

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

Bakalářské kombinované studium
2009 – 2012

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Ludvík Humenský

Personální marketing a problematika firemního
vzdělávání zaměstnanců

Praha 2012

Vedoucí bakalářské práce:
Ing. Mgr. Daniel Toth, Dr.

COMENIUS UNIVERSITY PRAGUE

Bachelor Combined Studies
2009 - 2012

BACHELOR THESIS

Ludvik Humensky

Personnel Marketing and Staff Training Issues

Prague 2012

The Bachelor Thesis Work Supervisor:
Ing. Mgr. Daniel Toth, Dr.

Prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracoval samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpal, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 28.3.2012.

Ludvík Humenský

Poděkování

Chtěl bych poděkovat vedoucímu práce Ing. Mgr. Danielu Tothovi, Dr. za odborné vedení, věcné připomínky a rady při zpracování této bakalářské práce.

Anotace

Tato bakalářská práce je zaměřena na problematiku personálního marketingu a firemního vzdělávání zaměstnanců.

V teoretické části jsou vymezeny základní termíny a shrnuty základní teoretická východiska, která se týkají personálního marketingu. Postupně analyzujeme problematiku získávání a výběru pracovníků, jejich motivaci a hodnocení. Navíc je zde kladen důraz na firemní vzdělávání zaměstnanců.

V empirické části práce autor shrnuje teoretické poznatky a východiska, přičemž se zaměřuje na to, jak dané společnosti využívají jednotlivých metod personálního marketingu. V této souvislosti je zde zkoumána především problematika firemního vzdělávání zaměstnanců, přičemž se autor pokouší dosavadní firemní praxi zhodnotit a případně doporučit na základě získaných poznatků opatření pro budoucí vývoj.

Klíčové pojmy

ČEZ, a.s., hodnocení zaměstnanců, Komerční banka, a.s., motivace zaměstnanců, nábor zaměstnanců, personální marketing, pracovní atraktivita, vzdělávání zaměstnanců, zaměstnavatelská pověst.

Annotation

This Bachelor's thesis is focused on the personnel marketing and staff training – education issues.

The theoretical part describes the basic terms and summarizes the fundamental theoretical basis relating to personnel marketing. We gradually analyze the issue of hiring and selecting the employees, their motivation and assessment. Moreover, a great emphasis is put on the personnel in-company training.

In the empirical part of the thesis the author summarizes the theoretical basis and findings, focusing on how the given companies utilize the individual methods of personnel marketing. In connection herewith the staff training – education issue is dealt with in detail and the author aims at assessing the current in-company practice and, possibly, at recommending the measures for the future development, based on the acquired findings.

Key words

ČEZ, a.s., employees assessment, Komerční banka, a.s., employees motivation, hiring employees, personnel marketing, job attractivity, staff training, employer's reputation.

OBSAH

ÚVOD.....	8
1. Cíl a metody práce.....	11
TEORETICKÁ ČÁST PRÁCE	
2. Definice základních pojmů a teoretická východiska	13
2.1 Nábor zaměstnanců	16
2.2 Motivace a hodnocení zaměstnanců	17
2.3 Vzdělávání zaměstnanců	24
2.4 Metody vytváření dobré zaměstnanecké pověsti.....	33
EMPIRICKÁ ČÁST PRÁCE	
3. Představení firem ČEZ, a.s. a Komerční banka, a.s.....	38
3.1 Představení společnosti ČEZ, a.s.....	38
3.2 Představení společnosti Komerční banka, a.s.....	39
4. Analýza potřeb vzdělávání ve vybraných firmách	41
4.1 Dotazníkový průzkum	41
4.1.1 Otázky položené v rámci dotazníkového šetření	41
4.1.2 Vyhodnocení dotazníkového šetření.....	42
4.1.3 Závěr dotazníkového řešení.....	45
4.2 Zhodnocení současného stavu u spol. ČEZ, a.s. a Komerční banka, a.s....	45
4.2.1 ČEZ, a.s.	46
4.2.2 Komerční banka, a.s.	51
5. Návrh vzdělávání zaměstnanců.....	57
5.1 Plánování vzdělávání.....	57
5.2 Realizace vzdělávání	57
5.3 Vyhodnocení vzdělávání	58
ZÁVĚR.....	59
ABSTRAKT.....	61
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	62

