

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLMOUCI

FILOZOFICKÁ FAKULTA

Katedra sociologie a andragogiky

Bc. Kamila Málková

**TVORBA STRATEGIE ROZVOJE A VZDĚLÁVÁNÍ VE FIRMĚ TRW CARR
S.R.O.**

**CREATION OF DEVELOPMENT AND EDUCATIONAL STRATAGY IN THE
TRW CARR S.R.O. COMPANY**

Magisterská diplomová práce

Vedoucí práce: Mgr. Vít Dočekal
Olomouc 2012

Prohlašuji, že jsem tuto magisterskou diplomovou práci vypracovala samostatně a uvedla v ní veškerou literaturu a ostatní zdroje, které jsem použila.

V Olomouci dne 23. 3. 2012

.....
vlastnoruční podpis

Obsah

Úvod.....	5
1 Strategie a strategické řízení.....	7
1.1 Strategie a její význam.....	7
1.2 Strategické řízení, jeho úloha a související pojmy	8
2 Úrovně strategie v organizaci.....	9
2. 1 Podniková strategie	9
2. 2 Strategie ŘLZ	10
2. 2. 1 Vztah organizační kultury a strategie	11
2. 2. 2 Vztah pracovního výkonu a strategie	15
2. 2. 3 Strategie rozvoje a vzdělávání lidských zdrojů.....	17
2. 2. 4 Znalostní strategie a znalosti	20
3. Strategické plánování.....	23
3.1 Strategický plánovací model.....	24
3. 1. 2 Poslání, vize a strategické priority firmy TRW Carr s.r.o.	25
3. 1. 3 Strategické cíle a hodnoty firmy TRW Carr s.r.o.	28
3. 2 Strategická analýza	30
3. 2. 1 Zdroje pro strategickou analýzu	31
3. 2. 2 Strategické analýzy na úrovni prostředí	32
3. 2. 3 Strategické analýzy na úrovni organizace, skupin a jednotlivce a firma TRW Carr s. r. o.....	35
4. Tvorba a implementace vzdělávací strategie	40
4. 1 Zdroje pro tvorbu vzdělávací strategie.....	40
4. 2 Proces implementace vzdělávací strategie.....	41
4. 3 Nástroje pro implementaci strategie vzdělávání a jejich možné uplatnění ve firmě TRW Carr s.r.o.....	42
4. 3. 1 Balanced Scorecard.....	43
4. 2. 3 Kompetenční model, MBO a MBC	48
4. 2. 4 Talent management	52
5. Návrh strategie vzdělávání a rozvoje zaměstnanců firmy TRW Carr s.r.o.	56
5. 1. Talent management za podpory MBC, MBO a kompetenčního modelu	56
5. 2. Monitoring a vyhodnocování Talent managementu pomocí BSC	59
Závěr.....	61

Anotace	63
Seznam použitých pramenů a literatury	64
Literatura	64
Internetové odkazy	65
Interní materiály	66
Seznam obrázků	67
Seznam tabulek	68

Úvod

Ve firmě TRW Carr s.r.o. pracuji již čtvrtým rokem na personálním oddělení, jehož největším úsilím je vlastní legitimizace. Společnost je výrobní firmou, která působí v automobilovém průmyslu již 20 let a za tuto dobu oslavila společnost ve své oblasti působení řadu menších či větších úspěchů. Kdybych měla charakterizovat firemní kulturu, napadá mě následující slova: maximální výkon a kvalita, spokojenost zákazníků a finanční zisk. Všechna tato slova se skutečně objevují i ve strategických cílech společnosti, takže se dá říci, že firemní kultura odpovídá cílům, na které se firma zaměřuje. Dle mého názoru, tyto cíle nelze dosáhnout jinak než lidskými zdroji, rozšiřováním jejich kompetencí a uskutečňováním jejich rozvoje. Mnoho firem si bohužel neuvědomuje, že lidské zdroje neboli lidé jsou ti, kteří vydělávají firmě peníze, a tedy zajišťují finanční zisk organizace. „Pokud chce firma úspěšně působit na trhu, musí si uvědomit, že základním zdrojem jsou vedle známých „práce, půdy, kapitálu“ i informace. Nositeli těchto informací, ale i schopnosti, dovednosti, kompetenci, a tudíž i nositeli stávající a budoucí konkurenceschopnosti jsou lidé.“¹

Právě na základě zjištění, že mnoho firem, a mezi ně patří i společnost TRW Carr s.r.o., spíše než že by nevědělo, si neuvědomuje skutečný význam rozvoje lidských zdrojů při dosahování finančních i jiných úspěchů, jsem se rozhodla navrhnout takovou strategii pro efektivní vzdělávání a rozvoj zaměstnanců ve firmě TRW Carr s.r.o., která by sama o sobě poukázala na celkový význam vzdělávání a rozvoje zaměstnanců pro úspěchy celé společnosti.

V první kapitole se budu věnovat teoretickému vymezení pojmu strategie a celkovému významu strategického řízení. V dalších kapitolách se zaměřím na konkrétní strategie, jejich úrovně a vztahy, kterými jsou jednotlivé strategie ovlivňovány. Ve třetí a čtvrté kapitole budu popisovat proces strategického plánování, projdu celý strategický plánovací model od identifikace poslání, vize a strategických cílů organizace, přes strategické analýzy a samotnou tvorbu a implementaci strategie, kdy se zmíním i o nástrojích implementace strategie. Již v těchto dvou kapitolách začnu teoretická tvrzení a části doplňovat fakty a svými praktickými poznatky z firemního prostřední společnosti TRW Carr s.r.o. Procesu hodnocení a monitoringu se budu věnovat až konkrétně při navrhované strategii.

¹ Charvát 2006, s. 56.

Na základě analýzy dostupných materiálů a za pomoci použité literatury navrhnu v poslední kapitole této práce vhodnou strategii pro efektivní vzdělávání a rozvoj zaměstnanců firmy TRW Carr s.r.o. Spolu s navrženou strategií doporučím společnosti případné změny a úpravy některých procesů a nástrojů, aby bylo pro novou strategii vytvořeno vhodné prostředí. Vzhledem k tomu, že cílem práce je vytvořit vhodnou strategii pro efektivní vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, nebudu se v práci zabývat podrobněji detaily její implementace, monitoringu a vyhodnocování, i když jsem si plně vědoma důležitosti těchto jednotlivých kroků.

1 Strategie a strategické řízení

S přihlédnutím k stanovenému cíli práce, což je vytvoření vhodné strategie pro efektivní vzdělávání a rozvoj zaměstnanců ve firmě TRW Carr s.r.o, se v následující kapitole budu věnovat vymezení pojmu a významu strategie samotné. Právě důležitost strategie a její místo v organizaci je jeden z faktorů, který by mohl z velké míry ovlivnit rozhodnutí při volbě vhodné strategie a nástroje na její implementaci. Ne nadarmo je strategické řízení a tvorba strategií úlohou především vrcholového managementu firmy.

1.1 Strategie a její význam

Pojem strategie zejména v nevojenských podnicích se začal objevovat někdy na počátku šedesátých let. Dnes se již setkáváme s řadou definic, které vznikaly na základě různých výzkumů, které byly provedeny především v USA a západní Evropě.² Nebudu se však zabývat všemi dostupnými definicemi, neboť k pochopení významu a důležitosti strategie, což je jeden z předpokladů pro úspěšné zvládnutí cíle této práce, mi úplně postačí pracovat pouze s některými z nich.

Slovo strategie pochází z řečtiny a znamená obecně dlouhodobý záměr činnosti k dosažení určitého cíle.³ Přídavné jméno strategický je něco, co je důležité a rozhodující.⁴ V praxi se setkáváme často spíše s tradičním pojetím strategie podniku jako dokumentu, ve kterém jsou určeny dlouhodobé cíle společnosti a nezbytné zdroje k jejich naplnění. V dokumentu je pak popsán i průběh jednotlivých operací a rozmístění zdrojů.⁵

Daleko komplexnější pojetí významu pojmu strategie představuje moderní definice, která chápe strategii jako připravenost podniku na budoucnost. Strategie v tomto pojetí vychází vždy z potřeb podniku, přihlíží ke změnám jeho zdrojů a schopností. Současně vhodně reaguje na změny v okolí podniku.⁶ I autoři Johnson a Scholes chápou podle Armstronga strategii jako „dlouhodobější směřování a oblast působnosti organizace, která dokonale přizpůsobuje své zdroje svému měnícímu se prostředí a zejména svým trhům, zákazníkům a klientům, aby naplnila očekávání všech

² Thaddeus 2007, s. 17.

³ Linhart 2004, s. 352.

⁴ Pala a Všianský 1994, s. 316.

⁵ Dedouchová 2001, s. 1.

⁶ Dedouchová 2001, s. 1.

zainteresovaných stran.“⁷ Komplexnější pojetí strategie potvrzuje i vymezení, s kterým se setkáme u Armstronga⁸, že „strategie určuje směr, kterým jde organizace ve vztahu ke svému okolí. Je to proces definování záměrů a alokování zdrojů nebo spojování zdrojů s příležitostmi a potřebami.“

1.2 Strategické řízení, jeho úloha a související pojmy

Jak již bylo řečeno v předešlé kapitole, strategie a tedy i strategické řízení je činnost nejvyššího vedení podniku, případně majitelů, která v sobě zahrnuje aktivity podporující udržení dlouhodobého souladu mezi posláním firmy a jejími dlouhodobými cíli. Soustřeďuje se na disponibilní zdroje a soulad mezi firmou a prostředím, v němž firma existuje.⁹

Úlohou strategického řízení je pak pomoci organizaci udržet nebo získat strategickou konkurenční výhodu, stanovit dlouhodobé cíle a v určeném čase je dosáhnout. Hlavním cílem je pak snížit riziko možné chyby a přivést organizace do situace, ve které může předvídat změny, odpovídat na ně, vyvolávat změny a využívat je ve svůj prospěch.¹⁰ „Strategické řízení vycházející z dlouhodobých předpovědí vývoje, pomáhá firmě anticipovat budoucí problémy a příležitosti. Jeho uplatňováním se prodlužuje čas pro organizace na řešení zásadních problémů a překážek dalšího vývoje. Strategické řízení dává jasné cíle a směry pro budoucnost podniku, pocity jistoty jeho pracovníků. Pomáhá zvyšovat kvalitu managementu, vede řídící pracovníky k tomu, aby zkvalitnili rozhodování. Strategické řízení pomáhá zlepšit komunikaci uvnitř podniku, koordinace projektů, motivaci pracovníků a zlepšuje alokaci zdrojů.“¹¹

Strategické řízení je postupný proces, zabývající se jak cíli, tak nástroji. Cíl představuje vizi, jak bude něco vypadat za několik let. Nástroj hovoří o tom, jak bude tato vize realizována. Strategické řízení je nejenom řízení výhledové, ale i řízení empirické, tedy zabývá se i tím, jak nastavených cílů dosáhnout.¹²

⁷ Armstrong 2007, s. 115.

⁸ Armstrong 2007, s. 115.

⁹ Keřskovský a Vykypěl 2006, s. 4.

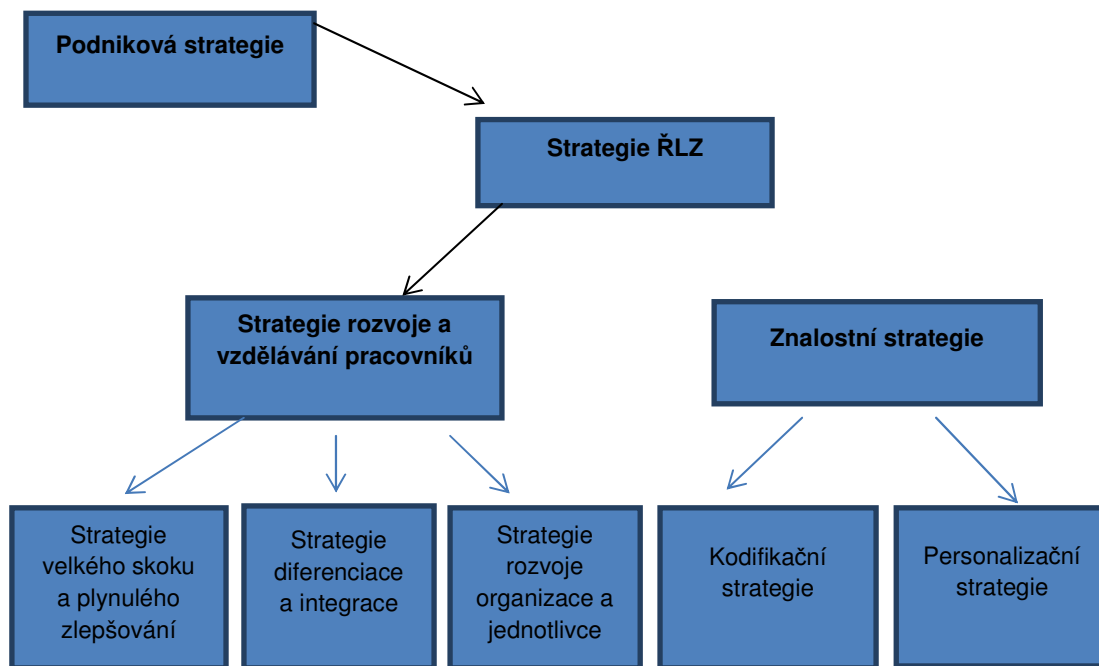
¹⁰ Košťan a Šuleř 2002, s. 1.

¹¹ Keřskovský a Vykypěl 2006, s. 1.

¹² Vodák a Kucharčíková 2011, s. 42.

2 Úrovně strategie v organizaci

K tomu, abychom pochopili jak podnikový cíl neboli vize a poslání podniku, jak bylo uvedeno již v předchozí kapitole, souvisí s cílem této práce, tedy s vytvořením vhodné strategie a nástroje pro efektivní vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, uvádím následující schéma, který nám tuto souvislost lépe přiblíží.



Obrázek č. 1 – Úrovně strategie¹³

2. 1 Podniková strategie

Podniková strategie vychází z poslání a vize dané společnosti a můžeme k ní přiřadit např. předmět podnikání, postavení organizace a její role na trhu, marketingovou politiku či silné a slabé stránky podniku aj. Pod podnikovou strategií si lze představit v podstatě cíl, ke kterému jsou nasměřovány aktivity všech sekcí v organizaci.¹⁴ U tohoto tvrzení lze konstatovat, že existuje velká souvislost mezi vizí, podnikovou strategií a ostatními úrovněmi strategií jako i např. strategií vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. V podstatě lze říci, že veškeré strategie podniku vycházejí ze

¹³ Bartoňková 2010, s. 51.

¹⁴ Bartoňková 2010, s. 51.

stanovených strategických cílů a tedy pak i z podnikové strategie. Všechny úrovně řízení se snaží o naplnění společné vize.

To, že podniková strategie má vliv na ostatní strategie a tedy i na strategii vzdělávání a rozvoje potvrzuje i odborný názor Kociánové, která uvádí, že při „formulování strategie musí organizace zvažovat i lidský potenciál a jeho řízení k realizaci svých cílů. Strategie organizace ovlivňuje personální oblast stejně jako ostatní oblasti řízení.“¹⁵

2. 2 Strategie ŘLZ

K tomu, abychom vytvořili vhodnou strategii vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v požadované firmě, se musíme zabývat kromě poslání, vize a podnikové strategie také strategií řízení lidských zdrojů. Strategické řízení lidských zdrojů je totiž dle Armstronga¹⁶ přístup, který postupuje v souladu se záměry organizace. Na základě tohoto přístupu vznikají konkrétní rozhodnutí v oblasti řízení lidských zdrojů, která specifikují a určí oblasti, ve kterých je potřeba vytvořit strategii lidských zdrojů a z toho vycházející strategii vzdělávání a rozvoje.

V některé literatuře bývá strategie řízení lidských zdrojů označována jako „personální strategie“, i když někteří autoři dělají mezi těmito termíny rozdíly. Co je však důležité, že obě strategie řeší mimo jiné také otázky, zda jsou v organizační struktuře vytvořena požadovaná pracovní místa a jak se bude řešit případný nesoulad mezi kvalifikačními požadavky na pracovní místo a skutečnou kvalifikací pracovníků atd.¹⁷ Kvůli větší přehlednosti a návaznosti na obrázek č. 1 budu používat pro účely této práce pojem „strategie řízení lidských zdrojů“, kde pro zkrácení použiji zkratku ŘLZ.

Podle Koubka se kromě výše uvedených otázek zabývá strategie ŘLZ také dlouhodobými, komplexními a obecně pojatými cíli v oblasti potřeby pracovních sil a zdrojů pokrytí této potřeby. Poukazuje také na oblasti využívání těchto pracovních sil a hospodaření s nimi. Strategie se zabývá i jednotlivými cestami a metody, jak těchto cílů dosáhnout. A protože pracovní síla je rozhodujícím zdrojem pro firmu, je strategie ŘLZ

¹⁵ Kociánová 2007, s. 19.

¹⁶ Armstrong 2007, s. 116.

¹⁷ Bartoňková 2010, s. 52.

v podstatě hlavním jádrem podnikové strategie.¹⁸ Kociánová hovoří o strategii ŘLZ jako o dílčí strategii, která má napomoci dosažení cílů organizace tím, že vytváří předpoklady k realizaci strategie organizace. Strategie musí reagovat na změny a musí odpovídat vnitřním podmínkám organizace a respektovat vnější podmínky organizace, v nichž funguje.¹⁹ Tady vidíme, že stejně jako Koubek vnímá Kociánová strategii ŘLZ jako určitou cestu, předpoklad, podmínku pro naplnění podnikových cílů, tedy vize. Strategie ŘLZ podle Vodáka a Kucharčíkové²⁰ vytváří kromě jiného také přístupy k řízení a vedení lidí, k rozvoji podnikové kultury a hodnot, k získávání a formování zaměstnanců a k řízení zaměstnaneckých vztahů a rozvoji potenciálu lidských zdrojů. V praxi to pak bývají činnosti, jako jsou např. analýza práce, plánování zaměstnanců a jejich výběr, adaptační proces a hodnotící systém aj. Kociánová pracuje také s tvrzením od Armstronga, že při formulování strategie ŘLZ by mělo být zvažováno především:

- jakou kvalifikaci a schopnosti bude organizace potřebovat v budoucnu;
- zda je úroveň výkonnosti dostatečně vysoká tak, aby umožnila zvýšení ziskovosti, produktivity a zajistila lepší kvalitu a zlepšení služeb zákazníkům;
- zda budou struktura, procesy a systémy v organizaci v jejich současné podobě schopny vyrovnat se s budoucími úkoly;
- zda organizace využívá nejlepším způsobem kvalifikaci a výkonový potenciál zaměstnanců;
- zda organizace investuje dostatečně do rozvoje potřebných schopností²¹

2. 2. 1 Vztah organizační kultury a strategie

V této části práce bych se ráda dotkla tématu organizační kultura a navázala tak na pojetí strategie ŘLZ Vodáka a Kucharčíkové, které jsme si uvedli v předešlé kapitole. Jak už bylo řečeno, strategie ŘLZ se zabývá kromě jiného i formováním přístupů k organizační neboli firemní kultuře, firemním hodnotám a řízení zaměstnaneckých vztahů. Z tohoto lze usuzovat, že pokud se strategie těmito přístupy

¹⁸ Koubek 2011, s. 24.

¹⁹ Kociánová 2007, s. 20.

²⁰ Vodák a Kucharčíková 2011, s. 48.

