subjektů: teorie pro praxi*. V Praze: C. H. Beck, 2010. C. H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-117-8.

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

VOCHOZKA, Marek. *Pojem efektivnosti v ekonomické literatuře: Littera Scripta* [online]. 2008 [cit. 2020-10-10]. ISSN 1802-503X. Dostupné z: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.461.5962&rep=rep1&type=pdf#page=106>

VOSOBA, Pavel. *Řízení firemních financí: aktivní využívání firemních zdrojů*. Praha: Ekopress, 1998. ISBN 80-86119-05-X.

WILSON, Chauncey. *Brainstorming and Beyond: A User-Centered Design Method* [online]. Oxford, United Kingdom: Morgan Kaufmann, 2013 [cit. 2020-10-28]. ISBN 978-0-12-407157-5. Dostupné z: <https://books.google.cz/books?id=YsnKE2JdlsQC&printsec=frontcover&hl=cs#v=onepage&q&f=false>

ŽŮRKOVÁ, Hana. *Plánování a kontrola: klíč k úspěchu*. Praha: Grada, 2007. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-1844-6.

Seznam obrázků a tabulek

Seznam obrázků

Obr. 1 Proces plánování.....	11
Obr. 2 3E - effectiveness, economy, efficiency.....	15
Obr. 3 Průběh variabilních celkových nákladů.....	18
Obr. 4 Triáda řízení výkonnosti.....	21
Obr. 5 Nástroje vzdělávání a rozvoje v podniku....	23
Obr. 6 Proces Licence k vedení.....	33
Obr. 7 Proces rozvoje talenta do managementu (vedení).....	36
Obr. 8 Zadané statusy zaměstnanců.....	38
Obr. 9 Kontrola pomocí programu Microsoft Power BI.....	40
Obr. 10 SWOT analýza oddělení kariérního managementu.....	42

Seznam tabulek

Tab. 1 Cena kariérního rozvoje koordinátora (vedení)	34
Tab. 2 Cena kariérního rozvoje talenta (vedení).....	37
Tab. 3 Přehled celkových nákladů za 2019.....	41

Seznam příloh

Příloha 1 Plánované a skutečné rozpočty oddělení kariérního managementu.....	52
Příloha 2 Ukázka rozpočtu konkrétního nástroje rozvoje	53
Příloha 3 Program Microsoft Power BI.....	54

Příloha 1 Plánované a skutečné rozpočty oddělení kariérního managementu

v Kč	Leden	Únor	Březen	Duben	Květen	Červen	Červenec	Srpen	Září	Říjen	Listopad	Prosinec	Celkem
Rozpočet 2016	66 600	71 100	86 600	116 600	116 600	112 600	33 400	60 900	91 600	141 600	116 600	106 000	1 120 200
Skutečnost 2016	75 750	75 433	135 050	111 759	83 050	122 650	39 300	71 150	97 300	86 650	132 500	28 450	1 059 042
Rozpočet 2017	66 600	71 100	86 600	116 600	116 600	112 600	33 400	60 900	91 600	141 600	116 600	106 000	1 120 200
Skutečnost 2017	37 007	70 893	406 091	278 407	1 728 825	111 757	63 028	263 294	185 859	14 141 454	2 160 451	166 255	19 613 320
Rozpočet 2018	1 331 772	345 258	464 058	736 558	740 687	567 258	552 872	741 915	955 415	1 016 758	1 013 915	855 542	9 322 008
Předpoklad 2018 (8+4)	149 041	231 424	351 567	588 111	454 078	526 110	157 095	1 366 729	1 290 141	1 277 074	1 063 264	590 029	8 044 663
Návrh Rozpočet 2019	867 195	976 138	821 881	757 381	1 116 510	1 308 438	344 419	863 244	912 987	1 072 987	867 987	771 010	10 680 177