ÚVOD

Personální marketing představuje jednu ze specifických oblastí problematiky řízení lidských zdrojů, marketingu a managementu. Obecně a zjednodušeně lze konstatovat, že se jedná o průzkum trhu pracovních sil, který v těsné souvislosti s motivací pracovníků pak následuje trh motivačních produktů neboli tzv. benefitů. Na tomto rozsáhlém a vnitřně strukturovaném souboru činností se podílejí personalisté a marketingoví odborníci a to od příjmu vhodných pracovníků až po jejich samotné propuštění.

Tak např. Josef Koubek zdůrazňuje, že „... personální marketing představuje použití marketingového přístupu v personální oblasti, zejména v úsilí o zformování a udržení potřebné pracovní síly organizace, který se opírá o vytváření dobré zaměstnanecké pověsti organizace a výzkum trhu práce. Jde tedy o upoutání pozornosti na zaměstnanecké kvality organizace.“¹

Odborná literatura přitom definuje externí a interní personální marketing. Obsahem činnosti v rámci externího personálního marketingu je budování dobrého zaměstnavatelského jména společnosti, efektivní zacílení náborových kampaní a jejich konkrétní realizace. Cílem interního personálního marketingu pak je vytváření kvalitních podmínek pro práci stávajících zaměstnanců. Dále usiluje o zamezení fluktuace zaměstnanců, udržení klíčových pracovníků a zajištění stabilní míry výkonnosti pracovních sil.

Problematika personálního marketingu je i tématem této bakalářské práce. Konkrétně se pak tato práce zaměřuje na jednotlivé způsoby efektivního získávání pracovníků a jejich následného výběru. Dále pojednává o tom, co je zapotřebí zaměstnancům nabídnout a jak se k nim chovat, aby si je konkrétní firma udržela. Přitom bude podrobně sledována problematika firemního vzdělávání zaměstnanců, jakožto specifické součásti řízení lidských zdrojů.

¹ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: management Press, 2001. ISBN 80-7261-033-3, str. 150

Navíc v teoretické části práce budou vymezeny základní termíny a shrnuty základní teoretická východiska, která se týkají personálního marketingu. Tato problematika přitom bude specifikována na prostředí soukromého sektoru, tedy nejrůznějších firem, podniků a společností. V jednotlivých podkapitolách bude analyzována problematika získávání a výběr pracovníků firem a dále jejich motivace a hodnocení. Speciální pozornost pak bude věnována jednotlivým metodám tvorby dobré pověsti firmy a způsoby stabilizace zaměstnaneckého kádru v organizaci. V této souvislosti pak bude kladen důraz hlavně na vzdělávání zaměstnanců.

V empirické části práce budou shrnuté teoretické poznatky a východiska aplikovány na praxi ve firmách ČEZ, a.s. a Komerční banka, a.s, přičemž se zaměříme na to, jak dané společnosti využívají jednotlivých metod personálního marketingu. V této souvislosti bude zkoumána především problematika vzdělávání zaměstnanců, přičemž se pokusíme dosavadní firemní praxi zhodnotit a případně doporučit na základě získaných poznatků opatření pro budoucí vývoj.

V rámci úvodu musíme zodpovědět otázku, proč byly vybrány právě firmy ČEZ, a.s. a Komerční banka, a.s. Především se jedná o velké a v České republice již tradičně zavedené firmy, u kterých lze předpokládat značné zkušenosti s realizací jednotlivých metod a postupů uplatňovaných v rámci personálního marketingu. Domníváme se tedy, že poznatky získané prostřednictvím analýzy personálního marketingu těchto firem mohou sloužit jako příklady dobré praxe, a to i pro řadu menších či začínajících firem, které chtějí uspět na trhu.