²¹ Armstrong 1999 in Kociánová 2007, s. 91.

zabývá, jsou pro ni v nějakém směru důležité a existuje mezi nimi určitý vztah. A protože se strategie ŘLZ zabývá také problematikou kvalifikace a rozvojem lidských zdrojů, bude se tento vztah jednoznačně promítat i do strategie vzdělávání a rozvoje.

Je třeba mít na zřeteli, že kultura každé organizace je jedinečná, individuální a v čase a prostoru proměnlivá. Proto následující typologie organizačních kultur jsou spíše ideální modely, které zjednodušují a zobecňují skutečnou realitu, se kterou se setkáváme v praxi.

Vztah mezi organizační kulturou a strategií nám může přiblížit funkční typologie T. B. Deala a A. A. Kennedyho.²² Typologie předpokládá, že vnější vlivy určují charakter vnitřního prostředí organizace. Jeden z vlivů vnějšího prostředí je rychlost, jakou reaguje trh na podněty. Buď je zpětná vazba trhu velmi rychlá, nebo naopak pomalejší. Druhý vliv představuje míra konkurence, která může být pro jednu organizaci velká, neboť se o tržní podíl musí dělit s více firmami nebo menší, kdy organizace nemá na trhu tolik konkurentů.

		Míra rizikovosti předmětu podnikání, míra konkurence	
		velká	malá
Rychlost zpětné vazby	velká	kultura „ostrých hochů“	kultura „přátelských experimentů“
	malá	kultura „jízdy na jistotu“	kultura „mašliček“

Tabulka č. 1 – Typologie firemní kultury podle vnějších determinant²³

Autoři Lukášová a Nový²⁴ přicházejí s jinou typologií kultury organizace. Rozlišují organizační kulturu podle úrovně míry a vlivu kultury na konkrétní jednání členů organizace. Podle úrovně dělí kultury na kulturu nadnárodního či mezinárodního celku organizace a podle míry vlivu pak na kulturu silnou a slabou. Mezi znaky silné kultury řadí především jasnost a srozumitelnost, které napomáhají odvodit z kultury žádoucí chování, které je pro většinu zaměstnanců pak samozřejmé, srozumitelné a standardní. Zde vidí ovšem autoři určité riziko a to v síle sdílení hodnot, kdy osvědčené vzorce chování vedou k domněnkám, že to co fungovalo v minulosti, bude fungovat i nadále. Příslušníci dané organizace nevnímají změny prostředí a v důsledku toho nepociťují ani potřebu nových strategií. S tímto odborným názorem plně souhlasím, neboť i v praxi se setkávám v naší firmě se situacemi, kdy např. mnoho zaměstnanců

²² Hroník 2007, s. 16.

²³ Hroník 2007, s. 16.

²⁴ Lukášová a Nový 2004, s. 49–53.

odpovídá na dotazy např., Proč to děláte takto? Tím, že „takto se to prostě u nás dělá, to je standard.“ Když se však zeptáte na to, co je standard a co vše do něho patří, nikdo vám již nedokáže odpovědět. To, že se organizace změnila a že to co bylo standardem před deseti lety, nemusí být standardem dnes, nikdo moc neřeší.

Je však důležité si uvědomit, že silná kultura má i svá pozitiva, o kterých se zmiňuje např. Tureckiová²⁵, která shledává pozitivum silné firemní kultury v tom, že zjednodušuje průběh vztahů uvnitř firmy i navenek. Právě síla firemní kultury ovlivňuje řízení firmy a projevuje se v rozvoji všech zaměstnanců. Silná a všemi sdílená firemní kultura napomáhá i lepší a rychlejší orientaci, adaptaci a integraci nových zaměstnanců. Zvyšuje motivaci zaměstnanců, což mimo jiné značně snižuje náklady na zaškolování a další vzdělávání zaměstnanců.

I Hroník stejně tak jako Tureckiová zdůrazňuje vliv síly kultury na vzdělávání a rozvoj zaměstnanců. Velká konkurence a rychlost zpětné vazby trhu je typické pro kulturu tzv. „ostrých hochů“. Tato kultura vyznává „vše nebo nic“ a vyznačuje se individualismem. Oceňuje se u zaměstnanců především špičkový výkon a kariéra může mít charakter rychlého vzestupu ale také rychlého pádu. Oproti tomu stojí kultura tzv. „přátelských experimentů“, která má menší konkurenci na trhu. Tato kultura je charakteristická týmovou prací, oceňuje se především nápad a kariéra v této kultuře není tak důležitá. V první kultuře tzv. „ostrých hochů“ se při rozvoji a vzdělávání podle Hroníka bude uplatňovat především strategie diferenciací s maximální laťkou, což znamená, že se bude firma zaměřovat především na ty nejlepší, vzdělávání bude individualisticky zaměřené. U kultury tzv. „přátelských experimentů“ se uplatní spíše organizační učení a vyváženosti diferenciací strategie s bezbariérovou strategií. Firmy s velkou konkurencí avšak menší zpětnou vazbou trhu řadí Hroník do kultury tzv. „jízdy na jistotu“ nebo také „sázky na budoucnost“, která je charakteristická především citlivostí na jakoukoliv chybu. Největší důraz je kladen na to, aby se nestala chyba. Postupuje se pomalu a přesně podle stanoveného postupu, který by měl zaručit překonání možných rizik a nejistoty. U této kultury by měla být spíše uplatňována rovnováha mezi organizačním a individuálním rozvojem. U kultury tzv. „mašliček, „postupu“ respektive u procesní kultury, která má malé konkurenční prostředí nebo prostředí, kde je kladen důraz na pečlivost, přesnost a správný postup a formální

²⁵ Tureckiová 2004, s. 139.

náležitosti zde mají přednost před věcným obsahem, je kladen důraz při rozvoji a vzdělávání na certifikované programy, které absolvují jedinci podle svého postavení.“²⁶

Tureckiová²⁷ tvrdí, že Schein se domnívá, že silnou organizační kulturu potřebují firmy především v počátcích své existence, že v dalším období už není tak podstatná síla organizační kultury, nýbrž její schopnost přispívat k tomu, aby firma adekvátně reagovala na rychlé změny v prostředí. Důležité je, jak kultura svojí strukturou, obsahem a prostředky zvyšuje výkonnost firmy.

V předchozí kapitole bylo řečeno, že strategie ŘLZ se mimo jiné zabývá i přístupy k řízení a vedení lidí a tak i styl řízení a organizační struktura firmy ovlivňují organizační kulturu, která se více či méně promítá do podnikové strategie a tím i do dílčích strategií jako i strategie vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Jako příklad typologie, která spojuje kulturu organizace s jejím charakteristickým uspořádáním a stylem řízení, uvádí Tureckiová²⁸ typologii Handyho a Harrisona, která rozlišuje čtyři druhy organizačních kultur. Mezi kultury patří kultura moci, zdůrazňující vztahy nadřízenosti a podřízenosti, kultura rolí, která je typická pro byrokratické organizace. Hlavní zdroj autority u kultury rolí je tzv. poziční moc, kde důraz je kladen na dodržování a respektování norem. Pro menší firmy v rozvojové fázi je typická kultura úkolu /výkonu/, kde nejdůležitější je kompetentní plnění úkolů a motivací je radost z vykonané práce. Poslední je osobní kultura neboli kultura podporující osobnost, kde styl řízení je velmi liberální a od zaměstnanců se vyžaduje samostatnost a vysoký kvalifikovaný výkon.

Z výše uvedeného vyplývá, že každá kultura, jejíž typ a síla je ovlivněna řadou faktorů, vytváří prostor pro určité druhy strategií, a tím v podstatě ovlivňuje samotnou volbu strategii. Stejně tak již existující strategie ovlivňuje i organizační kulturu, protože strategie je nástroj jak naplnit cíl, vizi a k tomu je zapotřebí, aby chování jednotlivých členů organizace k cíli směřovalo. Pokud by nebylo chování zaměstnanců, které je výsledkem působení organizační kultury, v souladu se strategií, těžko by firma naplnila svou vizi a požadované cíle. Z tohoto důvodu se domnívám, že pro naplnění cíle mé práce a tedy vytvoření vhodné strategie vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, je zkoumání výše uvedených faktorů důležité.

²⁶ Hroník 2007, s. 17.

²⁷ Schein 1985, in Tureckiová 2004, s. 139.

²⁸ Tureckiová 2004, s. 139.

I když teorie hovoří o organizačních kulturách, které se vyznačují jen určitými strategiemi ve vzdělávání a rozvoji zaměstnanců, v praxi se samozřejmě setkáváme s mnoha firmami, které se vyznačují např. kulturou „ostrých hochů“ ale promítají do svých strategií prvky a znaky, které odpovídají kultuře úplně jiné. Např. u firem vyznačujících se kulturou „ostrých hochů“ se setkávám s hodnotami týmové práce a naopak u firem, které se vyznačují kulturou „přátelských experimentů“ zavádějí dnes řízení talentů.²⁹

2. 2. 2 Vztah pracovního výkonu a strategie

V předešlých kapitolách jsem se zabývala mimo jiné jednotlivými typy kultury, stylem řízení firmy a vedením lidí jako faktory, které ovlivňují podnikovou strategii a tedy i dílčí strategie firmy jako je např. strategie ŘLZ. Také jsem uvedla názor E. H. Scheina, který tvrdí, že pro existující firmu je důležité, aby organizační kultura podporovala především výkonnost firmy. Vzhledem k tomu, že výkonnost firmy je ukazatelem výkonnosti zaměstnanců, považuji za důležité objasnit jaký vliv má tato výkonnost na strategii a tedy i na volbu strategie vzdělávání a rozvoje.

Hroník uvádí, že hlavní pozornost se věnujeme v organizaci právě těm zaměstnancům, kteří jsou na pozicích, které mohou firmě přinést velkou přidanou hodnotu a přitom jsou obtížně nahraditelní. Na výkonu těchto zaměstnanců bude nejvíce záležet, neboť jejich výsledky nejvíce ovlivní výsledky firmy. Do těchto zaměstnanců se bude hodně investovat a budou se pro ně připravovat vzdělávací programy na míru. U lidí, kteří mají předpoklady přinášet velkou hodnotu, ale jsou běžně dostupní na trhu práce, volí firmy odlišnou strategii. Tyto zaměstnance si firmy snaží spíše udržet. Řízení výkonnosti tak podle Hroníka pomocí rozvoje dostává strategičtější rozměr.³⁰

²⁹ Hroník 2007, s. 19.

³⁰ Hroník 2007, s. 19.

Vysoká přidaná hodnota	Hotový člověk	Rozvoj, vzdělávání a práce s talenty
Nízká přidaná hodnota	Outsourcing	Pronájem, dočasná výpomoc
	Snadná nahraditelnost	Obtížná nahraditelnost

Tabulka č. 2 – Strategický staffing³¹

Poměrně často můžeme sledovat propojenost vzdělávání a rozvoje s pracovním výkonem zaměstnanců u firem, kde existuje tzv. systém hodnocení pracovního výkonu, kdy výsledky z hodnocení jsou provázány nejenom s odměňováním ale i s vzděláváním, osobním rozvojem zaměstnance a řízením jeho kariéry.³²

Je důležité si také uvědomit, zda koncipujeme rozvoj a vzdělávání pro organizaci, která je tzv. na „jedno použití“ nebo pro „revitalizující organizaci“. Firmy s krátkodobou životností se orientují spíše na hotové lidi, které není třeba dále rozvíjet a vzdělávat. Investují hlavně do adaptace zaměstnanců a případně udržení jejich kvalifikace. Naproti tomu revitalizující podniky mají daleko propracovanější a složitější strategii rozvoje a vzdělávání, která se koncipuje podle tří základních os:³³

- osa strategie organizačního rozvoje a strategie rozvoje jednotlivců
- osa strategie diferenciacce a strategie integrace
- osa strategie velkého skoku a plynulého zlepšování

Z tvrzení v předešlé kapitole usuzuji, že pracovní výkon zaměstnanců a jeho hodnocení mají vliv na volbu vzdělávání a způsob jakým bude firma pečovat o rozvoj svých zaměstnanců. Z toho vyplývá, že pokud na základě výkonu určujeme vzdělávání a způsob rozvoje, musí nám vzdělávání a rozvoj at' už pozitivně či negativně nějakým způsobem výkon ovlivňovat. Na základě této úvahy se tedy domnívám, že právě výkon zaměstnanců a tedy i celková výkonnost firmy je jeden z dalších faktorů, které ovlivňují volbu strategie vzdělávání a rozvoje.

³¹ Hroník 2007, s. 19.

³² Kociánová 2010, s. 145.

³³ Hroník 2007, s. 19.

2. 2. 3 Strategie rozvoje a vzdělávání lidských zdrojů

Jak již bylo řečeno v předchozím textu, strategie vzdělávání a rozvoje vychází z nadřazených strategií, kterými jsou strategie ŘLZ a podniková strategie. Vzdělávání a rozvoj ve firmě musí být také v souladu s organizační kulturou, strukturou a podnikovou strategií. Nesmíme zapomínat na to, že by měla strategie vzdělávání a rozvoje spolu s ostatními dílčími strategiemi podporovat naplnění cíle neboli vize organizace, zvyšovat výkonnost jednotlivců, a tedy i výkonnost celé organizace.

Při vytváření strategie vzdělávání a rozvoje zaměstnanců je zapotřebí znát všechny tři Hroníkem uvedené osy strategie, neboť v praxi se málokdy stane, že se strategie koncipuje pouze do jedné z nich. Často se totiž stává, že ve firmách se vlivem různých faktorů objevují prvky více os dohromady. Z tohoto důvodu se jim v této kapitole budu věnovat trochu podrobněji.

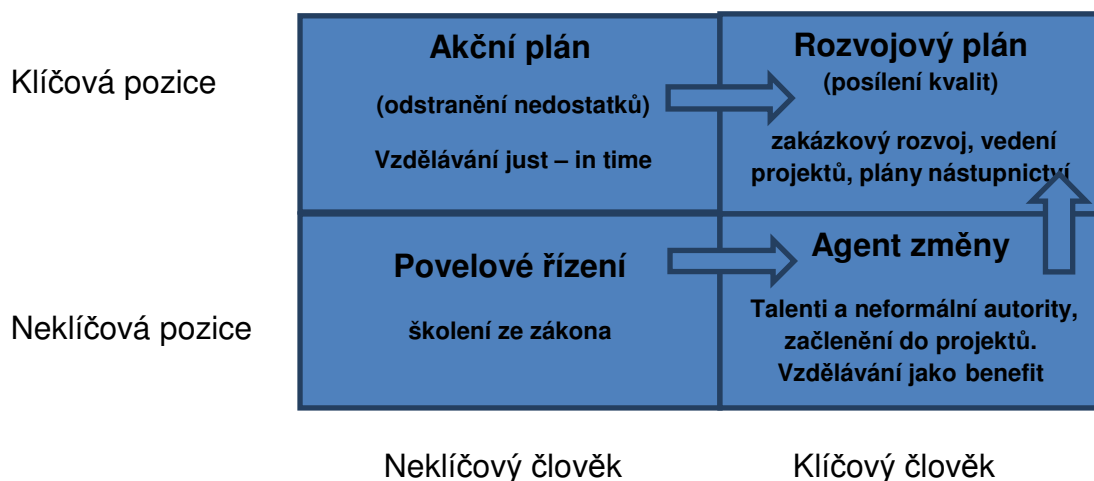
První osa je osa strategie organizačního rozvoje (od organizace k jedinci), která stojí v podstatě na premise, že pro organizační rozvoj je charakteristické soustředění se na změnu ve fungování celé organizace a jejích částí. Vzdělávací aktivity zde mají především podpůrnou roli a cílem je dosažení synergie. Měřítkem úspěchu je zvýšení výkonnosti celé organizace. Strategie rozvoje jedinců (od jedince k organizaci) vychází z představy, že organizace je na dobré úrovni, jestliže má odborně připravené jedince. Uplatňuje se zde velmi často kompetenční model a měřítkem je výkonnost zaměstnanců.³⁴ Osa strategie „diferenciace podporuje dosahování vysoké výkonnosti, zatímco integrace se zaměřuje na vytváření prostoru společného sdílení, společného budování znalostí a dovedností a zejména na budování pocitu závazku (commitmentu).“³⁵ Podstatou diferenciace je vytvoření kritérií, podle kterých se pak tvoří program šitý na míru potřebám organizace i jedince. Mezi diferencující přístup můžeme zařadit např. strategii minimální a strategii maximální laťky. Strategie minimální laťky je zaměřena na jedince, kteří nedosahují ani požadovaného standardu, který organizace očekává. Strategie se tedy soustřeďuje na odstraňování nedostatků. Oproti tomu strategie maximální laťky upírá svou pozornost na ty nejlepší. Tato strategie se často objevuje u organizací, které mají silnou konkurenci nebo

³⁴ Bartoňková 2010, s. 55.

³⁵ Hroník 2007, s. 21.

nepředvídatelný trh. V praxi je strategie maximální laťky uplatňována často v podobě tzv. talent managementu.³⁶

Hroník uvádí, že v praxi nelze čistě uplatnit jen jednu strategii. Většinou se využívají obě dvě, kdy strategie minimální laťky se uplatňuje u neklíčových lidí a strategie maximální laťky se zaměřuje na klíčové zaměstnance.³⁷



Tabulka č. 3 – Diferencující přístup³⁸

Bezbariérový přístup neboli strategie integrace naopak umožňuje rozvoj a vzdělávání všem. Není pro ni důležitá výkonnost, či zda je daná pozice klíčová. Ve vzdělávání má bezbariérový přístup integrující roli, tedy umožňuje neomezený přístup ke vzdělání všem. To však neznamená, že přístup nemá určitá pravidla. Přístup by měl být koncipován tak, že umožní vzdělání těm, kteří projeví zájem. Čím více budeme mít bezbariérových prvků, tím více si můžeme dovolit diferencovat.³⁹

Strategie velkého skoku a plynulého zlepšování je dokladem toho, že každé vzdělávání a učení by mělo přinést nějakou změnu. Změna může přijít velmi rychle, neboli můžeme jí docílit tzv. velkým skokem nebo naopak pomaleji, plynulým zlepšováním.

³⁶ Bartoňková s. 55.

³⁷ Hroník 2007, s. 22.

³⁸ Hroník 2007, s. 22.

³⁹ Bartoňková 2010, s. 57.

Při strategii velkého skoku je potřeba zmobilizovat velmi mnoho sil a uplatňuje se v situaci, kdy je potřeba velké změny v krátkém čase. Tato strategie má charakter v různé míře propracované kampaně s koncentrací na jednoduše formulované priority a kompetence. Strategie plynulého zlepšování není pouhým využíváním přirozeného vývoje. Plynulé zlepšování a dosahování přírůstků se děje záměrně, nepřetržitě a s velkou důsledností. Jedná se o malé změny, které vedou k zlepšení⁴⁰

Předchozí odstavce byly věnovány různým přístupům k volbě strategie vzdělávání a rozvoje ve firmě. Jak bylo již řečeno, pro volbu strategie je mimo jiné důležité, aby firma znala své klíčové zaměstnance a věděla, zda tito zaměstnanci sedí na klíčových pozicích. Firma musí mít přehled o klíčových pracovních místech, která ovlivňují výkonnost firmy a zároveň musí jasně určit, kteří zaměstnanci jsou pro firmu největším přínosem, a těžko by se za ně hledala náhrada. Těmto zaměstnancům by měla firma věnovat velkou pozornost, aby si je udržela a aby co nejvíce využila jejich kvalit. Dále musí mít firma přehled i naopak o zaměstnancích, kteří nejsou pro firmu klíčoví, neboť nepodávají očekávaný výkon nebo nedisponují dostatečnými znalostmi a dovednostmi, ale sedí na důležitých pozicích. Tito zaměstnanci musejí v co nejkratší době svůj výkon a odbornost zvýšit nebo musejí být přeřazeni na méně důležitá místa.