Příloha 2 Ukázka rozpočtu konkrétního nástroje rozvoje

Rozpočet:		1 788 359 Kč	3 660 000 Kč	STORNO bez náhrady:	825 453 Kč	Realita: 962 906 Kč					
Od	Do	Typ kurzu	Rozpočet	Číslo akce	Název kurzu	Lektor	Učebna	Cena	Objednávka	Typ termínu	Status
10.01.2020		Licence k vedení	19 151,00 Kč	0-02-003	Předvýběr pro Licenci k vedení			- Kč	26597233/558	Zrušeno s přeplánováním	Storno
10.01.2020		Licence k vedení	19 151,00 Kč	0-02-003	Předvýběr pro Licenci k vedení			19 151,00 Kč	26597233/558	Standard	Fakturováno
13.01.2020		Licence k vedení	19 151,00 Kč	0-02-003	Předvýběr pro Licenci k vedení			19 151,00 Kč	26597233/558	Standard	Fakturováno
13.01.2020		Licence k vedení	19 151,00 Kč	0-02-003	Předvýběr pro Licenci k vedení			19 151,00 Kč	26597233/558	Standard	Fakturováno
20.01.2020		Licence k vedení	19 151,00 Kč	0-02-003	Předvýběr pro Licenci k vedení			19 151,00 Kč	26597233/558	Standard	Fakturováno
20.01.2020		Licence k vedení	19 151,00 Kč	0-02-003	Předvýběr pro Licenci k vedení			- Kč	26597233/558	Zrušeno s přeplánováním	Storno
24.01.2020		Licence k vedení	19 151,00 Kč	0-02-003	Předvýběr pro Licenci k vedení			19 151,00 Kč	26597233/558	Standard	Fakturováno
24.01.2020		Licence k vedení	19 151,00 Kč	0-02-003	Předvýběr pro Licenci k vedení			- Kč	26597233/558	Zrušeno s přeplánováním	Storno
27.01.2020		Licence k vedení	19 151,00 Kč	0-02-003	Předvýběr pro Licenci k vedení			19 151,00 Kč	26597233/558	Standard	Fakturováno
27.01.2020		Licence k vedení	16 000,00 Kč	0-02-003	Předvýběr pro Licenci k vedení			16 000,00 Kč	26597233/558	Standard	Fakturováno

ANOTAČNÍ ZÁZNAM

AUTOR	Aneta Laudová		
STUDIJNÍ PROGRAM/OBOR/SPECIALIZACE	6208R163 Podniková ekonomika a finanční management		
NÁZEV PRÁCE	Efektivita řízení firemních financí v rámci oddělení personálního rozvoje		
VEDOUCÍ PRÁCE	doc. Ing. Jiřina Bokšová, Ph.D.		
KATEDRA	KFU - Katedra financí a účetnictví	ROK ODEVZDÁNÍ	2020
POČET STRAN	56		
POČET OBRÁZKŮ	10		
POČET TABULEK	3		
POČET PŘÍLOH	3		
STRUČNÝ POPIS	<p>Bakalářská práce se zaměřuje na řízení firemních financí v rámci personálního rozvoje. Cílem práce je posouzení efektivity řízení financí ve vybraném oddělení ve společnosti ŠKODA AUTO a.s. Bakalářská práce definuje plánování, rozpočet a personální rozvoj jako důležité pojmy pro vybrané téma. Efektivita a hospodárnost řízení financí je posuzována pomocí porovnání interních a externích cen pro jednotlivé nástroje rozvoje. Spolu s analýzou plánování a SWOT analýzou jsou doporučena možná opatření pro zajištění lepší efektivity řízení firemních financí v oddělení personálního rozvoje.</p>		
KLÍČOVÁ SLOVA	Plánování, rozpočet, efektivita, hospodárnost, personální rozvoj, kariérní cesta		

ANNOTATION

AUTHOR	Aneta Laudová		
FIELD	6208R163 Business Administration and Financial Management		
THESIS TITLE	The efficiency of corporate financial management within the personnel development department		
SUPERVISOR	doc. Ing. Jiřina Bokšová, Ph.D.		
DEPARTMENT	KFU - Department of Finance and Accounting	YEAR	2020
NUMBER OF PAGES			
	56		
NUMBER OF PICTURES			
	10		
NUMBER OF TABLES			
	3		
NUMBER OF APPENDICES			
	3		
SUMMARY	<p>The bachelor thesis focuses on the management of corporate finances within the personnel development department. The aim of this thesis is to assess the efficiency of financial management in selected department in the company ŠKODA AUTO a.s.</p> <p>The bachelor thesis defines planning, budget and personnel development as important concepts for the selected topic. The efficiency and economy of financial management is assessed by comparing internal and external prices for development tools. Together with the analysis of planning and SWOT analysis, possible measures are recommended to ensure better efficiency of corporate financial management in the personnel development department.</p>		
KEY WORDS	Planning, budget, efficiency, economy, personal development, career path		