Dalším důvodem, proč byly vybrány právě firmy ČEZ, a.s. a Komerční banka, a.s., je skutečnost, že každá z nich působí v odlišném oboru podnikatelských aktivit a tudíž od svých zaměstnanců vyžaduje poněkud odlišné spektrum schopností, znalostí a dovedností. Z toho pak lze logicky vyvodit i nutnost využívání specifických metod a postupů personálního marketingu. V rámci empirické části práce se proto můžeme pokusit o

komparaci těchto přístupů v oblasti bankovníctví a financí na jedné straně a energetiky na straně druhé.

1. Cíl a metody práce

Obecným cílem této práce je analyzovat význam firemního vzdělávání v širším kontextu personálního marketingu. Takto formulovaný cíl je však příliš obecný, a proto je nutné jej konkretizovat. Cílem této práce je ukázat, že firemní vzdělávání představuje jednu z nejdůležitějších součástí personálního marketingu a v tomto smyslu se významně podílí na průběžném formování a udržení potřebné pracovní síly organizace, na vytváření dobré zaměstnanecké pověsti organizace a na upoutání pozornosti potenciálních zájemců na zaměstnanecké kvality organizace.

Pro specifikaci tohoto cíle byly jako konkrétní příklady dobré praxe vybrány firmy Komerční banka, a.s. a ČEZ, a.s., přičemž otázku, proč byly vybrány právě tyto firmy, podrobněji zodpovíme níže.

Dílním cílem teoretické části práce je shrnout teoretické poznatky do podoby východisek, které pak budou aplikovány v rámci empirické části práce na praxi ve firmách ČEZ, a.s. a Komerční banka, a.s. Cílem empirické části práce pak je zjistit to, jak dané společnosti využívají jednotlivých metod personálního marketingu. V této souvislosti bude zkoumána především problematika vzdělávání zaměstnanců.

Konečným cílem této práce pak je zhodnocení dosavadní firemní praxe uvedených společností a formulace případných doporučení opatření pro budoucí vývoj, a to na základě získaných poznatků. Předdeslaná doporučení budou sestávat z plánování, realizace a vyhodnocení vzdělávání.

V rámci teoretické a empirické části práce byly použity obdobné metody. Základními metodami teoretické části práce jsou analýza a syntéza. Prostřednictvím analýzy odborné literatury a relevantních elektronických zdrojů získáme značné množství teoretického materiálu ke zkoumané problematice. Tento materiál následně zpracujeme prostřednictvím syntézy do podoby přehledného textu.

Také empirická část práce spoléhá na dvě základní metody. Prostřednictvím dotazníkového šetření získáme přehled o postojích zaměstnanců obou významných firem k podnikovému vzdělávání. Jako základní hypotézu v této souvislosti stanovujeme konstatování, že postoje zaměstnanců k firemnímu vzdělávání budou spíše pozitivní, což bude ovlivněno firemní politikou v této oblasti.

Další metodu pak bude představovat analýza podnikového vzdělávání v rámci obou firem. Získaný materiál pak bude opět prostřednictvím syntézy zpracován do formy přehledného textu.

TEORETICKÁ ČÁST PRÁCE

Jak již bylo předesláno v úvodu této práce, v její teoretické části budou vymezeny základní termíny a shrnuty základní teoretická východiska, která se týkají personálního marketingu. Tato problematika přitom bude specifikována na prostředí soukromého sektoru, tedy nejrozličnějších firem, podniků a společností. V jednotlivých podkapitolách bude analyzována problematika získávání a výběr pracovníků firem a dále jejich motivace a hodnocení. Speciální pozornost pak bude věnována jednotlivým metodám tvorby dobré pověsti firmy a způsoby stabilizace zaměstnaneckého kádru v organizaci, firmě či podniku.