V současné době se setkávám ve své praxi hodně s názory, že není ani tak problém určit klíčové zaměstnance a podporovat je v jejich osobním i profesním rozvoji. Problém spatřují firmy v tom, že někteří důležití zaměstnanci o svých kvalitách vědí a místo toho, aby své „know how“ předávali dál, nechtějí nebo neumějí své znalosti sdílet. Někteří chtějí být nepostradatelní a nenahraditelní. Firma je pak vystavena riziku, že když tyto zaměstnance ztratí, ztratí s ním i jejich kvality a klesne tak její výkonnost. Často jsou tito zaměstnanci pak přepláceni a staví tak firmy do nevýhodné pozice. Někteří jedinci o svých kvalitách ani nevědí a tak si ani neuvědomují, že by měli své znalosti a zkušenosti učit druhé.

Z výše uvedeného tvrzení se domnívám, že ještě před tvorbou strategie vzdělávání a rozvoje zaměstnanců a volbou vhodného nástroje na její implementaci je třeba kromě klíčových zaměstnanců a klíčových pozic určit i klíčové znalosti organizace. Tedy takové znalosti, které je třeba v organizaci sdílet a bez kterých by si firma výrazně pohoršila. K tomu, aby firma dobře určila své klíčové znalosti, je třeba, kromě jasné vize, podnikové strategie, organizační kultury a ostatních faktorů, které již byly uvedeny, znát v alespoň základní rozdělení znalostí a jejich charakteristiky.

⁴⁰ Hroník 2007, s. 25.

Z tohoto důvodu se v následující kapitole budu věnovat problematice znalostí, základním rozdělením znalostí a znalostními strategiemi.

2. 2. 4 Znalostní strategie a znalosti

Stejně tak jako ostatní dílčí strategie, tak i znalostní strategie je navázána na strategii podnikovou. Jak jsme si uvedli v předešlé kapitole, vrcholový management musí určit klíčové znalosti, a jak uvádí Truneček⁴¹ i zajistit jejich správný směr, rámec a pravidla jak s nimi pracovat. Protože se znalostní strategie, stejně jako ostatní, odvíjí nejenom od podnikové strategie, ale také od strategie řízení lidských zdrojů, poslání, vize a strategického rámce, budou i klíčové znalosti organizace těmito faktory ovlivněny. K lepšímu pochopení a identifikaci znalostí, které ovlivní i volbu vhodné strategie, uvádím alespoň jednu z kategorizace, která je velmi důležitá a používaná a pro účel této práce postačující.

S kategorizací přišel M. Polanyi, který rozděluje znalosti na explicitní /explicit/ a neformulované /tacit/. U neformulovaných znalostí se můžeme setkat také s jinými názvy jako je např. „tacitní znalosti“, „nevyslovené znalosti“, „tiché znalosti“ apod.⁴² Pro větší přehlednost budu používat přívlastek tacitní. „Tacitní znalosti jsou v lidském jedinci a projevují se v jeho představách a jednáních. Jsou vázány na konkrétní osobu a její působení v konkrétní organizaci. Jedinec si je dokonce nemusí uvědomovat a vyjví se až při řešení určité situace“⁴³. Bureš⁴⁴ uvádí, že tacitní znalosti je těžké formalizovat a komunikovat. V podstatě je nemožné je převést do explicitní formy. Jako příklad uvádí znalost experta v určité oblasti a získané zkušenosti. Bartoňková tvrdí, že „nikoho nenaučíme jezdit na kole, či pilotovat letadlo jen na základě slovní instrukce. Stejně tak tímto způsobem, tedy jen s využitím explicitních znalostí, nenaučíme vybírat vhodné spolupracovníky, rozvíjet týmovou práci“.⁴⁵ „Dá se říci, že tacitní znalosti jsou hluboce zakořeněny v nejrůznějších aktivitách, kterým se věnujeme, v postupech, které uplatňujeme, v hodnotách, které sdílíme a v angažovanosti a emocích, které prožíváme“.⁴⁶

⁴¹ Truneček 2004, s. 68.

⁴² Bureš 2007, s. 29.

⁴³ Zuzák 2011, s. 121.

⁴⁴ Bureš 2007, s. 29.

⁴⁵ Bartoňková 2010, s. 62.

⁴⁶ Barták 2006, s. 38.

„Explicitní znalosti lze snadněji formalizovat a dokumentovat. Mohou se vyjadřovat písmem, řečí, ve formě digitálního zápisu. Z toho vyplývá možnost jejich identifikace, uchování, zpřístupnění dalším osobám a také vytvoření procesů, které to budou zabezpečovat a řídit.“⁴⁷

Vzhledem k tomu, že se v praxi toto rozdělení setkává s častou kritikou, neboť někteří jedinci nesouhlasí s tím, že tacitní znalosti se nadají převést na explicitní znalosti, můžeme se v teorii setkat ještě s tzv. implicitními znalostmi /implicit/. Ty jsou stejně jako tacitní znalosti uchovávány v lidské mysli, avšak v okamžiku potřeby je možné je dokumentovat. Jako příklad uvádí Bureš znalost procesu a jeho omezující podmínky v hlavě vlastníka procesu.⁴⁸

Právě podle toho, kterým ze znalostí se firma chce více věnovat, volíme strategii. V teorii se setkáváme s tím, že explicitní znalosti jsou preferovány tzv. kodifikační strategií, někdy se také můžeme setkat s termínem strategie chytrých znalostí. Oproti tomu tacitními znalostmi se zabývá naopak personalizační strategie nebo také se můžeme setkat s termínem strategie emočních znalostí.⁴⁹ Vzhledem k tomu, že detailnější rozbor jednotlivých znalostních strategií není pro cíl této práce důležitý, věnuji se v následujícím textu pouze jejich stručnému vymezení a jejich možnému výskytu v praxi.

„Kodifikační strategie vyžaduje budování kvalitních informačních systémů zabezpečující uspokojování informačních potřeb pracovníků podle jejich odbornosti, postavení ve firemní hierarchii, kompetencí a odpovědností.“⁵⁰ Kodifikační strategie se vyskytuje ve všech oblastech řízení a nejčastěji ji využívají organizace, které se vyznačují nízkou úrovní konkurence a věnují se standardní produkcí výrobků a služeb. Personalizační strategie je vhodná všude tam, kde je organizace orientovaná na jedinečné, originální uspokojování požadavků zákazníka.⁵¹ Podporuje především neformální znalostní sítě, které vznikají spontánně. Personalizační strategie nebo také strategie emočních znalostí se „uplatňuje především při situaci, kdy jsou nezbytná kreativní řešení a individuální přístup.“⁵² Organizace využívající znalosti především v tacitní formě se zaměřují na poskytování specializovaných až individualizovaných výrobků či služeb např. marketing, reklama, propagace. Z toho vyplývá nezbytnost

⁴⁷ Zuzák 2011, s. 121.

⁴⁸ Bureš 2007, s. 29.

⁴⁹ Hroník 2007, s. 89.

⁵⁰ Hroník 2007, s. 89.

⁵¹ Barták 2006, s. 103.

⁵² Hroník 2007, s. 90.

přímého sdělování znalostí mezi experty, vytváření a rozvíjení firemní kultury spočívající na zákaznickém přístupu dovnitř firmy i navenek.⁵³

⁵³ Barták 2006, s. 103.

3. Strategické plánování

V předešlých kapitolách jsme se seznámili s jednotlivými faktory, které ovlivňují volbu strategie vzdělávání a rozvoje i strategii samotnou. Řekli jsme si, že každá dílčí strategie, jako např. strategii ŘLZ a strategie vzdělávání a rozvoje, vychází z podnikové strategie a to znamená, že musí být také v souladu s podnikovou vizí a strategickými cíli organizace. Svými jednotlivými aktivitami a kroky naplňuje strategie vzdělávání a rozvoje stanovenou vizí. Zaměstnanci by měli být s ní ztotožnění a měla by být zaměřena tak, aby její přínos se projevil ve výkonnosti organizace. Zmínili jsme se i o nutnosti znát podrobně organizační strukturu, výkonnost a odbornost jednotlivých zaměstnanců a jejich pracovní zařazení. I když faktorů, které ovlivňují tvorbu, implementaci a fungování strategie je mnohem více, znalost těchto nám umožní již strategii dobře naplánovat a zvolit.

Proto zařazuji do této kapitoly problematiku strategického plánování. Pro lepší pochopení celého procesu plánování uvádím tzv. strategický plánovací model, jehož jednotlivé části dále rozpracovávám. Teoretické zpracování jednotlivých kroků plánovacího modelu doplňuji svými poznatky z praxe. Popisuji společnost TRW Carr s.r.o., identifikuji její poslání, vizí a strategické cíle. Zmiňuji se o hodnotách a strategických prioritách společnosti, které jsou pro konečné formulace návrhu vhodné strategie pro efektivní vzdělávání a rozvoj zaměstnanců ve firmě TRW Carr s.r.o. stěžejní.

Funkce plánování začíná stanovením poslání a budoucích cílů, tj. budoucích stavů, kterých má být dosaženo v určitém čase.⁵⁴ „Strategické plánování se zabývá příležitostmi, které poskytuje stále se měnící prostředí. Podstatou je stanovení poslání a jasných firemních cílů, určení nosných podnikatelských aktivit (firemního portfolia) a koordinace dílčích strategií na operativní úrovni řízení.“⁵⁵ Ke stanovení jasných firemních cílů a určení nosných podnikatelských aktivit by nám mohly pomoci odpovědi na základní otázky podle Košťana a Šuleře: Co budeme dělat a pro koho to budeme dělat?, Jakých cílů chceme dosáhnout?, Jak budeme řídit podnikové aktivity, abychom dosáhli zvolených cílů? Dále autoři uvádějí, že strategické plánování má dané společnosti zabezpečit následující:⁵⁶

⁵⁴ Jakubíková 2008, s. 33.

⁵⁵ Armstrong a Kotler 2004, s. 81.

⁵⁶ Košťan a Šuleř 2002, s. 17–18.

- vědět, proč firma existuje a jaké jsou její základní cíle
- vědět, jaké jsou její přednosti a nedostatky, vědět, jakým hrozbám vnějšího prostředí musí čelit a naopak, jaké příležitosti se jí nabízejí,
- vymezit a/nebo udržet strategické konkurenční výhody,
- mít základnu pro dlouhodobě (strategické) plánování i pro operační (taktické) plánování,
- schopnost stanovovat a zavádět standardy výkonu,
- mít soubor pravidel chování pracovníků firmy (firemní politiky) na dosažení cílů společnosti

Thaddeus shrnul strategické plánování větou, že „strategické plánování v podstatě napomáhá převést zamýšlené strategie v realizované tím, že představuje první krok vedoucí k jejich zavedení.“⁵⁷

3.1 Strategický plánovací model

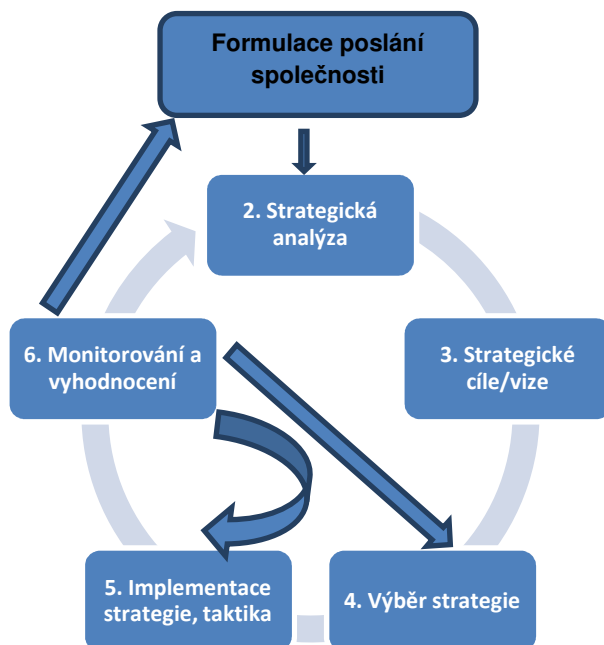
Strategické plánování je nepřetržitý proces, který začíná formulováním poslání společnosti a pokračuje analýzou vnějšího prostředí společnosti, konkurence, vnitřních zdrojů a schopností a současného výkonu společnosti. Dalším krokem by mělo být stanovení konkrétní strategické vize a reálných strategických cílů. V následující fázi vybíráme již vhodnou strategii, která bude podporovat naplnění strategické vize. Celý proces dále pokračuje stanovením krátkodobých cílů, které pomocí krátkodobých projektů pomůžou implementovat strategický plán na operační úroveň řízení. Nesmíme zapomenout, že celý proces se musí neustále monitorovat a vyhodnocovat. Zjišťovat kritické odchylky a uskutečňovat nápravná opatření.⁵⁸ Jak je uvedeno na obrázku č. 2 – monitoring a hodnocení není samostatně stojícím krokem, nýbrž se má dělat průběžně, abychom dostali zpětnou vazbu nejenom na vhodnost strategie ale i na taktiku, kterou jsme při implementaci použili. První čtyři kroky základního strategického modelu by měly být v rukou nejvyššího vedení společnosti. Pouze vrcholový management by měl přijímat rozhodnutí a formulovat strategické vize organizace na základě porozumění a znalosti vnějšího konkurenčního prostředí a vnitřního stavu společnosti.⁵⁹ Vzhledem k tomu, že cílem této práce je vytvořit vhodnou strategii pro efektivní vzdělávání a rozvoj v již existující firmě TRW Carr s.r.o. a ne formulovat vizi a poslání společnosti, což je úkolem především managementu

⁵⁷ Thaddeus 2007, s. 186.

⁵⁸ Košťan a Šuleř 2002, s. 18.

⁵⁹ Košťan a Šuleř 2002, s. 19.

firmy, budu se v následující kapitole zabývat pouze základním vymezením jednotlivých pojmů a posláním a vizi společnosti popíši tak, jak jsem je našla na webových stránkách a v interních dokumentech firmy.



Obrázek č. 2 – Základní strategický plánovací model⁶⁰

3. 1. 2 Poslání, vize a strategické priority firmy TRW Carr s.r.o.

Poslání by mělo identifikovat základní funkci podniku. Mělo by vyjadřovat smysl existence společnosti, vztah k zákazníkům a všem zainteresovaným skupinám jako jsou např. vlastníci, zaměstnanci, dodavatelé aj.⁶¹ Košťan a Šuleř⁶² tvrdí, že poslání by mělo určovat základní směr působení společnosti. Obsahem poslání by měla být specifikace produktů, které bude firma vyrábět, služby, které bude firma dodávat a také trhy, na nichž bude organizace působit. Poslání by mělo určit základní směr pro další rozvoj organizace v budoucnosti.

⁶⁰ Košťan a Šuleř 2002, s. 19.

⁶¹ Kislingerová a Synek 2010, s. 169.

⁶² Košťan a Šuleř 2002, s. 21.

Společnost TRW Carr s.r.o. je součástí velké nadnárodní organizace TRW, která má svou centrálu v USA v Michiganu a jejíž závody se nacházejí celkem v 26 zemích po celém světě. Celosvětově v TRW pracuje cca. 60.000 zaměstnanců. Společnost se zabývá výrobou a vývojem aktivních a pasivních bezpečnostních systémů do aut.⁶³ Podle specifikace zaměření každého závodu se dělí TRW na pět divizí. Mezi tyto divize patří „Cognitive Safety Integration Systems“, „Elektronic Systems“, „Occupant Safety Systems“, „Braking Systems“ a „Steering Systems“. Závod TRW Carr s.r.o. spadá do divize Occupant Safety Systems, dále jen OSS, což je divize bezpečnostních systémů pro pasažéry, která vyrábí a dodává pasivní bezpečnostní systémy a to konkrétně bezpečnostní pásy do aut. Mezi další produkty divize OSS patří např. volanty nebo airbagy, které však vyrábějí již jiné závody.

Posláním nadnárodní firmy TRW je „we put the thinking in the safety systems“, což by se dalo volně přeložit např. jako „vnášíme do bezpečnostního systému myšlenku“ a svůj „bussines“ staví na čtyřech strategických prioritách, mezi které řadí „nejvyšší kvalitu“, „nejnižší náklady“, „globální dosah“ a „inovativní technologie“⁶⁴. Kvalita by se měla objevit ve všem, co děláme, měli bychom dbát na to, aby naši zákazníci dostávali od nás výrobky vždy včas a v požadované kvalitě. Náklady bychom měli snižovat pomocí dostupných metod na optimální úroveň tak, aby zákazník v tom viděl svou hodnotu. Měli bychom využívat příležitostí a aktivně rozšiřovat základnu našich zákazníků tak, abychom mohli uspokojit především ty nejvýznamnější zákazníky a rostli tak spolu s nimi a trhem. Vnášejme inovaci do naší práce a využívejme ty nejlepší a nejmodernější technologie.

V souladu se zaměřením TRW na globální myšlení, na proces standardizace a s ohledem na poslání a strategické priority TRW, bylo vedením divize v úzké spolupráci se zaměstnanci jednotlivých závodů vytvořeno poslání divize OSS a to „pomáháme chránit lidi na silnicích“ a pracujeme jako „jedno OSS“, neboli pracujeme jako jeden tým, který dosahuje společných cílů a vytváří společnou základnu potřebnou pro úspěch v dnešním globálním prostředí. Vzhledem k tomu, že TRW Carr s.r.o. spadá do divize OSS, je toto poslání pro tento závod stejný a proto z něho budu pro účely této práce vycházet.

⁶³ Interní materiál TRW Carr s.r.o.

⁶⁴ Interní materiál TRW Carr s.r.o. Příručka nového zaměstnance.

Poslání OSS je dále rozpracováno následně:

- Poskytujeme přední technologie a služby nejvyšší kvality, jež z nás dělají upřednostňovaného dodavatele.
- Při vývoji a výrobě produktů, v úzké spolupráci s našimi zákazníky a dodavateli, používáme prostředky zodpovědně.
- Jsme uznáváni pro kontinuální vynikající úspěch globálně unifikovaných týmů.
- Podporujeme osobní rozvoj a následný růst našich zaměstnanců.

Poslání je orientováno na veškeré okolí firmy a jeden z jeho cílů je také vytvořit image firmy.⁶⁵, což se společnosti TRW posláním skutečně povedlo. Její image je postavena na nejnovějších technologiích, kvalitě, orientaci na zákazníka a neustálém zlepšování všech interních procesů. TRW je zde proto, aby chránilo všechny účastníky silniční dopravy před možným nebezpečím tím, že vyvíjí, vyrábí a dodává ty nejnovější a nejkvalitnější bezpečnostní systémy. Při své práci dbají zaměstnanci na to, aby neplýtvali náklady a aby jejich činnosti a výsledky měly globální, celosvětový dosah.

„Vize je jako odraz budoucnosti, který je natolik pozitivní pro členy, aby byl motivující a dostatečně srozumitelný, aby udal dlouhodobý směr pro budoucí plánování, stanovení cílů a pro silné jméno firmy. Každý aspekt vize by měl být prosazen pomocí společných problémů, cílů a očekávání. Vize musí provokovat lidi k účasti a ne jen k pasivnímu sledování.“⁶⁶

Vize TRW je „to be the Global Leader in Automotive Safety Systems“, což by se dalo volně přeložit jako být tím nejlepším v oblasti automobilových bezpečnostních systémů.

Šmída hovoří o vizi jako o dokumentu, který slouží zaměstnancům podniku a investorům především tím, že orientuje jejich postoje a chování tak, aby byly v souladu s posláním. Hlavním cílem vize je podle něho vyjasnit obecný směr. Dalším důležitým úkolem je motivovat lidi k vykročení správným směrem a přitom rychle a účinně koordinovat jejich úsilí.⁶⁷ Toto pojetí vize více sedí praxi, která se objevuje u firmy TRW Carr s.r.o.

⁶⁵ Bartoňková 2010, s. 32.

⁶⁶ Thaddeus 2007, s. 29.

⁶⁷ Šmída 2003, s. 49.

V textu jsem uvedla tzv. strategické priority TRW, které spolu s posláním a vizí firmy tvoří základnu pro volbu vhodné strategie vzdělávání. V souladu s cílem této práce, což je vytvořit strategii pro efektivní vzdělávání a rozvoj zaměstnanců ve firmě TRW Carr s.r.o., se budu dále věnovat v následující kapitole vymezení strategických cílů a pokusím se vysvětlit jejich důležitost pro tvorbu strategie vzdělávání a rozvoje.

3. 1. 3 Strategické cíle a hodnoty firmy TRW Carr s.r.o.

Jak jsem již uvedla v předešlé kapitole, vize nadnárodní společnosti TRW, tedy to, kterým směrem se chce firma do budoucnosti vydat, je to, že se chce „stát vedoucí společností v oblasti vývoje a výroby globálních automobilových bezpečnostních systémů. Tato vize je stejná a závazná pro všechny výrobní divize společnosti po celém světě a tedy i pro divizi OSS, kam patří závod TRW Carr s.r.o. Poslání nadnárodní společnosti TRW, tedy to, proč firma existuje, je, že TRW vnáší do bezpečnostních systémů myšlenku. Divize OSS, kam patří TRW Carr s.r.o. si v souladu s globálním posláním vytvořila své vlastní poslání a to že „pomáhá chránit lidi na silnicích“. Vize a poslání před firmu staví strategické cíle, jejichž splněním se zabývá právě strategie⁶⁸.

K naplnění strategických cílů společnosti TRW využívá společnost metodiku tzv. „Continuous Improvement“ neboli volně přeloženo neustálé, nepřetržité zlepšování všech výrobních i ostatních procesů. Tato metodika je v podstatě podnikovou strategií společnosti TRW, která je závazná pro všechny závody po celém světě a díky kterým by společnost měla dosahovat následujících strategických cílů:

- konkurenční výhoda
- obchodní růst
- zlepšení kvality
- zisk a obchodní úspěch

Divize OSS však věří, že abychom mohli dosáhnout výše uvedené vize a naplnit naše poslání a strategické cíle celé společnosti TRW, musíme nejprve porozumět našim hodnotám a rámcovému chování, které by měly řídit naše každodenní činnosti. Tvrdí, že právě porozumění hodnot ovlivňuje plnění našich cílů. Na základě tohoto tvrzení stanovilo a zveřejnilo vedení divize OSS 5 základních hodnot, které představují respekt, integritu, učení, odpovědnost a orientace na

⁶⁸ Bartoňková 2010, s. 33.

výsledek. Chování a práce našich zaměstnanců na základě těchto hodnot pomůže dosáhnout naše cíle.⁶⁹

Zde bych se zastavila především u hodnoty učení, která je pro tvorbu strategie vzdělávání ta nejdůležitější a představuje pro vedení společnosti především následující:

- Podporujeme zvědavost a otevřenost novým nápadům
- Učíme se z vlastních chyb
- Vítáme další příležitosti změny prostředí a podpory osobního rozvoje
- Vážíme si a poskytujeme konstruktivní zpětnou vazbu

Z výše uvedených hodnot vyplývá, že pro OSS, a tedy i TRW Carr s.r.o., je nejdůležitější především interní vzdělávání, tedy vzdělávání založené na interních znalostech a zkušenostech všech zaměstnanců. Je zapotřebí, aby existovala otevřenost novým možnostem růstu a aby zaměstnanci byli zodpovědní za svůj vlastní rozvoj. Je třeba zajistit předávání zkušenosti méně zkušeným kolegům a v rámci OSS sdílet zkušenosti, nápady ale i chyby s ostatními závodů.

Celkově lze říci, že stanovování strategických cílů je hlavní část plánování na úrovni celé společnosti. Musíme si ale uvědomit, že máme více druhů cílů: „ty, které vyjadřují všeobecný cíl nebo účel firmy, ty, které určují dlouhodobé, strategické cíle ale i krátkodobé operativní cíle. Cíle mají stejně tak i odlišné charakteristiky pro jednotlivé úrovně řízení.“⁷⁰

Cíle by měly mít následující kritéria:⁷¹

- vazba na poslání;
- měřitelnost;
- ovlivnitelnost;
- cíl musí být motivující;
- reálnost

⁶⁹ Interní materiál TRW Carr s.r.o.: Poslání, vize a hodnoty OSS ze srpna 2011.

⁷⁰ Košťan a Šuleř 2002, s. 85.

⁷¹ Charvát 2006, s. 149.

Cíle jsou posuzovány i z hlediska času. Některé cíle jsou sledovány krátkodobě a jiné déle. Mezi cíli je třeba si také ujasnit, který z cílů má prioritu a jaká je mezi cíli hierarchie. V anglické odborné literatuře se můžeme setkat s výrazem SMART, kdy každé písmeno z tohoto slova vyjadřuje jednu vlastnost, kterou by strategický cíl měl mít.⁷²

- **S** – vyjadřuje slovo „*stimulating*“, cíle musí stimulovat k dosažení co nejlepších výsledků (autoři Košťán a Šuleř uvádějí „*specific*“, tedy *specifické*)⁷³
- **M** – „*measurable*“, dosažení či nedosažení cíle by mělo být měřitelné
- **A** – „*acceptable*“, cíle by měly být akceptovatelné
- **R** – „*realistic*“, reálné, dosažitelné
- **T** – „*timed*“, určené v čase

Cíle jsou v realitě ovlivňovány nejrůznějšími faktory, jako je např. vliv prostředí, ve kterém firma působí, očekávání zákazníků, objem dostupných výrobních faktorů, interní vztahy, vlastnosti a schopnosti stratégů aj.⁷⁴ A právě těmito faktory se zabývají strategické analýzy, kterým věnuji následující kapitolu. Vzhledem k tomu, že cílem této práce je vytvořit vhodnou strategii pro efektivní vzdělávání a rozvoj zaměstnanců a nikoli rozpracovávat analýzu vnějšího a vnitřního prostředí společnosti, budu se zabývat strategickými analýzami pouze okrajově. Strategické analýzy se pokusím v následujícím textu především vymezit, uvedu jejich základní dělení, s kterým se můžeme setkat v odborné literatuře, a vyjmenuji možné zdroje, ze kterých při analýzách lze podle teorie vycházet.

3. 2 Strategická analýza

Pokud jsem výše uvedla, že formulace poslání a vize firmy je záležitostí vrcholového managementu, tak by tomu mělo být stejně i pokud se budeme zabývat dalším krokem plánovací modelu a to strategickými analýzami.

Vzhledem k tomu, že strategická analýza je základním východiskem pro formulování strategie a jejím cílem je „identifikovat, analyzovat a ohodnotit všechny relevantní faktory, o nichž lze předpokládat, že budou mít konečný vliv na konečnou

⁷² Keřskovský a Vykypěl 2006, s. 11.

⁷³ Košťán a Šuleř 2002, s. 85.

⁷⁴ Keřskovský a Vykypěl 2006, s. 11.

volbu cílů a strategii podniku“⁷⁵, uvádím v následující kapitole jednotlivé druhy strategických analýz a jejich zdroje, na které se analýzy zaměřují.

Cílem této práce není tvorba strategie podniku, neboť ta je již vytvořená a již jsem se o ní v této práci zmínila. Z tohoto důvodu není nutné, abych se věnovala podrobnému rozboru jednotlivých analýz vnějšího a vnitřního prostředí. Cílem této práce je však vytvoření vhodné strategie pro efektivní vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, která by měla z podnikové strategie a strategie ŘLZ vycházet. Proto je vhodné se o strategických analýzách v této práci alespoň okrajově zmínit, neboť to, co je východiskem pro strategii podniku, ovlivní přes strategii podniku zcela jistě i dílčí strategii vzdělávání a rozvoje.

3. 2. 1 Zdroje pro strategickou analýzu

Zdroje pro strategické analýzy představuje dle Charváta v podstatě vnitřní a vnější prostředí, kam řadí např. zákazníky, státní instituce, vlastníky firmy, mateřskou společnost, trh práce, banky, konkurenci, dodavatele, kapitálové trhy, infrastrukturu podniku, jednotlivá oddělení, ŘLZ, marketing, odbyt, styl řízení aj.⁷⁶ Jednotlivé zdroje pro strategickou analýzu pak můžeme rozlišit podle úrovně.⁷⁷

- vnějšího prostředí (legislativní, ekonomické, technologické aj.)
- organizace (jako celku)
- skupin (oddělení, týmů, skupin)
- jednotlivce (pracovní výkon, kvalifikace, kompetence, aj.)

Kislingerová a Synek rozdělují strategické analýzy s ohledem na jejich cíle na dvě oblasti jejich zaměření:⁷⁸

- Analýza orientovaná na vnější okolí
- Analýza vnitřních zdrojů a schopností podniku

S tímto rozdělením se setkáváme i u Sedláčkové a Buchty, kteří dodávají, že se „nejedná o dvě nezávislé roviny, ale naopak je třeba zdůraznit vzájemnou propojenost a souvislost mezi oběma okruhy“.⁷⁹

⁷⁵ Buchta a Sedláčková 2006, s. 9.

⁷⁶ Charvát 2006, s. 31.

⁷⁷ Bělohávek, Košťan a Šuleř 2001, s. 196.

⁷⁸ Kislingerová a Synek 2010, s. 170.

Analýza vnějšího okolí je zaměřena na faktory v okolí organizace, které více či méně ovlivňují strategickou pozici společnosti tím, že ji přináší určité příležitosti ale i hrozby. Analýza se zaměřuje na vlivy tzv. makrookolí, kam můžeme zařadit faktory, jako jsou např. politického, ekonomického, sociální, legislativního či technologického charakteru. Analýza zabývající se naopak mikrookolím je zaměřena na konkurenční prostředí, tedy zjišťuje, co dělá firmu více či méně atraktivní.⁸⁰ „Strategická analýza okolního prostředí je manažerům potřebná k tomu, aby si byli vědomi vlivů okolního prostředí a aby byli lépe informováni o situaci, ve které se jejich společnost nachází.“⁸¹

Analýza vnitřních zdrojů a schopností se zabývá zdroji a schopnostmi podniku, které podnik potřebuje k tomu, aby byl schopen adekvátně reagovat na hrozby a příležitosti, které vznikají v okolí. Cílem této analýzy je v podstatě specifikace přednosti organizace, které by se mohly stát konkurenční výhodou.⁸²

3. 2. 2 Strategické analýzy na úrovni prostředí

V této úrovni se často prolínají faktory vnějšího a vnitřního prostředí firmy. Pokud se jedná o analýzy na úrovni prostředí, setkáváme se především s analýzou okolního prostřední organizace, s konkurenční analýzou, s analýzou vnitřních zdrojů a schopností organizace a SWOT analýzou.⁸³

Analýza okolního prostředí se zabývá především typy prostředí, kde zkoumá případnou nestabilitu vnějšího prostřední organizace a její důvody. Dále jsou jejím předmětem zkoumání vlivy prostředí a možnosti jak se s nimi vypořádat. Jednotlivé faktory, které na firmu působí z vnějšku, znázorňuje obrázek č. 6.

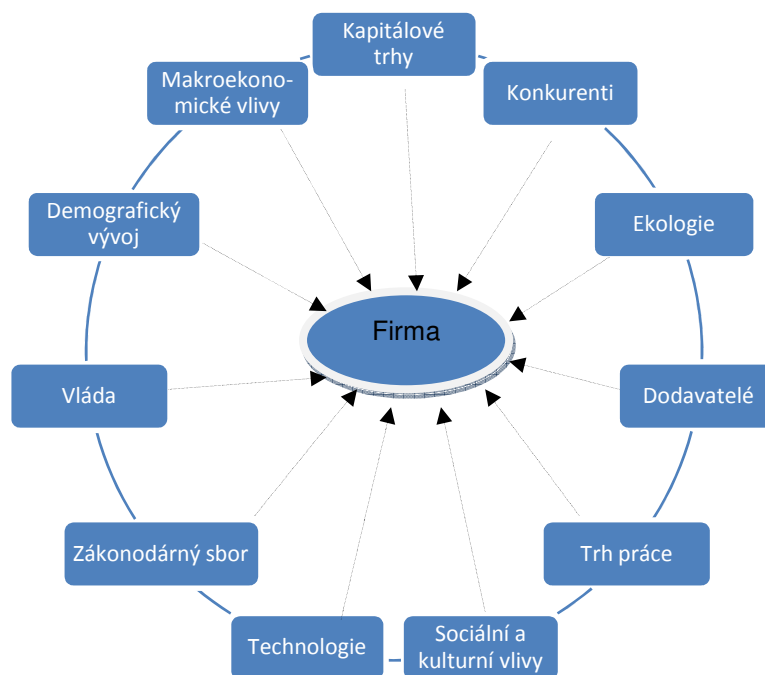
⁷⁹ Buchta a Sedláčková 2006, s. 10.

⁸⁰ Kislingerová a Synek 2010, s. 171.

⁸¹ Košťan a Šuleř 2002, s. 49.

⁸² Kislingerová a Synek 2010, s. 171.

⁸³ Bartoňková 2010, s. 31.



Obrázek č. 3 – Vlivy prostředí⁸⁴

Při analýze na úrovni vnějšího prostředí se uplatňuje také tzv. PEST analýza, kdy písmena tvoří čtyři oblasti prostředí/faktorů, které tvoří základ této analýzy:⁸⁵

- Politické
- Ekonomické
- Sociální
- Technologické

Někdy je tento model označován jako SLEPT analýza, kdy písmeno L označuje legislativní prostředí.

Při zkoumání vlivů prostředí je nutné vzít v úvahu také rostoucí význam globalizace. K analýze globalizačních trendů, ale i lokálních podmínek lze použít metodu „4C“:

- Customers (zákazníci)
- Country (národní specifika)

⁸⁴ Košťan a Šuleř 2002, s. 35.

⁸⁵ Košťan a Šuleř 2002, s. 37-39.

- Costs (náklady)
- Competitors (konkurence)

„Hlavním cílem výše uvedených metod je podnítit vrcholové manažery, aby se zabývali širšími a často relativně vzdálenými faktory a jejich vzájemnými souvislostmi, a tím se stali vnímavější k hrozbám a příležitostem vznikajícím v okolí podniku“.⁸⁶ Keřskovský⁸⁷ poukazuje na výzkumy, které uvádějí, že analýzy vnějšího prostředí bývají často příliš zaměřovány na tzv. „status quo“, tj. na současnou výchozí situaci. Při analýze vnějšího prostředí by mělo jít vždy především o to, identifikovat významnější dynamické jevy a procesy změn, trendy, jejichž působení sice v současnosti nemusí být významné, ale které budou určovat situaci firmy v budoucnu.

Stejně tak jak je důležité brát v úvahu vnější prostředí organizace, je důležité nezapomínat na vnitřní prostředí podniku. Je potřeba, aby plánovaná strategie byla nejenom proveditelná, ale také udržitelná. K tomu, aby strategie byla v tomto smyslu kvalitnější, je potřeba analyzovat také vnitřní zdroje a schopnosti společnosti. Teprve tehdy získá společnost strategickou schopnost. K analýze vnitřních zdrojů a schopností organizace nám mohou pomoci následující nástroje:⁸⁸

- audit zdrojů (jaké zdroje máme k dispozici, jak efektivně je využíváme, jak jsou flexibilní a vzájemně vyvážené)
- analýza hodnotového řetězce (porozumění hodnotových činností organizace)
- analýza kvalifikací a klíčových kompetencí
- SWOT analýza (přednosti, nedostatky, příležitosti, hrozby) aj.

Vzhledem k tomu, že analýza okolního prostředí byla již vytvořena managementem společnosti a její výstupy byly využity při tvorbě strategie podniku, z které budu při tvorbě strategie vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v TRW Carr s.r.o. vycházet, nebudu se v této práci touto analýzou ani jejími výstupy již více zabývat. U analýzy vnitřního prostředí se zaměřím v následujících řádkách na práci s jejími výstupy než na analýzu samotnou, neboť pro tvorbu strategie vzdělávání a rozvoje ve firmě využíváme v ideálním případě pouze jejich výsledků.⁸⁹ Zaměřím se na výstupy z analýzy na úrovni organizace, konkrétně na výstupy z analýzy plánů lidských zdrojů.

⁸⁶ Buchta a Sedláčková 2006, s. 10.

⁸⁷ Keřskovský a Vykypěl 2009, s. 28.

⁸⁸ Košťan a Šuleř 2002, s. 60.

⁸⁹ Bartoňková 2010, s. 29.

Dále se budu věnovat na úrovni analýzy skupin především dostupným materiálům, jako jsou popisy pracovních míst a kvalifikační požadavky. V poslední řadě se zmíním i o výstupech z analýzy na úrovni jednotlivce, konkrétně o výstupech z hodnocení zaměstnanců.

Analýza na úrovni organizace a to konkrétně analýza plánu lidských zdrojů nám pomůže zjistit, zda má společnost TRW Carr s.r.o. vůbec definovaná měřítka výkonnosti ŘLZ neboli zda existuje nějaký plán s jednotlivými cíli a zda existují ukazatele, které by měly vytvářet podporu pro úspěšné dosažení cílů i v ostatních částí podniku. Naplnění všech těchto cílů by pak mělo vést k naplnění i samotné vize společnosti. V okamžiku, kdy chybějí ukazatele a měřítka pro oblast či perspektivu učení a růstu, tedy součást oblasti ŘLZ, svědčí to o nepropojení podnikové strategie se strategií ŘLZ.⁹⁰

3. 2. 3 Strategické analýzy na úrovni organizace, skupin a jednotlivce a firma TRW Carr s. r. o

K analýze na úrovni organizace řadíme především analýzy strategických dokumentů (podnikové strategie, vize, cíle, údaje o struktuře podniku, údaje o výrobním programu a finančních zdrojích aj.) a analýzy plánů lidských zdrojů (údaje o mobilitě, fluktuaci pracovníků, údaje o produktivitě, výkonu a kvalitě, plány nástupnictví, personální statistika aj.).⁹¹

Alespoň některými údaji z analýzy strategických dokumentů, které mi byly ve společnosti dostupné, jsem se zabývala již v kapitole 3.1.2. V této části textu se zaměřím spíše na analýzu plánu lidských zdrojů, podívám se na dostupné údaje o fluktuaci zaměstnanců /dobrovolné i nedobrovolné/, údaje o produktivitě, kvalitě práce a údaje o nemocnosti. Tyto informace jsou pro tvorbu strategie vzdělávání a rozvoje určující, neboť nám mohou sloužit i jako nástroj monitoringu strategie.⁹²

Společnost TRW Carr s.r.o. má na každý rok stanovené v oblasti ŘLZ cíle nebo se dá říci měřitelné ukazatele, jejichž plnění sleduje každý měsíc.⁹³ Cíle, které jsou stanovené, se týkají fluktuace, kde se sleduje zvláště fluktuace dobrovolná a

⁹⁰ Vodák a Kucharčíková 2011, s. 51.