2. DEFINICE ZÁKLADNÍCH POJMŮ A TEORETICKÁ VÝCHODISKA

Personální marketing představuje specifickou součást široké a dynamicky se rozvíjející oblasti řízení lidských zdrojů a managementu. Přitom je nutné zdůraznit, že dynamicky se rozvíjí nejenom tyto obory lidské činnosti, nýbrž i jejich teoretická reflexe v odborné literatuře.

Není snad zapotřebí nijak zvlášť zdůrazňovat, že kvalifikovaného, schopného a motivovaného zaměstnaneckého kádru a managementu se neobejde žádná firma či organizace, která chce uspět v náročném konkurenčním prostředí globalizovaných trhů. Můžeme předeslat, že cílem efektivního personálního marketingu je systematické vytváření a udržování dobrého jména konkrétní společnosti na trhu práce, a to od okamžiku nábory zaměstnanců až po okamžik jejich propouštění či dobrovolného odchodu z firmy.

Zjednodušeně nicméně oprávněně lze konstatovat, že pouze realizace promyšlených přístupů v rámci personálního marketingu může firmám dlouhodobě zajistit dostatečné množství kvalifikovaných a motivovaných zaměstnanců. Personální marketing je tedy realizován v následujících

situacích.² Jedná se o situace, když firma přijímá nové zaměstnance, když podporuje loajalitu těch stávajících a konečně když firma snižuje počet zaměstnanců.

Na tomto místě můžeme dodat, že právě výše zmíněné získávání nových zaměstnanců představuje vůbec jeden z nejčastějších úkolů personalistů. Vedle předvídatelných situací, kdy vzniká nová firma či oddělení, kdy se stávající organizace rozšiřuje či případně dochází ke změně struktury, nastávají okamžiky, kdy je zapotřebí plánovat a zajišťovat nábor nových pracovníků za ty, kteří z firmy odcházejí, jsou déle nemocní nebo jsou na mateřské či rodičovské dovolené.

V odborné literatuře z oblasti řízení lidských zdrojů a managementu, ať již české nebo zahraniční, ze které ostatně čeští autoři hodně čerpají, se můžeme setkat s celou řadou definic personálního managementu a souvisejících pojmů. Jednotlivé definice se od sebe sice v jednotlivostech liší, avšak – jak zdůrazníme v následujícím textu – v podstatě všechny mají stejné jádro.

Podle Zuzany Dvořákové personální marketing „... představuje v chápání personalistů buď jednu z funkcí personálního řízení z hlediska cílů marketingu – nábor - nebo personální koncepci zahrnující všechny personální činnosti. V užším pojetí se chápe jako dlouhodobé získávání lidských zdrojů z externího trhu práce vytvářením pozitivního image (dobré pověsti) zaměstnavatele na příslušném trhu profesí. V širším pojetí jako opatření zaměřená ke zvýšení stabilizace stávajících zaměstnanců, tzn. řešení problémů v pracovní motivaci a vedení pracovníků, personálním rozvoji, odměňování a péče o zaměstnance.“³

Podle Renaty Kocianové, která klade důraz na koncepční přístup k této problematice, však pojem personální marketing může mít i poněkud širší význam. Personální marketing tedy nemusíme chápat pouze jako ekvivalent ke

² KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-249-73, str. 49

³ DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů*. Praha: Nakladatelství C.H. Beck, 2004. ISBN 80-7179-468-6, str. 83

staršímu pojmu získávání pracovníků, nýbrž především v celkové souvislosti se snahou firmy uspět na náročných konkurenčních trzích. Přístup Renaty Kocianové je nutné ocenit zejména pro jeho snahu o komplexnost.