⁹¹ Bělohávek, Košťan a Šuleř 2001, s. 196.

⁹² Bartoňková 2010, s. 30.

⁹³ Interní materiály TRW Carr s.r.o.: Metric Summary For Organization.

nedobrovolná. Vzhledem k tomu, že společnost je výrobním závodem, sleduje se fluktuace i konkrétně u pracovníků přímé a nepřímé výroby, dále pak také u pracovníků v administrativě. Jako zvláštní ukazatel, který se hodnotí, je fluktuace zaměstnanců top managementu a fluktuace tzv. „new hire“ neboli volně přeloženo nových zaměstnanců firmy. Společnost se zajímá i o omluvenou či neomluvenou absenci zaměstnanců. V matici jsou také kontrolovány náklady zaměstnance za odpracovanou hodinu.

Z dat za rok 2010 a 2011 vyplývá, že TRW Carr s.r.o. neplní své cíle v oblasti dobrovolné fluktuace vysoce výkonných zaměstnanců, kam řadí členy Top managementu a v oblasti dobrovolné fluktuace nových zaměstnanců, mezi které řadí všechny zaměstnance, kteří jsou u společnosti méně než 2 roky. Dále se objevuje problém u omluvené i neomluvené absence výrobního personálu a v počtu přesčasových hodin přímého výrobního personálu. Celkový index nemocnosti personálu přesáhl stanovenou hranici, kterou si společnost stanovila.

Zvýšenou fluktuaci může mít za příčinu spoustu faktorů. Může to být špatně nastavený proces adaptace nových zaměstnanců, může to být celková nespokojenost zaměstnanců se stylem vedení, s finanční politikou podniku, ale může to mít i úplně jinou příčinu. Z tohoto důvodu je zapotřebí se podívat na data z výstupních formulářů⁹⁴ dobrovolně odcházejících zaměstnanců a zjistit, jaké důvody volí zaměstnanci jako rozhodující pro jejich odchod ze společnosti.

Z analýzy těchto dokumentů vyplývá, že jako nejčastější důvod odchodu uvádějí zaměstnanci: skoro žádná možnost kariérového postupu a profesního rozvoje, neshody s vedoucím pracovníkem.

Ukazatel nemocnosti a neomluvené absence nám může poukazovat na nespokojenost zaměstnanců se stylem vedení, špatné pracovní klima či nízkou motivaci k práci. Podrobnější informace o absenci, které by více pomohly najít příčinu, si společnost bohužel nevede.

Některé z výše uvedených ukazatelů jako např. dobrovolná fluktuace řadí Wagnerová⁹⁵ mezi ukazatele výkonnosti tzv. perspektivy učení a růstu. Jako další velmi důležitý ukazatel perspektivy učení a růstu jsou podle Vodáka a Kucharčíkové⁹⁶ např. index spokojenosti, motivace a loajality zaměstnanců a index spokojenosti zaměstnanců se stylem vedení, čas strávený vzděláváním aj. Ukazatele, které se

⁹⁴ Interní materiály TRW Carr s.r.o.: Výstupní formuláře zaměstnanců.

⁹⁵ Wagnerová 2008. s. 43.

⁹⁶ Vodák a Kucharčíková 2011, s. 63.

zabývají loajalitou, spokojeností a motivací zaměstnanců řeší společnost TRW Carr s.r.o. pomocí dotazníku pro průzkum spokojenosti zaměstnanců s názvem ECI neboli Employee Commitment Index⁹⁷. Zde se výstupy bohužel měří pouze jednou za rok a to ještě ne vždy. Výstupy z průzkumu spokojenosti jsou tedy pro účely této práce nepoužitelné a nemají vypovídající hodnotu.

Dále bych se zmínila o produktivitě a kvalitě, která podle Vodáka a Kucharčíkové⁹⁸ v metodice Balanced Scorecard, o které budu podrobněji hovořit dále v kapitole nástroje pro implementaci strategie, spadá do perspektivy interních procesů, které stejně jako ukazatelé perspektivy učení a růstu, napomáhají naplnit strategické cíle podniku a vizi společnosti. Společnost sleduje ukazatel produktivity pravidelně. Kontroluje, zda skutečná produktivita odpovídá požadované.⁹⁹ Co je zajímavé, že společnost sleduje pouze produktivitu výrobního procesu, nikoliv produktivitu procesů podpůrných. Kromě produktivity na úrovni perspektivy interních procesů kontroluje společnost také následující klíčové ukazatele. Celkové náklady na nekvalitu, včasnost dodávek zákazníkům, počet zákaznických reklamací, % garančních nákladů k prodejm aj.

Mezi analýzy na úrovni skupin řadíme především analýzy práce (identifikace cílové práce, analýza pracovní náplně, analýza kvalifikačních požadavků, informace o stylu vedení aj.) a průzkum rozvojových potřeb (konzultace s manažery a vedoucími, 360° zpětná vazba, informace od odcházejících klientů, skupinové rozhovory aj.).¹⁰⁰ Zde se budu věnovat analýze dostupných dokumentů, jako jsou popisy pracovních míst a kvalifikační požadavky na zaměstnance společnosti.

Na úrovni jednotlivců jde nejčastěji o hodnocení pracovníků (výstupy z procesu řízení pracovního výkonu, plnění plánů osobního rozvoje, výstupy z assessment center a development center, sociogramy aj.) a analýzu pracovních míst a rolí (popisy pracovních míst, kompetenční profily, popisy funkcí, osobní dokumentace aj.).¹⁰¹

Společnost TRW Carr s.r.o. v současné době využívá k hodnocení pracovníků následující nástroje. Hodnocení před koncem zkušební doby¹⁰², kdy se hodnotí úroveň zaškolení pracovníka na jeho nové pozici a kdy se sleduje rozdíl mezi skutečnou

⁹⁷ Interní materiály TRW Carr s. r. o.: Formulář ECI.

⁹⁸ Vodák a Kucharčíková 2011, s. 46.

⁹⁹ Interní materiály TRW Carr s.r.o.: Metric Summary For Organization.

¹⁰⁰ Bartoňková 2010, s. 31.

¹⁰¹ Bartoňková 2010, s. 31.

¹⁰² Interní materiály TRW Carr s.r.o.: Formulář na hodnocení zaměstnanců před koncem zkušební doby.

úrovni kvalifikace zaměstnance a požadovanou kvalifikací na dané pozici. Na tomto základě se doporučují zaměstnanci vzdělávací aktivity či jiné akce k tomu, aby jeho odbornost a pracovní výkon se dostaly na požadovanou úroveň. Personalista využívá tedy výstupy z hodnocení jako podklad k dalšímu vzdělávání a rozvoji zaměstnance. Výstup z hodnocení před koncem zkušební doby slouží personalistům pak také i k případnému prodloužení či ukončení pracovního poměru zaměstnance.

Jako druhý nástroj využívá společnost roční hodnocení¹⁰³, ve kterém se hodnotí odbornost zaměstnance a jeho pracovní výkon podle stanovených cílů. Stanovují se výkonové cíle na období jednoho roku a zároveň se v hodnocení uvádí požadované školení na další období. Vždy na konci roku se vyhodnocuje splnění daných výkonnostních cílů a vedoucí spolu se zaměstnanci hodnotí i předešlé realizované vzdělávací aktivity, jejich přínos pro zaměstnance i pro společnost. Z analýzy výstupů z hodnotících formulářů jak před koncem zkušební doby, tak i z ročního hodnocení vyplývá, že výkonnostní cíle zaměstnanců jsou z velké míry zaměstnanci buď neovlivnitelné anebo jsou příliš obecné na to, aby se dalo po roce změřit, zda byly zaměstnancem splněny či ne. U cílů chybí kritéria či měřítko úspěšnosti. Dále není nikde stanovená jejich váha, tím pádem zaměstnanec nemůže tušit, který z cílů má jakou prioritu.¹⁰⁴ Chybí i určitá konkretizace cílů do dílčích cílů a úkolů, které by pomohla zaměstnanci lépe daný cíl pochopit a tím i splnit. V hodnocení chybí kromě výkonových cílů také cíle týkající se rozvoje potenciálu či pracovního (profesionálního) chování,¹⁰⁵ což by podporovalo podnikovou strategii neustálého zlepšování. Z většiny výstupů vyplývá, že stanovené výkonové cíle jednotlivých zaměstnanců nepřímé výroby a administrativy nenavazují na strategické cíle podniku a většina z cílů se týká standardní pracovní náplně zaměstnanců, tedy nevedou k žádnému zlepšení a nepodporují tím ani podnikovou strategii „Continuous Improvement“. V současně nastaveném hodnocení se ztrácí i role zaměstnanců, kteří by měli sdílet zodpovědnost za výkon spolu s manažery¹⁰⁶

Pro přesnější výstupy z analýzy na úrovni jednotlivců, které pak využijí k návrhu strategie pro efektivní vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, se budu zabývat v následujících řádcích i popisy pracovních míst a kvalifikačními požadavky na dané pozice ve společnosti TRW Carr s.r.o. Vzhledem k velkému množství pozic ve společnosti se analýzou zaměřím pouze na náhodně vybrané pracovní popisy. Aby

¹⁰³ Interní materiály TRW Carr s.r.o.: Formulář na roční hodnocení zaměstnanců.

¹⁰⁴ Keřskovský a Vykypěl 2006, s. 11.

¹⁰⁵ Hroník 2006, s. 60.

¹⁰⁶ Koubek 2004, s. 27.

nebyla analýza zaměřená pouze na jednu skupinu zaměstnanců, zvolím jeden popis pracovního místa ze zaměstnanců přímé výroby tedy DIR, jeden ze zaměstnanců nepřímé výroby INDIR a jeden ze zaměstnanců administrativy, tedy SALARY. Budu v nich hledat to, co je spojuje, zaměřím se na hledání klíčových činností a kompetencí, které budou podporovat strategii podniku a strategické cíle. To budou totiž kompetence a činnosti, na které bych se měla zaměřit v rámci strategie vzdělávání a rozvoje.

Pro analýzu pracovních míst a kvalifikačních požadavků jsem si ze skupiny SALARY neboli administrativních pozic zvolila popisy pracovních míst inženýra kvality a procesního inženýra neboli technologa.¹⁰⁷ Již z názvu pozic lze odvodit, že pracovníci na těchto pracovních zařazeních se věnují především kvalitě a technologii, což jsou TRW priority. Z řad nepřímé a přímé výroby jsem si vybrala pozice kontrolor kvality, údržbář a opravář výroby.¹⁰⁸ Obě pozice z administrativy mají ve svých činnostech následující shodné činnosti. Schopnost práce na více projektech najednou, spolupráce s ostatními odděleními, hledání cest k neustálému zlepšování a schopnost řešení problémů pomocí nástrojů jako jsou 8D reporty, Ishikawa aj. Skoro ve všech činnostech se objevovalo slovo odpovědnost za něco. Buď za činnost, proces, produkt, výsledek nebo průběh nějaké činnosti. U pozic z přímé a nepřímé výroby jsem kromě odpovědnosti za produkt či stroj našla shodu v činnostech, které se týkaly spolupráce, hledání příčin nekvality či poruchy stroje. Díky těmto výstupům je zřejmé, že společné kompetence těchto pěti pracovních pozic budou především kompetence týmové spolupráce, kompetence řešení problémů, kompetence k odpovědnosti a kompetence k efektivní komunikaci. Cílem této práce není však vytvořit kompetenční model na jednotlivé pozice, a proto nebudu dále tyto kompetence rozebírat. Při tvorbě strategie je však důležité na tyto kompetence poukázat. Navržená strategii pro efektivní vzdělávání a rozvoj zaměstnanců by měla totiž podporovat především ty kompetence zaměstnanců, které jsou zapotřebí k naplnění strategických cílů, poslání a vize společnosti. Tyto strategické cíle by se měly správně rozpadat na dílčí cíle a úkoly, které se v popisech pracovních míst nacházejí právě v podobě činností.

¹⁰⁷ Interní materiály TRW Carr s.r.o.: Popisy pracovních míst inženýra kvality a procesního inženýra.

¹⁰⁸ Interní materiály TRW Carr s.r.o.: Popisy pracovních míst kontrolora kvality, opraváře výroby a údržbáře.

4. Tvorba a implementace vzdělávací strategie

Po analýze vnějšího a vnitřního prostředí, znalosti poslání, vize a strategických cílů společnosti, které se promítají ve firemní kultuře a hodnotách firmy, se můžeme konečně dostat k samotnému výběru a tvorbě strategie. Proces tvorby strategie nám naznačuje cestu, po které bychom měli jít k našemu očekávanému cíli.

Podle Charváta¹⁰⁹ je zapotřebí nejdříve sami sebe přesvědčit o nutnosti dobré strategie a přesvědčit o tom i ostatní. Určitě bychom si měli definovat poslání a vizi firmy, s kterými se musíme ztotožnit. V neposlední řadě je nutné zajistit zdroje pro tvorbu strategie a stanovit, kdo bude za co odpovědný. Pro účely měření přínosu strategie je dobré mít nastavena i měřítka neboli kritéria úspěšnosti.

4. 1 Zdroje pro tvorbu vzdělávací strategie

Důležitou podmínkou pro tvorbu a následně i implementaci strategie je mít dostatek disponibilních zdrojů. Pod tímto pojmem si nemusíme představovat jen finanční zdroje, ale i zdroje lidské, know-how nebo spolehlivé partnery.¹¹⁰

Charvát¹¹¹ za zdroje strategie považuje následující:

- Firemní kulturu a organizační strukturu
- Lidské zdroje (jejich plánování, získávání, výběr, rozvoj, odměňování, motivace aj.)
- Finanční zdroje (zdroje nutné k zajištění vstupů a dosažení cílů)
- Hmotné zdroje
- Efektivní marketing
- Klíčové ukazatele úspěchu (v podstatě kritické úkoly, které podporují dosažení strategických záměrů a cílů)

¹⁰⁹ Charvát 2006, s. 65.

¹¹⁰ Keřskovský a Drdla 2003, s. 137.

¹¹¹ Charvát 2006, s. 65.

4. 2 Proces implementace vzdělávací strategie

Při implementaci strategie bychom podle Košťana¹¹² měli vždy posoudit, zda daná strategie je realizovatelná a akceptovatelná. K tomu, zda strategie je realizovatelná nám mohou pomoci odpovědi na následující otázky. Jsou dostupné potřebné zdroje?, Jak bude reagovat konkurence?, Bude dostupná potřebná technologie, materiál a služby? Z hlediska akceptovatelnosti strategie se jedná o otázky, které se zabývají finančním rizikem, vynaloženými prostředky či zájmy vlastníků.

Dedouchová¹¹³ předpokládá, že při zavedení vybrané varianty strategie zpravidla vznikají změny v organizační struktuře a řídicím systému podniku. Uvedené změny často vyvolávají konflikty, které je nutno řešit, aby strategie mohla být úspěšná. Celkově je nutné, abychom zjistili, zda zvolená strategie je vhodná, tedy, zda reaguje na vnější příležitosti prostředí, eliminuje hrozby, využívá a rozvíjí silné stránky společnosti a je v souladu s posláním a vizí dané organizace.¹¹⁴ Volba vhodné strategie je kromě vyhodnocení exaktních dat z analýz mimo jiné také otázkou zkušeností a správné intuice.¹¹⁵

Implementace strategie zahrnuje také výběr správné kombinace organizační struktury a řídicího systému, která umožní dosáhnout stanovených cílů. Organizační struktura přiděluje zaměstnancům úkoly a specifikuje jejich role. Bez integrujícího mechanismu a správného řídicího systému však organizační struktura nebude funkční.¹¹⁶ Proces implementace strategie vyžaduje také řízení strategických změn. To vyžaduje větší aktivitu v řízení procesů. Úspěšná implementace strategie proběhne především tam, kde dokáže vedení společnosti vytvořit participativní prostředí, které podporuje změny. Je zapotřebí, aby zaměstnanci brali změny jako příležitosti k dalšímu rozvoji.¹¹⁷ Při implementaci nové strategie by se podle autorů Košťána a Šuleře¹¹⁸ nemělo zapomenout na přerozdělení zdrojů tak, aby vyhovovaly potřebám nové strategie. Dále by se měly identifikovat klíčové úkoly, které zajistí úspěch nové strategie. Musí existovat plán prioritních strategických aktivit a také organizační struktura by měla být upravena podle potřeb tak, aby umožnila co největší efektivnost.

¹¹² Košťan a Šuleř 2002, s. 106.

¹¹³ Dedouchová 2001, s. 5.

¹¹⁴ Košťan a Šuleř 2002, s. 105.

¹¹⁵ Buchta a Sedláčková 2006, s. 5.

¹¹⁶ Dedouchová 2001, s. 152.

¹¹⁷ Thaddeus 2007, s. 136.

¹¹⁸ Košťan a Šuleř 2002, s. 111.

V neposlední řadě by se nemělo zapomenout na vytvoření a implementaci nových pracovních postupů, prvků firemní kultury a informačního systému, které budou strategii podporovat. Strategie se zcela jistě promítne i do systému hodnocení výkonnosti a kontroly i do operativních cílů.

Aby strategie vzdělávání a rozvoje byla skutečně dobře v dané firmě zavedena, je nutné mít pro její zavedení vhodný nástroj. Vzhledem k tomu, že nástrojů pro implementaci vzdělávání je opravdu hodně, pokusím se tyto nástroje v následující kapitole stručně shrnout. Podrobněji se budu věnovat pouze vybraným nástrojům, které by mohly nejlépe splňovat požadavky vedení sledované společnosti, vyhovovaly podmínkám, ve kterých se v současné době společnost TRW Carr s.r.o. nachází a podporovaly by naplnění strategických cílů společnosti, poslání a vize.

4. 3 Nástroje pro implementaci strategie vzdělávání a jejich možné uplatnění ve firmě TRW Carr s.r.o.

Jak jsem již výše uvedla, v této kapitole se zmíním o základních nástrojích implementace strategie vzdělávání. Vzhledem k tomu, že cílem této práce je vytvořit vhodnou strategii pro efektivní vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, považuji základní znalost těchto nástrojů za nutný předpoklad správného výběru.

Bartoňková¹¹⁹ řadí mezi základní nástroje pro implementaci strategie vzdělávání především Kompetenční modely, Řízení podle kompetencí, Řízení pracovního výkonu, Balanced Scorecard, Knowledge Management a Talent Management, Projektový Management, Management kariéry, Učící se organizace a mnoho dalších.

Podrobně popsat všechny nástroje implementace vzdělávání by vzhledem k rozsahu této práce nebylo možné a tak se v následujícím textu budu věnovat především těm nástrojům, které svým zaměřením, obsahem i cíli by mohly nejvíce odpovídat vnějšímu i vnitřnímu prostředí společnosti TRW Carr s.r.o. Zaměřím se na takové nástroje, které by nejlépe vyhovovaly organizační struktuře a kultuře firmy, byly v souladu s hodnotami OSS a zároveň by podporovaly naplnění strategických cílů organizace a její vize. Vzhledem k tomu, že při analýze na úrovni organizace jsem se setkala s tím, že chyběly ukazatele tzv. perspektivy učení a růstu, které by se

¹¹⁹ Bartoňková 2010, s. 74.

zaměřovaly také na úspěšnost a výkonnost procesu vzdělávání a rozvoje, ráda bych se jako prvnímu nástroji implementace i kontroly strategie věnovala metodě BSC. Tato metoda mi pomůže propojit strategii vzdělávání a rozvoje s ostatními perspektivami společnosti a zároveň mi nastaví její kontrolu.

4. 3. 1 Balanced Scorecard

„Užitečným nástrojem pro implementaci strategie je metoda Balanced Scorecard. Tato metoda vytváří vazbu mezi strategií a operativní činností s důrazem na měření výkonu.“¹²⁰ Také Učeň¹²¹ hovoří o metodě Balanced Scorecard jako o metodě, která velmi dobře dokáže vyrovnaně převést vizi do cílů a metrik tak, aby komplexně a provázaně postihla jednotlivé oblasti podniku. Cíle a jejich metriky sdružuje do tzv. čtyř perspektiv. Jedná se o perspektivu finanční, zákaznickou, procesní a perspektivu učení a růstu.

Tvůrci samotné metodiky uvádějí, že metodika BSC je více než taktický nebo operativní systém ukazatelů. Metodiku BSC používají inovativní podniky především jako strategický manažerský systém řízení, určený k řízení dlouhodobé strategie, ale rovněž jako měřicí systém využívaný ke zlepšování kritických procesů.¹²² Metodika BSC je strategickým systémem vyvážených ukazatelů výkonnosti podniku¹²³ a zároveň výrazným způsobem přispívá k propojení systému řízení lidských zdrojů a systému vedení podniku, tedy propojuje podnikovou strategii s ŘLZ. Metodika pomáhá sladit implementaci strategie podniku s jeho kulturou, usnadňuje porozumění strategie ze strany zaměstnanců a zvyšuje tak jejich motivaci.¹²⁴ Také Košťan a Šuleř¹²⁵ uvádějí, že největší přínos metodiky BSC vidí ve vyváženém pohledu na strategii, který umožní pak strategii celkově lépe pochopit.

Z výše uvedených tvrzení se domnívám, že metodika BSC je určitý způsob, který nám pomůže naši strategii lépe prosadit a objasnit u našich kolegů a zaměstnanců na všech úrovních. Tím, že strategie bude propojena s cíli všech částí podniku, budou ji všichni lépe rozumět a to napomůže k její úspěšnosti. Tento názor

¹²⁰ Srpová a Řehoř 2010, s. 136.

¹²¹ Učeň 2008, s. 31.

¹²² Kaplan a Norton 1996, s. 18.

¹²³ Šmída 2003, s. 62.

¹²⁴ Vodák a Kucharčíková 2011, s. 16.

¹²⁵ Košťan a Šuleř 2002, s. 115.

dokladují i Vodák a Kucharčíková¹²⁶, kteří srovnávají metodiku BSC s tzv. „jazykem“ ke komunikaci vize a strategie v celém podniku na všech jeho úrovních. Taktéž se domnívám, že pokud má vzdělávání přispívat ke zvýšení výkonnosti podniku a podporovat dosahování nejvyšších cílů, musejí být cíle vzdělávání a celý proces vzdělávání a tedy i strategie vzdělávání a rozvoje jednoznačně propojeny se strategií podniku. Právě tomuto by nám mohla napomoci metodika BSC. Celkově lze říci, že propojenost všech úrovní podniku a jejich strategických cílů nám pomůže následně vyhodnotit i efektivnost strategie. Bartoňková uvádí, že podle Kaplana a Nortona si BSC můžeme představit jako určitý řetězec příčin a následků procházejících čtyřmi perspektivami – finanční, zákaznickou, procesní a učení se. Každý strategický cíl je součástí řetězce příčin a následků, který jako celek představuje strategii.¹²⁷ Chceme-li dosáhnout určitých finančních cílů, musíme uspokojit požadavky zákazníků. Aby bylo možné uspokojit požadavky zákazníků, musíme mít k tomu spokojené a kvalitní zaměstnance.¹²⁸

Košťan a Šuleř¹²⁹ to vysvětlují zase z druhé strany. Perspektiva učení a růstu podmiňuje výkonnost v perspektivě interních procesů, perspektiva interních procesů podmiňuje výkonnost zákaznické perspektivy a ta určuje, jak se firmě bude dařit. Ke každé z perspektiv je zapotřebí, aby management určil kritické faktory úspěchu. Každý z ukazatelů by měl být propojen řetězcem příčinných souvislostí, které povedou ke zvýšení výkonnosti podniku. Klíčové ukazatele musejí korespondovat s cíli podniku i v oblastech jako jsou např. procesy rozvoje, služeb, marketingu, výroby aj. Mezi základní ukazatele finanční výkonnosti řadí Wagnerová¹³⁰ např. zisk před úhradou daní a úroků, čistý zisk, výnosy aj. Vodák a Kucharčíková¹³¹ uvádějí také obchodní marži, cash flow, výnosnost kapitálu či návratnost investic aj. K zákaznickým ukazatelům můžeme zařadit např. spokojenost zákazníků s kvalitou služeb, počet stížností, % opakovaných stížností, reklamace, % reklamací vyřízených během 30 dnů aj.¹³² Formulace zákaznické perspektivy musí dát tvůrcům jasnou představu o cílových zákaznících a segmentech trhu. Podnik musí rozpoznat, co zákazníci skutečně oceňují, protože při následném stanovování perspektivy interních procesů toto využijí k určení klíčových procesů, které uspokojí potřeby zákazníků a vlastníků.¹³³ Mezi hlavní ukazatele

¹²⁶ Vodák a Kucharčíková 2011, s. 16.

¹²⁷ Bartoňková 2010, s. 43.

¹²⁸ Wagnerová 2008, s. 42.

¹²⁹ Košťan a Šuleř 2002, s. 116.

¹³⁰ Wagnerová 2008, s. 42.

¹³¹ Vodák a Kucharčíková 2011, s. 44.

¹³² Wagnerová 2011, s. 65.

¹³³ Bartoňková 2010, s. 45.

perspektivy interních procesů můžeme zařadit např. náklady administrativy na celkové příjmy a na zaměstnance, čas zpracování objednávky, celkový čas dodávky, produktivita, zmetkovitost aj.¹³⁴ Wagnerová¹³⁵ uvádí jako ukazatele dále např. chybovost účetnictví nebo počet faktur zpracovaných na zaměstnance útvaru. „Cíle v perspektivě učení a růstu vytvářejí podporu, která umožní, aby podnik mohl úspěšně dosáhnout cílů v ostatních třech perspektivách a směřoval k naplnění své vize.“¹³⁶ V okamžiku, kdy chybějí ukazatele a měřítka pro tuto perspektivu, svědčí to o nepropojenosti podnikové strategie s rozvojem lidských zdrojů.¹³⁷ Mezi hlavní ukazatele můžeme zařadit např. kompetence zaměstnanců, fluktuace zaměstnanců, index spokojenosti, motivace a loajality zaměstnanců, čas strávený vzděláváním, % uskutečněných tréninků¹³⁸, úroveň ochoty zaměstnance se dále vzdělávat, úroveň znalostí zaměstnanců podniku aj.¹³⁹

Z uvedených ukazatelů pro perspektivu učení a růstu, která je pro naši práci nejdůležitější, usuzuji, že velký význam na splnění cílů a vize podniku budou mít pro nás kompetence zaměstnanců a jejich motivace, neboť ony z velké míry přímo či nepřímo ovlivňují jejich spokojenost a tedy i jejich pracovní výkon a angažovanost. Tyto faktory se pak promítají do kvality jejich práce, výsledků a tím ovlivňují i výkonnost interních procesů.

Z předešlé analýzy na úrovni organizace jsem zjistila, že společnost TRW Carr s.r.o. operuje na úrovni perspektivy učení a růstu pouze s ukazateli jako je fluktuace. Index spokojenosti, loajality, motivace a angažovanosti zaměstnanců řeší pomocí ECI dotazníků, které však realizuje nepravidelně, maximálně jedenkrát za rok což shledávám jako nedostačující. Pro skutečnou kontrolu faktorů jako je motivace zaměstnanců a jejich spokojenost, která ovlivňuje především ukazatele jako je produktivita, dobrovolná fluktuace, nemocnost a v neposlední řadě i kvalitu procesů a práce, navrhuji jako první doplnit do matice měsíčně sledovaných ukazatelů společnosti TRW Carr s. r. o. i indexy spokojenosti, angažovanosti a motivace zaměstnanců. Chybí mi také ukazatele jako je čas strávený vzděláváním či % uskutečněných interních a externích tréninků, úroveň klíčových kompetencí zaměstnanců, fluktuace talentů, počet interně obsazených pozic talenty aj. Toto bych viděla jako první krok ještě před samotnou implementací navržené strategie vzdělávání

¹³⁴ Vodák a Kucharčíková 2011, s. 46.

¹³⁵ Wagnerová 2011, s. 65.

¹³⁶ Bartoňková 2010, s. 47.

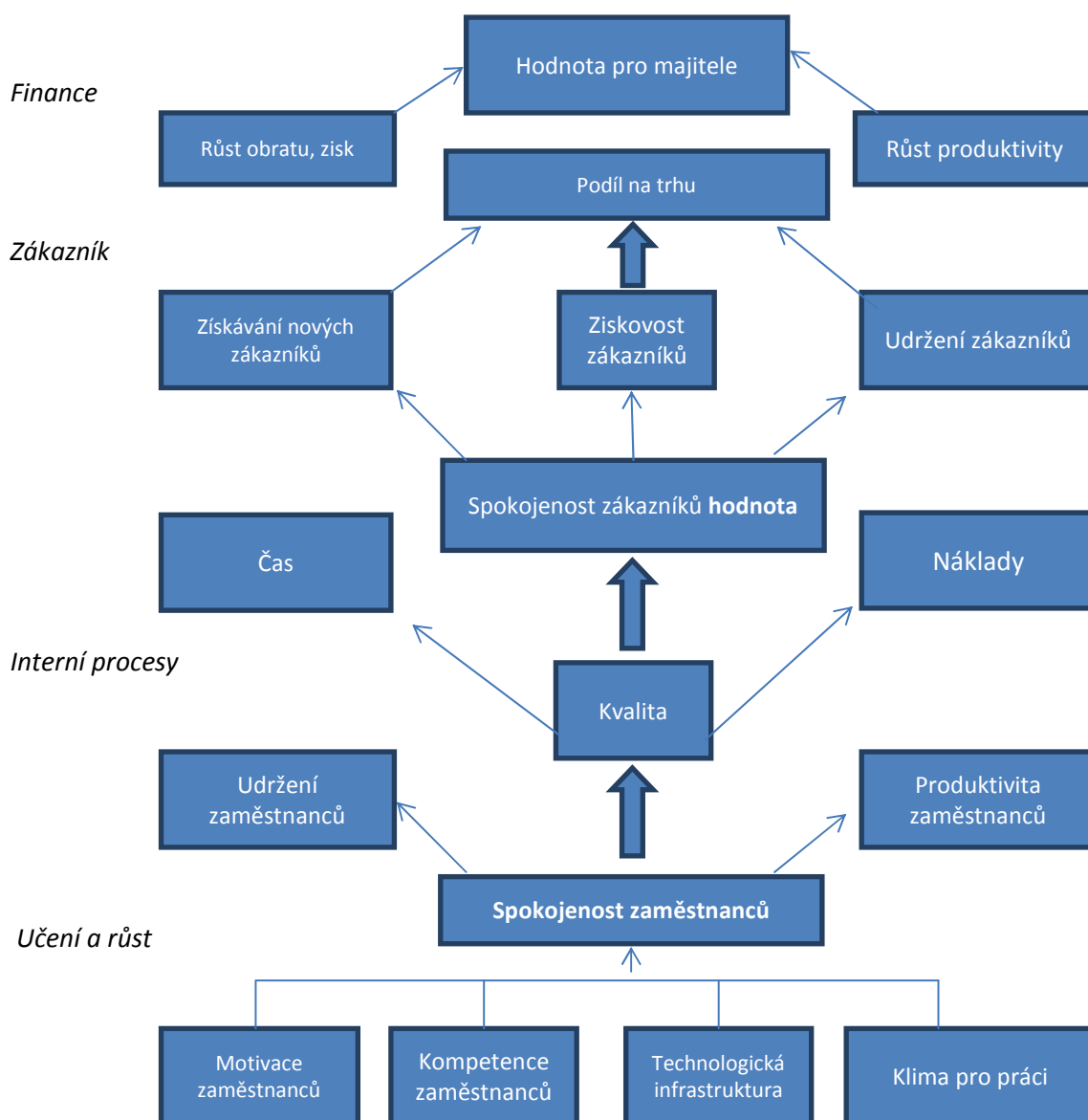
¹³⁷ Vodák a Kucharčíková 2011, s. 51.

¹³⁸ Wagnerová 2008, s. 42.

¹³⁹ Lošťáková a kol. 2009, s. 243.

a rozvoje. Jedině s dobře nastavenými klíčovými ukazateli úspěšnosti strategie, budou novou strategii zaměstnanci lépe chápat. Klíčovými ukazateli si zajistíme i průběžnou kontrolu toho, zda strategie je efektivní.

To jak jsou důležité pro naplnění strategických cílů společnosti kompetence zaměstnanců, jejich motivace a spokojenost, která je ovlivněna řadou faktorů, jako je např. styl vedení, způsob odměňování, přístup k rozvoji, možnost kariérního postupu aj., velice dobře zachycuje následující schéma, které vysvětluje propojenost vztahů všech perspektiv.



Obrázek č. 4 – Zobrazení základních vztahů v BSC¹⁴⁰

Z tohoto důvodu vidím za podstatné se v následující kapitole zmínit i o dalších nástrojích pro implementaci vzdělávání jako je Kompetenční model, Řízení podle kompetencí /MBC/ a Řízení pracovního výkonu /MBO/. Pracovní výkon a jeho řízení, tedy měření, je důležitý proto, že ve výkon a celkovou produktivitu ovlivňuje i úroveň kompetencí, motivace a spokojenosti zaměstnanců. Z tohoto důvodu musíme pracovní výkon hodnotit a spolu s ním bychom měli měřit ale i potenciál zaměstnanců a úroveň minimálně těch kompetencí, které jsou pro výsledky, podporující naplnění vize a

¹⁴⁰ Vodák a Kucharčíková 2011, s. 48.

strategické cíle, klíčové. Díky měření úrovně kompetencí a podpoře zaměstnanců v rozvoji jejich kompetencí, budeme moci ovlivnit nejenom jejich odbornost ale i jejich výkon. Neustálým zlepšováním klíčových a dalších odborných kompetencí zvýšíme výkonnost firmy, zvýšíme kvalitu, snížíme tím náklady. Vzhledem k cíli této práce není potřeba nástroje příliš rozebírat, považuji však za nutné se s alespoň základními principy těchto nástrojů seznámit.

4. 2. 3 Kompetenční model, MBO a MBC

Vzhledem k tomu, že cílem této práce je vytvořit vhodnou strategii pro efektivní vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, je více než důležité si uvědomit, které znalosti, dovednosti, postoje a chování zaměstnanců by mělo vzdělávání podporovat, aby bylo pro zaměstnance a hlavně firmu přínosem. Musíme určit, jak chceme, aby se naši zaměstnanci chovali, jakými znalostmi by měli disponovat a jakým způsobem by je měli v praxi využívat. V předešlých kapitolách jsme si již uvedli, že strategie vzdělávání a rozvoje zaměstnanců a tedy i vzdělávání samotné bude efektivní tehdy, když bude v souladu s celkovou strategií firmy a bude zaměřena na podporu kompetencí, které budou napomáhat zvyšovat výkon zaměstnanců a tím i výkonnost celé organizace. Bude zaměstnance motivovat a umožní jim maximálně využít jejich potenciál. Tato spokojenost a výkonnost se projeví v kvalitě interních procesů, což ovlivní i spokojenost zákazníků a finanční výsledky firmy.

Dát dohromady tyto podstatné, klíčové nebo také ústřední¹⁴¹ kompetence, které budeme chtít vzděláváním rozvíjet, nám může pomoci nástroj pro implementaci strategie, který se nazývá kompetenční model. Kompetenční model představuje v podstatě soustavu těchto všech kompetencí, které jsou pro firmu klíčové buď tím, že jsou pro členy organizace významné a všemi sdílené nebo právě tím, že jsou signifikantní pro úspěch organizace a jejich jednotlivých součástí.¹⁴² Kompetenční model obvykle popisuje konkrétní kombinaci vědomostí, dovedností a dalších charakteristik osobnosti, které jsou potřebné k efektivnímu plnění úkolů v organizaci. Pomáhají sjednotit pohled na to, co je v budoucnu potřeba a jaké chování bychom měli podporovat, rozvíjet a odměňovat.¹⁴³ Hroník říká, že „kompetenční model představuje

¹⁴¹ Hroník 2006, s. 29.

¹⁴² Tureckiová a Veteška 2008, s. 85.

¹⁴³ Hroník 2007, s. 69.

most mezi podnikovou strategií a strategií personální. Můžeme ho chápat i jako most mezi hodnotami společnosti a popisem práce.“¹⁴⁴

Při analýze vnitřního prostředí společnosti TRW Carr s.r.o. jsem se soustředila především na dostupné dokumenty, jako jsou materiály o vizi, poslání a strategických cílech společnosti TRW a následně i divize OSS, kam spadá i závod TRW Carr s.r.o. Dále pak na úrovni skupin a jednotlivců jsem se zabývala výstupy z hodnocení zaměstnanců a zkoumala jsem i hodnoty firmy, popisy pracovních míst a kvalifikační požadavky na vybraných pozicích. Díky této studii jsem mohla identifikovat některé z klíčových kompetencí. Klíčové proto, že „slouží k popisu projevu chování, které jsou pro všechny zaměstnance důležité. Přispívají k firemním hodnotám, k potřebné firemní kultuře a očekávanému výkonu.“¹⁴⁵ „Klíčové kompetence odlišují organizaci v rámci odvětví od konkurentů a vytvářejí konkurenční výhodu. Často jsou velmi úzce vázané na danou technologii (zvláště u výrobních organizací).“ Někdy se můžeme setkat s termíny ústřední či základní kompetence.¹⁴⁶ Pro účely této práce budu používat termín klíčové kompetence, neboť i tento termín je aktuální firemní kultuře společnosti TRW Carr s.r.o. nejbližší. Mezi klíčové kompetence společnosti TRW Carr s.r.o. řadím „kompetenci neustálého zlepšování“, která by se měla projevovat znalostmi metody Lean neboli metody štíhlé výroby a její implementace a filosofie či metodologie Six Sigma, která představuje soubor nástrojů k dosažení vynikající kvality v procesech kritických pro zákazníka. „Kompetenci k odpovědnosti“, která se projevuje v připravenosti a schopnosti převzít odpovědnost za své chování a jednání. Ve schopnost cítit se a být zodpovědný za svůj proces, produkt a výsledky. A ve schopnosti být spoluodpovědný/á za naplňování firemních cílů a v neposlední řadě v ochotě nést odpovědnost za celkové výsledky firmy. „Kompetenci k učení“, která se bude projevovat v poskytování svých zkušeností a znalostí méně zkušeným spolupracovníkům, ve schopnosti učit se ze svých vlastních chyb a chyb ostatních, v otevřenosti k novým nápadům a k vlastnímu rozvoji svých znalostí, v celkovém sdílení svých zkušeností a znalostí s ostatními zaměstnanci a závody a ve schopnosti celoživotního učení se. „Kompetenci k řešení problémů“, která spočívá ve schopnosti analýzy problému – najít příčiny chyb, problémů a ve schopnosti definovat systematická nápravná opatření a schopnosti ověřit a kontrolovat zavedení nápravných opatření. Je zapotřebí soustředit se na řešení problému, ne na jeho popis. „Kompetence k efektivní komunikaci“, která spočívá především v respektu vůči

¹⁴⁴ Hroník 2007, s. 69.

¹⁴⁵ Kubeš, Spillerová a Kurnický 2004, s. 35.

¹⁴⁶ Šmída 2003, s. 37.

ostatním, v práci s informacemi, ve sdílení informací, spolupráci, komunikaci v týmu a mezi jednotlivými odděleními. Ve schopnost vypíchnout podstatné informace a včas je srozumitelně předat ostatním. „Kompetenci orientace na výsledek“, která spočívá ve stanovování ctížádostivých a uskutečnitelných cílů, iniciování a neodkládání své práce, řízením se čísly a skutečnostmi, které neustále vyhodnocujeme, porovnáváme a následná data využíváme k zlepšení našich procesů tak, abychom zajistili požadované výsledky. A „Kompetenci k týmové spolupráci“, která spočívá v společném dosahování cílů.

Dále navrhuji pro správné podchycení a hodnocení výše uvedených klíčových kompetencí zaměstnanců zavést a měřit úroveň i tzv. manažerských či vůdcovských kompetencí¹⁴⁷, mezi které bych zařadila „kompetenci k hodnocení zaměstnanců“, která spočívá ve schopnosti vedoucích správně stanovovat cíle, dávat zpětnou vazbu, hodnotit, motivovat a rozvíjet své podřízené v souladu s firemními cíli. Jako další manažerskou kompetenci navrhuji „kompetenci k leadershipu“, která spočívá ve schopnosti ovlivňovat, vést a řídit druhé k naplnění cílů, ve schopnosti nadchnout a přesvědčit druhé k plnění cílů, ve schopnosti stimulovat a motivovat druhé k naplňování cílů, ve schopnosti hodnotit a předávat zpětnou vazbu, ve schopnosti identifikace a řízení potenciálu druhých tak, aby bylo zajištěno naplnění strategických cílů firmy za pomoci maximálního využití kvalit zaměstnance a zároveň byli zaměstnanci motivováni k požadovaným výkonům. Leader vede druhé příkladem, zná a má vizi a je schopen určit strategické cíle, kterými vizi naplní.

Vzhledem k tomu, že společnost TRW Carr s.r.o. nemá ve svém závodě oddělení nákupu, vývoje a marketingu, nevidím velký vliv zaměstnanců TRW Carr s.r.o. na strategické priority v oblasti inovativních technologií a globálního dosahu. Jediné, co bych mohla společnosti navrhnout je pro vybrané pozice, které jsou v kontaktu se zákazníky či pracují s výrobní technologií a všechny vedoucí pozice, zavést hodnocení a měření úrovně jejich jazykových znalostí. Dále by se společnost měla zaměřit na měření a rozvíjení těchto zaměstnanců v „kompetenci práce s inovativními technologiemi“, která spočívá ve schopnosti hledat nové a inovativní způsoby a přístupy, ve schopnosti být otevřený novým nápadům a výrobkům, které zajistí nejvyšší kvalitu a zachová stále nízké náklady.

¹⁴⁷ Kubeš, Spillerová a Kurnický 2004, s. 36.

Pokud chce společnost dosáhnout určitého výkonu, splnit zadaný úkol či naplnit cíl, potřebujeme k tomu nejenom identifikovat a popsat požadované kompetence zaměstnanců, které představují způsob, přístup, kterým daný úkol splní. Tyto kompetence musí u zaměstnanců rozvíjet a dále měřit, hodnotit a tedy i řídit. K tomuto může pomoci nástroj tzv. „MBC“ neboli „Management by Competencies“, česky přeloženo Řízení podle kompetencí, který by kromě vzdělávání a rozvoje pomohl i personálním procesům, jako jsou např. získávání a výběr pracovníků, hodnocení pracovníků, tedy hodnocení jejich pracovního výkonu, kompetencí a potenciálu, a na základě hodnocení pracovníků pak i proces jejich odměňování.¹⁴⁸ Na některé z těchto procesů jsem v průběhu analýzy na úrovni jednotlivce narazila a zjistila, že se v nich nacházejí určité nedostatky, které pokud společnost neodstraní, nebude navrhnutá strategie vzdělávání a rozvoje natolik efektivní jak by si společnost TRW Carr s.r.o. zasloužila.

Z výše uvedeného se domnívám, že k tomu, abychom skutečně zajistili maximální efektivitu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve společnosti TRW Carr s.r.o., je nutné, aby strategie nejenom podporovala strategické cíle podniku a tedy i vizi a poslání, ale i navazovala na interní personální procesy jako je např. získávání a výběr pracovníků, jejich zaškolování a hodnocení, dále jejich přemísťování, odměňování aj. Na všechny tyto procesy totiž proces vzdělávání a rozvoje nějakým způsobem navazuje nebo z nich přímo vychází. Pokud nebudou tyto procesy na sebe správně navazovat a navzájem ze sebe vycházet, nebude funkční ani ten nejlepší záměr pracovníka odpovědného za vzdělávání a rozvoj zaměstnanců. Právě nástroj MBC by mohl pomoci některým personálním procesům jako je např. výběr a získávání zaměstnanců, jejich hodnocení i jejich následné odměňování tím, že je díky kompetencím a jejich řízení propojí. K tomu, abychom mohli řídit kompetence našich zaměstnanců je potřeba si je identifikovat a sjednotit, dát jim formu, kterou nám může pomoci právě nástroj kompetenční model. Jak uvádí Hroník¹⁴⁹, kompetenční model pro personální strategii znamená vodítka pro výběr, hodnocení, rozvoj, nebo odměňování. Ke kompetencím jsem se v této práci dostala proto, že jsou jedním z faktorů, které ovlivňují produktivitu, tedy výkon zaměstnanců, ale i kvalitu práce, neboť odbornost a kompetentnost zaměstnanců tyto dva ukazatele zcela jistě ovlivňují. V tomto názoru mě utvrzuje i metodika BSC viz kapitola 4. 3. 1. Kompetenční model nám napovídá,

¹⁴⁸ Tureckiová a Veteška 2008, s. 85.

¹⁴⁹ Hroník 2007, s. 68.

jakým způsobem dosáhneme požadovaných cílů¹⁵⁰ a plnění těchto cílů v podobě podávaného výkonu musíme také měřit a hodnotit k čemuž nám pomůže další nástroj Řízení pracovního výkonu za využití metody MBO neboli Management by Objectives, česky přeloženo Řízení podle cílů. Tento nástroj nám pomůže správně spojit cíle organizace s cíli jednotlivých pracovníků. Tím zvýší podíl pracovníků na plnění cílů organizace a dosáhne tím, aby zaměstnanec pracoval efektivněji.¹⁵¹ Vzhledem k tomu, že tento nástroj má společnost TRW Carr s.r.o. již zavedený, byť s určitými nedostatky, nebudu se více tímto nástrojem zabývat. Nástroje se dotknu až při navrhnutí celkové strategie pro efektivní vzdělávání a rozvoj.

Při zjištění nízkého výkonu u zaměstnance musíme vždy hledat příčiny, které nízký výkon způsobují. Jsou cíle dobře nastavené a komunikované? Je to dáno chybějící kompetencí či její nedostatečnou úrovní nebo zaměstnanec kompetence nevyužívá? Je to způsobeno špatným stylem vedení, které se může projevit v demotivaci zaměstnance či ve špatné pracovní atmosféře? Mají zaměstnanci dostatek zdrojů pro splnění požadovaných cílů? Máme zaměstnance správně pracovním zařazené tak, abychom využili maximálně jejich potenciálu? Máme v případě nutnosti přeřazení pracovníka za něho adekvátní náhradu? Odpovědi na některé z těchto výše uvedených otázek pomůžou najít již zmiňované nástroje i měřítka, které pokud si je firma správně nastaví, a pravidelně je budeme vyhodnocovat, řeknou, kde zhruba může být problém. Výše uvedené nástroje pro implementaci strategie pomůžou tehdy, pokud jsou vhodně zkombinovány napasovány na firemní prostředí. Otázkou nástupnictví a využití potenciálu zaměstnanců se zabývá poslední nástroj, o kterém bych se chtěla zmínit v následující kapitole Tato kapitola je poslední před celkovým shrnutím a návrhem vhodné strategie vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve firmě TRW Carr s.r.o. což bylo cílem této práce.

4. 2. 4 Talent management

V organizacích, kde je minimální mobilita a práce má spíše reproduktivní charakter, klesá produktivita a zároveň spokojenost zaměstnanců.¹⁵² To je pro společnost TRW Carr s.r.o. nepřipustné, neboť špatná produktivita a nespokojenost zaměstnanců ohrožuje plnění strategických priorit společnosti. Z tohoto důvodu vidím

¹⁵⁰ Hroník 2007, s. 68.

¹⁵¹ Bartoňková 2010, s. 39.

¹⁵² Hroník 2007, s. 98.

jako podstatné se v této kapitole věnovat problematice kariérového plánování, konkrétně plánování kariéry a uplatnění tzv. talentů. A proč právě talentů? Například právě proto, že se talenti mohou stát určitou konkurenční výhodou společnosti TRW Carr s.r.o. Dosáhnout konkurenční výhody je strategický cíl celé nadnárodní společnosti TRW, jejíž součástí je závod TRW Carr s.r.o. I Horváthová uvádí, že „nikoliv finanční prostředky, moderní a výkonná technika a technologie či kvalitní strategie, ale lidé, efektivní zaměstnanci, jsou hlavní konkurenční výhodou“.¹⁵³ „Podle statistik stojí firmu ztráta jednoho talentu až 12 jeho platů. Cílem Talent Managementu je přilákat, rozvíjet, udržet a využívat zaměstnance s takovými dovednostmi a odbornými znalostmi, které pokryjí současné a budoucí potřeby firmy. Často se můžeme setkat s pojmy klíčoví zaměstnanci. Nesmíme si je však plést s talenty. Klíčový zaměstnanec je motivovaný a schopný pracovník na klíčové pozici. Talent je člověk s určitým potenciálem, který zatím nemusí na klíčové pozici vůbec být.“¹⁵⁴

Domnívám se, že pro účely návrhu vhodné strategie pro efektivní vzdělávání a rozvoj zaměstnanců jsou důležití oba dva typy zaměstnanců. Je potřeba, aby společnost měla přehled o svých klíčových i talentovaných zaměstnancích, neboť klíčový zaměstnanec přináší firmě největší užitek a je potřeba si ho udržet a motivovat ho k nejvyšším výkonům. U talentovaných zaměstnanců je třeba cíleného rozvoje a přípravy na klíčovou pozici.¹⁵⁵

Talentovaní lidé mají zvláštní nadání, schopnosti a sklony, které jim umožňují efektivně pracovat. Řízení talentů je proces rozpoznávání, rozvíjení, získávání, stabilizování a rozmísťování těchto lidí. Řízení talentů spoleshá na procesy, jako je Řízení pracovního výkonu, který poskytuje základnu pro identifikaci těchto talentů.¹⁵⁶ Někteří vrcholoví představitelé lidských zdrojů ale tvrdí, že stojí za to, aby vytipování talentů prošlo několika koly. Nejenom hodnocením pracovního výkonu od vedoucího zaměstnance. Často se stane, že manažer zahleděný do své problematiky a do svého oddělení prosazuje zaměstnance, kteří jsou ve zbytku společnosti vnímáni úplně jinak, než jak to vidí on. A v tomto okamžiku dochází často k desilusi.¹⁵⁷ I Urban poukazuje na to, že „při vyhledávání či identifikaci talentů by podnik neměl spoléhat jen na jednu metodu, ale měl by využívat řadu přístupů. Jen tak se lze vyvarovat subjektivnímu

¹⁵³ Horváthová, 2010.

¹⁵⁴ INC, 2008.

¹⁵⁵ Hroník 2007, s. 19.

¹⁵⁶ Armstrong 2011, s. 248.

¹⁵⁷ INC, 2008.

posuzování vycházejícímu často z "efektu zrcadla" - tendence přisuzovat vysoké schopnosti osobám vykazujícím vnější podobnost s manažery organizace.¹⁵⁸

Kazdová tvrdí, že „talentem bývá označován pracovník, jehož podíl na výkonnosti společnosti je vyšší než požadovaný a hodnota, kterou vytváří pro zákazníky a akcionáře, přesahuje standard. Pro svůj růst a vlastní pocit seberealizace potřebují talenty stále nové podněty a náročnější úkoly. Většinou pracují s velkým nasazením a práce je baví.“¹⁵⁹

Vzhledem k tomu, že cílem této práce je vytvořit vhodnou strategii pro efektivní vzdělávání a rozvoj zaměstnanců ve firmě TRW Carr s.r.o. a není zde prostor řešit problematiku výběru a získávání talentovaných lidí, bude pro účely této práce podstatné se zaměřit na talentované lidi ve firmě, které je třeba na základě stanovených kritérií identifikovat, vzdělávat a rozvíjet v souladu s požadavky společnosti TRW Carr s.r.o. Za cíl bychom si měli stanovit co největšího využití a uplatnění těchto talentů. Pro hledání interních talentů kromě hodnocení pracovního výkonu můžeme využít např. Development centra, účast na projektech či 360° zpětnou vazbu. Identifikace talentů je pro každou organizaci velmi důležitý a zároveň citlivý proces, který by měl být spravedlivý.¹⁶⁰

Péče o talentované zaměstnance neboli Talent Management je tou nejlepší prevencí proti odchodům klíčových pracovníků a fluktuaci vůbec,¹⁶¹ což je jeden z ukazatelů perspektivy učení a růstu, který společnost TRW Carr s.r.o. dlouhodobě sleduje a nachází se v červených číslech. „Talent management má prokazatelný vztah k pružnosti organizace, její produktivitě i zisku. Dobrý program řízení talentů může firmě přinést hmatatelný prospěch nejen v podobě růstu pracovní motivace, nasazení a loajality talentovaných zaměstnanců, ale i ve formě zvýšení procesních nebo produktových inovací, zlepšení vztahů se zákazníky a nalezení nových cest jak dosáhnout podnikové strategie.“¹⁶²

Jak uvádím výše, dobře nastavený a zavedený Talent management ovlivňuje ukazatele jako je fluktuace zaměstnanců, fluktuace klíčových zaměstnanců, spokojenost zaměstnanců, index motivace a angažovanosti zaměstnanců a tím i jejich

¹⁵⁸ Urban, 2007.

¹⁵⁹ Kazdová, 2006.

¹⁶⁰ Hroník 2007, s. 113.

¹⁶¹ Kazdová, 2006.

¹⁶² Urban, 2007.

produktivitu. Z tohoto usuzuji, že pokud proces talent managementu ovlivňuje tyto klíčové ukazatele, mohl by být tou správnou strategií pro společnost TRW Carr s.r.o.

5. Návrh strategie vzdělávání a rozvoje zaměstnanců firmy TRW Carr s.r.o.

Při navržení strategie pro efektivní vzdělávání a rozvoj zaměstnanců budu vycházet především z dostupných zdrojů, tedy dat a materiálů, které jsem měla při zpracování této práce k dispozici a o kterých jsem se již v předešlých částech této práce zmínila. Předem je nutné říci, že nebudu navrhopvat pro firmu žádný revoluční a nový způsob v oblasti vzdělávání a rozvoje lidských zdrojů. Společnost TRW Carr s.r.o. působí na českém trhu již 20 let a za tuto dobu vedení společnosti zavedlo řadu procesů a k nim i nástrojů a metod, které napomáhají k efektivnímu vzdělávání a rozvoji lidských zdrojů. Tyto procesy, nástroje a metody jsem se snažila identifikovat, analyzovat a následně jsem se snažila pochopit jejich význam pro společnost. Výsledkem této práce tedy nebude popis úplně nové strategie, nýbrž navržení změn v současném stavu tak, aby vznikl prostor pro novou koncepci vzdělávání a rozvoje ve společnosti. Tato koncepce bude v souladu s firemním posláním a vizí, bude navazovat na podnikové cíle a strategické cíle jednotlivých úrovní společnosti. Bude řešit současné problémy společnosti a umožní společnosti dlouhodobě naplňovat požadavky zákazníků a vlastníků.

5. 1. Talent management za podpory MBC, MBO a kompetenčního modelu

Na základě analýzy vnitřního a vnějšího prostředí, po identifikaci firemní vize, poslání a strategických cílů společnosti TRW Carr s.r.o, navrhuji zavést ve společnosti TRW Carr s.r.o strategii Talent managementu za podpory dalších nástrojů jako jsou Balanced Scorecard, Management by Competencies, Management by Objectives a Kompetenční model.

Vzhledem k tomu, že firma má již zavedené hodnocení pracovního výkonu a využívá metodiky Řízení pomocí cílů v ročním hodnocení svých zaměstnanců, budu v následujících řádcích pouze navrhopvat změny v tomto procesu.

Navrhuji společnosti, aby do procesu ročního hodnocení zaměstnanců implementovala i hodnocení úrovně kompetencí a hodnocení míry uplatnění potenciálu daných pracovníků na dosavadní pozici. Pro začátek bych navrhovala, aby se začalo pouze s klíčovými kompetencemi, které napomáhají naplňovat stanovené cíle

nadnárodní společnosti TRW a cíle divize OSS a tedy i závodu TRW Carr s.r.o. Klíčové kompetence jsou kombinací faktorů, které vedou k zajištění trvalého úspěchu organizace na trhu a k jejímu odlišení se od konkurentů.¹⁶³ Tyto kompetence jsem navrhla již v kapitole 4. 2. 3 a jsou jimi konkrétně kompetence neustálého zlepšování, kompetence k odpovědnosti, kompetence k učení, kompetence k řešení problémů, kompetence orientace na výsledek a kompetence týmové spolupráce. U vedoucích zaměstnanců navrhuji začít minimálně s měřením úrovně kompetence k hodnocení a kompetence Leadershipu. U vybraných pozic dále doporučuji měřit kompetenci práce s inovativními technologiemi a jazykové znalosti. Kompetence jsou totiž pozorovatelné způsoby, pomocí kterých dosahujeme efektivních výkonů¹⁶⁴, což společnost potřebuje. U každé kompetence by mělo být popsáno, jak se daná kompetence projevuje v návaznosti na pracovní úkoly zaměstnanců. Každá pozice ve společnosti by měla mít definovanou minimální úroveň kompetence, kterou by měl zaměstnanec na dané pozici dosahovat. Při následném hodnocení vedoucími je pak třeba si uvědomit, že pokud je pracovník kompetentní, tedy plní svěřený úkol dobře nebo na vynikající úrovni, znamená to, že jsou splněny tři předpoklady. Je vybaven vlastnostmi, schopnostmi, vědomostmi, dovednostmi a zkušenosti, které k takovému chování nezbytně potřebuje. Je motivovaný takové chování použít, tedy vidí v požadovaném chování hodnotu a je ochoten tímto směrem vynaložit potřebnou energii a zároveň má možnost v daném prostředí takové chování použít.¹⁶⁵ K tomu, aby si toto vedoucí zaměstnanci uvědomili a byli schopni správně hodnotit své zaměstnance a zároveň je motivovat a umožňovat jim využít jejich kompetence na pracovišti je nutné hodnotit i úroveň jejich kompetencí v těchto oblastech. Vedoucí na všech úrovních by měli být kromě talentů a jiných klíčových zaměstnanců skupinou, na kterou se vzdělávání bude soustředit nejvíce. Programy v oblasti talentů, které podporuje totiž vrcholový management a všichni vedoucí pracovníci, bývají úspěšnější. Tím, že jdou sami příkladem a demonstrují podporu, vedoucí pracovníci definují, co je pro jejich organizaci důležité.¹⁶⁶

Na základě metody hodnocení zaměstnanců podle stanovených cílů a hodnocení úrovně klíčových kompetencí a úrovně potenciálu k vysokému výkonu, identifikuje firma nejenom tzv. talenty ale i zaměstnance s nízkým pracovním výkonem. Bude mít kompletní přehled o výkonu, úrovni kompetencí i potenciálu všech zaměstnanců firmy, díky kterému se pak plánuje vzdělávání a rozvoj zaměstnanců,

¹⁶³ Horváthová 2010, s. 77.

¹⁶⁴ Hroník 2007, s. 61.

¹⁶⁵ Kubeš, Spillerová a Kurnický 2004, s. 27.

¹⁶⁶ Horváthová 2010, s. 81.

kteřé je v souladu s potřeby firmy i s potřeby zaměstnanců. Za pomoci hodnocení podle cílů spolu s hodnocením kompetencí a potenciálu si společnost TRW Carr s.r.o. může rozdělit zaměstnance do jednotlivých skupin právě dle porovnání požadované a skutečné úrovně těchto sledovaných kritérií.

Společnost pak podle výkonu, úrovně kompetencí a potenciálu má identifikované cílové skupiny zaměstnanců, kterým na základě této diferenciaci může vytvořit vzdělávací programy šité na míru. K tomu, aby vzdělávání a rozvoj zaměstnanců mělo strategičtější rozměr, pomůže, když si společnost TRW Carr s. r. o. identifikuje klíčové pozice v organizaci¹⁶⁷ V rámci následného rozvoje talentů je třeba plánovat i jejich případné uplatnění. Cílem strategie talent managementu neboli řízení talentů je zabezpečit fond vysoce talentovaných, kvalifikovaných, angažovaných a oddaných jednotlivců schopných přispět k dosažení současných i budoucích požadavků organizace, tzv. talent-pool, který je ovšem zabezpečován nejenom získáváním talentů, ale i jejich rozvojem a udržením¹⁶⁸

Navrhovaná strategie talent managementu zajišťuje firmě TRW Carr s.r.o. naplnění následujících strategických priorit. V první řadě uplatňuje cestu nízkých nákladů, neboť vzdělávání je v tomto pojetí chápáno jako investice do lidského kapitálu a to konkrétně do vybraných talentovaných i klíčových zaměstnanců. Díky tomu, že talent management je i o rozvoji a uplatnění talentů, vyřeší firma i problém nástupnictví a bude tak řídit pohyb zaměstnanců minimálně na všech důležitých pozicích. Tím značně ovlivní ukazatele jako je dobrovolná fluktuace zaměstnanců, jejíž důvod byl především nemožnost rozvoje a kariéry odcházejícího personálu. Sníží náklady na externí nábor a tím i adaptaci nových zaměstnanců. Společnost díky uplatnění talent managementu a metodiky BSC, která pomůže strategii talent managementu monitorovat a hodnotit její přínos podle nastavených klíčových ukazatelů, bude chápat vzdělávání a rozvoj lidských zdrojů jako jeden z důležitých faktorů, který ovlivňuje celkovou spokojenost zaměstnanců a tedy i produktivitu a kvalitu práce. K zvýšení kvality procesů, produktů i práce pomůže i řízení úrovně kompetencí všech zaměstnanců a to především těch klíčových a talentovaných, kteří nejvíce ovlivňují výsledky firmy. Strategické priority v oblasti globálního dosahu a v oblasti inovativních technologií může talent management podpořit tím, že do svých řad talentovaných bude pouštět pouze jazykově vybavené zaměstnance a zaměstnance s dostatečnou úrovní kompetence práce s inovativními technologiemi. Pokud by firma chtěla, mohla by talent

¹⁶⁷ Hroník 2007, s. 22.

¹⁶⁸ Horváthová 2010, s. 81.

management rozšířit na mezinárodní úroveň, kdy bude vybírat talenty pro místní neboli lokální uplatnění a talenty pro globální neboli mezinárodní uplatnění.

Strategie Talent managementu podporuje i globální strategii TRW a to neustále zlepšování. Práce s talenty, jejich uplatnění a udržení ve společnosti se do budoucnosti může stát i konkurenční výhodou společnosti TRW Carr s.r.o., která povede k obchodnímu růstu a finančnímu zisku.

Talent management, jak už jsem výše uvedla, se zabývá nejenom získáváním a rozvojem talentů, ale i jejich uplatnění. Právě proto je nezbytné, aby vedení stanovilo klíčové pozice či určilo významné projekty, pro které by talenty připravovalo. Vzhledem k tomu, že firma TRW Carr s.r.o. nemá takové možnosti v oblasti uplatnění talentů na vedoucích pozicích, doporučuji v souladu s hodnotami společnosti využít pro talenty i možnosti uplatnění na pozicích interních školitelů, kteří by předávali znalosti v těch oblastech, které jsou pro společnost důležité pro naplnění svých cílů a závazků. Pro identifikaci talentů pro interní vzdělávání bych doporučila využít služeb externistů, specialistů na development a assessment centra, kteří disponují vhodnými diagnostickými prostředky.

5. 2. Monitoring a vyhodnocování Talent managementu pomocí BSC

K tomu, aby jakákoliv strategie a tedy i strategie talent managementu byla efektivní, je nutné, aby ji všichni zaměstnanci rozuměli. Právě k tomuto pomůže metodika BSC, která usnadňuje porozumění strategie ze strany zaměstnanců a zvyšuje jejich motivaci.¹⁶⁹ Tím, že BSC umožňuje vyhodnotit různé aspekty činnosti podniku, propojuje tak veškeré aktivity firmy s danou strategií.¹⁷⁰

V předešlých kapitolách této práce jsem již uvedla s jakými ukazateli na úrovni čtyř perspektiv, kterými jsou finanční perspektiva, zákaznická perspektiva, perspektiva interních procesů a perspektiva učení a růstu, společnost TRW Carr s.r.o. operuje. Vzhledem k tomu, že společnost TRW Carr s.r.o. nemá zavedenou metodiku BSC, avšak s podobnými ukazateli pracuje, nebudu zde úplně specifikovat, co do které

¹⁶⁹ Vodák a Kucharčíková 2011, s. 16.

¹⁷⁰ Šmída 2003, s. 63.

perspektivy by mělo patřit, spíše navrhnou ukazatele, které by společnost měla zavést a které by měla pravidelně kontrolovat a vyhodnocovat, aby se zavedená strategie talent managementu dala dobře vyhodnocovat.

Jako nový ukazatel navrhuji zavést čas strávený interním a externím vzděláváním a celkové náklady na vzdělávání. Tento ukazatel bude hlídat kolik času a financí vynaloží společnost do rozvoje lidských zdrojů a zda vynaložené náklady jsou v přímé úměře s produktivitou a kvalitou práce. Dále navrhuji, aby společnost zavedla mezi své ukazatele úroveň klíčových kompetencí, počet obsazených pozic talenty, fluktuace talentů a klíčových zaměstnanců, index spokojenosti zaměstnanců. Všechny tyto ukazatele sledují výkonnost strategie vzdělávání a rozvoje a tedy efekt talent managementu. Poskytují informace o tom, jaké vzdělávání je potřeba. Je nutné, aby ke každému ukazateli byl stanoven cíl, kterého chce společnost vždy v dané oblasti docílit. Jakmile bude nějaký ukazatel v červených číslech, tedy nebude výrazně splňovat požadované cíle, je zapotřebí zjistit, co daný stav způsobilo a jak případně upravit strategii, aby společnost dosahovala požadovaných cílů.

Náklady na vzdělávání a fluktuace jsou ukazatele, které se dají v rámci interního HR oddělení zjistit. Informace o spokojenosti zaměstnanců, jejich motivaci a spokojenosti se stylem vedením zjistí firma pomocí pravidelného auditu spokojenosti. K tomuto auditu slouží organizaci tzv. ECI formulář neboli Employee Commitment Index. Zde bych doporučila, aby společnost tento mini audit realizovala s namátkově vybranými zaměstnanci každý měsíc, aby si zajistila pravidelně výstupy, které si bude monitorovat. K těmto účelům je opět možnost využít specialistů a odborníků z řad externistů, kteří zajistí správné výstupy, i metodiku měření a anonymitu.

Závěr

Cílem diplomové práce bylo navrhnout vhodnou strategii pro efektivní vzdělávání a rozvoj zaměstnanců ve firmě TRW Carr s.r.o. Nástrojem k dosažení tohoto cíle byla identifikace vize, poslání a strategických cílů nadnárodní společnosti TRW i konkrétně závodu TRW Carr s.r.o. a následné zpracování analýz interních dokumentů, na jejichž základě byly navrženy konkrétní kroky, které by společnost měla udělat, aby navržená strategie splnila svůj účel.

Na základě analýzy a studie dostupných materiálů a použité literatury jsem dospěla k tomu, že vhodnou strategií pro firmu TRW Carr s. r. o., která bude podporovat strategii podniku a její záměr, by mohla být strategie talent managementu. Vzhledem k tomu, že žádná strategie většinou neexistuje sama, nýbrž vždy je v kombinaci s jinými strategiemi a navzájem se doplňují¹⁷¹, navrhuji jako podporu talent managementu zavést některé ukazatele z metodiky BSC, upravit hodnocení zaměstnanců za pomoci MBO a MBC. Pro lepší přehlednost kompetencí a určení jejich požadované úrovně na daných pozicích doporučuji částečně využít i kompetenční model.

Všechny nástroje kromě BSC napomáhají správně identifikovat cílovou skupinu pro vzdělávání. Je jasné, že společnost bude vzdělávat kromě talentů a klíčových zaměstnanců i ostatní pracovníky, kteří nebudou patřit k těm, co mají nadstandardní výkon, dosahují požadovaných či ještě lepších úrovní kompetencí a mají k tomu ještě další potenciál k lepším pracovním výkonům. Do těchto zaměstnanců nebude však společnost investovat tolik peněz jako do těch, kteří mezi ty talentované a výkonné budou patřit. Správný proces hodnocení a řízení talentů umožní firmě investovat především do pracovníků, u kterých se jí to vyplatí. Talent management spolu s výše uvedenými podpůrnými nástroji je proces nejenom identifikace těchto zaměstnanců, ale je to proces i jejich cíleného rozvoje a přípravy na klíčové pozice firmy. Počáteční investice společnosti se může díky včasnému a správnému uplatnění talentovaného zaměstnance několika násobně vrátit v podobě nadstandardních pracovních výsledků a loajality zaměstnance. BSC je nástroj, který společnosti pomůže nejenom pravidelně hodnotit účinnost dané strategie, ale pomůže danou strategii prosadit u ostatních zaměstnanců firmy. Napomůže pochopit skutečný význam strategie a opravdový

¹⁷¹ Hroník 2007, s. 22.

přínos vzdělávání a rozvoje lidských zdrojů pro celou společnost. Jedině to, co měříme a vyhodnocujeme, také skutečně řídíme.

Anotace

Příjmení a jméno autora: Málková Kamila

Název katedry a fakulty: Katedra sociologie a andragogiky FF UP

Název práce: Tvorba strategie vzdělávání a rozvoje ve firmě TRW Carr s. r. o.

Počet znaků: 116130

Počet příloh: 0

Počet titulů použité literatury: 41

Klíčová slova: Strategie, strategické řízení, strategie ŘLZ, strategie vzdělávání a rozvoje, strategické analýzy, tvorba strategie, implementace strategie, MBO, MBC, kompetenční model, talent management, Balanced Scorecard

V této práci se zaměřuji na tvorbu strategie, konkrétně na jednotlivé kroky procesu jejího vytvoření. I když cílem této práce je vytvořit vhodnou strategii pro efektivní vzdělávání a rozvoj zaměstnanců v TRW Carr s. r. o., pracuji v úvodu s pojmy, jako je strategie, strategické řízení, strategické cíle, poslání, vize a s dalšími pojmy nejprve na obecné rovině. Postupně v dalších kapitolách mi toto terminologické ukotvení celé problematiky spolu s vysvětlením provázanosti jednotlivých úrovní strategií ve firmách slouží jako východisko k správnému pochopení situace ve sledované firmě TRW Carr s.r.o. Díky popisu aktuálního stavu ve společnosti TRW Carr s.r.o., dostupné odborné literatuře a dostupným interním materiálům navrhuji v poslední části této práce pro společnost TRW Carr s.r.o. strategii „Talent Managementu“ za podpory dalších nástrojů jako je MBO, MBC, BSC a kompetenční model. Ke strategii přidávám i řadu doporučení pro změny či úpravy interních materiálů, aby strategii byla skutečně efektivní.

Seznam použitých pramenů a literatury

Literatura

- ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
- ARMSTRONG, M. *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi*. Praha: Fragment, 2011. ISBN 978-80-253-1198-1.
- ARMSTRONG, G., KOTLER, P. *Marketing*. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0513-3.
- BARTÁK, J. *Skryté bohatství firmy*. Praha: Alfa, 2006. ISBN 80-86851-17-6.
- BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání: Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2914-5.
- BĚLOHLÁVEK, F., KOŠTAN, P., ŠULEŘ, O. *Management*. Olomouc: Rubico, 2001. ISBN 80-858-394-5.
- BUREŠ, V. *Znalostní management a proces jeho zavádění. Průvodce pro praxi*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1978-8.
- BUCHTA, K., SEDLÁČKOVÁ, H. *Strategická analýza*. 2. vyd. Praha: C. H. BECK, 2006. ISBN 80-7179-367-1.
- DEDOUCHOVÁ, M.. *Strategie podniku*. Praha: C. H. BECK, 2001. ISBN 80-7179-603-4.
- CHARVÁT, J. *Firemní strategie pro praxi*. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1389-6.
- JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2690-8.
- JOHNSON, G., SCHOLLES, K.: *Exploring corporate strategy*. 3rd ed. Prentice Hall, New York, 1993.
- KAPLAN, R. S., NORTON, D. P. *The Balanced Scorecard*. Boston: HBS Press, 1996.
- KISLINGEROVÁ, E., SYNEK, M. *Podniková ekonomika*. Praha, C. H. Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-336-3.
- KEŘKOVSKÝ, M., DRDLA, M. *Strategické řízení firemních informací. Teorie pro praxi*. Praha: C. H. BECK, 2003. ISBN 80-7179-730-8.
- KEŘSKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. *Strategické řízení: Teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C. H. BECK, 2006. ISBN 80-7179-453-8.
- KOCIÁNOVÁ, R. *Personální řízení. Edice celoživotního vzdělávání sv. 15*. Praha: Mowshe s.r.o., 2007. ISBN 978-80-239-9946-4.
- KOŠTÁN, P., ŠULEŘ, O.. *Firemní strategie, plánování a realizace*. Praha: Computer Press, 2002. ISBN 80-7226-657-8.
- KOUBEK, J. *Řízení pracovního výkonu*. Praha, Management Press, 2004.
- KUBEŠ, M.; SPILLEROVÁ, D.; KURNICKÝ, R.: *Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů*. Praha: Grada, 2004.
- LINHART, J. a kolektiv. *Slovník cizích slov pro nové století*. Litvínov: Dialog, 2004. ISBN 80-85843-61-7.

LOŠŤÁKOVÁ, H. a kol. *Diferencované řízení vztahů se zákazníky*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-3155-1.

LUKÁŠOVÁ, R. a NOVÝ, I. a kol. *Organizační kultura. Od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0648-2.

PALA, K.; VŠIANSKÝ, J.. *Slovník českých synonym*. Praha: Lidové nakladatelství, 1994. ISBN 80-7106-059-3.

SCHEIN, E. H. *Organizational Culture and Leadership*. Jossey-Bass. Pfeifer, 2006. ISBN 0-7879-8387-X.

SRPOVÁ, J., ŘEHOŘ, V. a kolektiv. *Základy podnikání. Teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3339-5.

ŠMÍDA, F. *Strategie v podnikové praxi*. Praha: Professional, 2003. ISBN 80-8641-939-8.

THADDEUS, M. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-847-1911-5.

TRUNEČEK, J. *Management znalostí*. Praha: C. H. Beck, 2004. ISBN 80-7179-884-3.

TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0405-6.

TURECKIOVÁ, M., VETEŠKA, J. *Řízení a rozvoj podle kompetencí*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-1770-8.

UČENÍ, P. *Zvyšování výkonnosti firmy na bázi potenciálu zlepšení*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2472-0.

VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3651-8.

WAGNEROVÁ, I. *Hodnocení řízení a výkonnosti*. Praha: Grada, 2008.

WAGNEROVÁ, I. *Psychologie práce a organizace*. Nové poznatky. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3701-0.

ZUZÁK, R. *Strategické řízení podniku*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-4008-9.

Internetové odkazy

HORVÁTHOVÁ, P. Talent management a jeho využití při řízení lidských zdrojů v organizaci. *Ekonomická revue – Central European Review of Economic Issues*, 2010, roč. 13, č. 2. Dostupný z WWW:

<http://www.ekf.vsb.cz/export/sitesroot/ekf/cerei/cs/okruhy/cisla/vol13num2/dokumenty/VOL13NUM02PAP02.pdf>.

INC. *Talenty a klíčoví zaměstnanci*. [online]. 2008, ročník neuveden, č. 2 [cit. 19. 2. 2012] Dostupný z WWW: <http://www.inc.cz/know-how-banka/talenty-a-klicovi-zamestnanci/> ISSN neuvedeno.

KAZDOVÁ, A. Objevem talentů to nekončí, spíše začíná. HR Management [online]. 2006, označení čísla neuvedeno [cit. 6. 1. 2011]. Dostupný z WWW: http://ihned.cz/2-18950420-d00000_detail-27 ISSN 1213-7693.

URBAN, J. Řízení talentů má svá pravidla. HR Management [online]. 2007, označení čísla neuvedeno [cit. 12. 1. 2011]. Dostupný z WWW: http://ihned.cz/195-10016300-20782820-d00000_detail-06 ISSN 1213-76.

Interní materiály

Interní materiál TRW Carr s.r.o.: Poslání, vize a hodnoty OSS ze srpna 2011

Interní materiál TRW Carr s.r.o.: Příručka nového zaměstnance

Interní materiály TRW Carr s.r.o.: Popisy pracovních míst inženýra kvality a procesního inženýra

Interní materiály TRW Carr s.r.o.: Popisy pracovních míst kontrolora kvality, opraváře výroby a údržbáře

Interní materiály TRW Carr s.r.o.: Formulář na roční hodnocení zaměstnanců

Interní materiály TRW Carr s.r.o.: Formulář hodnocení zaměstnance před koncem zkušební doby

Interní materiály TRW Carr s.r.o.: Metric Summary for Organization

Interní materiály TRW Carr s.r.o.: Výstupní formuláře zaměstnanců

Seznam obrázků

Obrázek č. 1: Úrovně strategie

Obrázek č. 2: Základní strategický plánovací model

Obrázek č. 3: Vlivy prostředí

Obrázek č. 4: Zobrazení základních vztahů v BSC

Seznam tabulek

Tabulka č. 1: Typologie firemní kultury podle vnějších determinant

Tabulka č. 2: Strategický staffing

Tabulka č. 3: Diferencující přístup