Personální marketing podle zmíněné autorky „... sleduje získávání kvalitních lidí, posilování jejich sounáležitosti s organizací a jejich stabilizaci v organizaci.“⁴ Za klíčový úkol personálního marketingu v tomto pojetí pak můžeme považovat utváření dobré zaměstnavatelské pověsti konkrétní organizace, která by měla být pověstí atraktivního zaměstnavatele. Již tato samotná pověst by přitom měla pozitivně ovlivňovat zájem případných uchazečů o práci v příslušné firmě a zároveň by měla působit jako specifická součást reklamy.

Problematikou personálního marketingu se zabývá i další český odborník Josef Koubek. Tento autor především zdůrazňuje, že personální marketing, jakožto specifická součást řízení lidských zdrojů, „... představuje použití marketingového přístupu v personální oblasti, zejména v úsilí o zformování a udržení potřebné pracovní síly organizace, které se opírá o vytváření dobré zaměstnavatelské pověsti organizace a výzkum trhu práce.“⁵

Josef Koubek tedy akcentuje především zásadní význam upoutání pozornosti příslušného segmentu veřejnosti na zaměstnavatelské kvality konkrétní organizace. Díky tomuto aspektu činnosti si společnost dokáže získat pověst dobrého zaměstnavatele. Fenoménu pověsti dobrého zaměstnavatele budeme věnovat pozornost níže v rámci příslušné podkapitoly. Již na tomto místě však musíme předeslat, že tato pověst představuje významný faktor, který hraje roli při rozhodování absolventů škol a dalších uchazečů o práci o tom, do které firmy, podniku, instituce či organizace se budou hlásit o zaměstnání.

⁴ KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-249-73, str. 89

⁵ KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-2202-3, str. 160

2.1. Nábor zaměstnanců

U některých autorů se v souvislosti s problematikou náboru zaměstnanců můžeme setkat s rozlišováním různých pojmů. Samotný pojem nábor zaměstnanců či pracovníků je někdy definičně odlišován od pojmu získávání pracovníků. Jedná se o projev sofistikovaného přístupu v rámci moderního pojetí teorie managementu a řízení lidských zdrojů. Pojem nábor pracovníků je obvykle definován jako získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů, tedy z prostředí mimo samotnou firmu. Získávání pracovníků samo o sobě pak představuje takovou činnost, kdy management usiluje nejdříve o získání konkrétních pracovníků v rámci stávajícího kolektivu zaměstnanců. Teprve následně se jedná o čerpání z vnějších zdrojů.

Obecně a poněkud zjednodušeně lze konstatovat, že získávání pracovníků, spolupracovníků a zaměstnanců představuje takovou činnost, jejímž cílem je zajištění atraktivity volných pracovních míst ve firmě, podniku či organizaci ve vztahu k vnějšímu prostředí. Získávání pracovníků jakožto specifická a specializovaná činnost tedy má doslova přilákat přiměřené množství takových uchazečů o tato místa, kteří by se vyznačovali potřebnou kvalifikací a požadovanými schopnostmi, dovednostmi a profesními i osobnostními předpoklady a návyky.

Při všem výše uvedeném je v zájmu efektivity fungování určité firmy nezbytné, aby získávání pracovníků probíhalo ekonomicky, tedy s vynaložením přiměřených finančních nákladů a v potřebném termínu.

Podstata získávání pracovníků spočívá především v identifikaci a využívání vhodných pracovních zdrojů, dále v dostatečném a transparentním informování o volných pracovních místech ve firmě a konečně v nabízení volných pracovních pozic potenciálním zájemcům. Je však nutné zdůraznit, že ve společnostech, ve kterých je relativní nouze o kvalitní zaměstnance, zahrnuje získávání pracovníků často také přesvědčování vhodných vytipovaných osobností o výhodách práce v konkrétní firmě či podniku.

Josef Koubek pak dále upozorňuje, že kromě výše uvedeného získávání pracovníků spočívá i „... v jednání s uchazeči, v získávání přiměřených informací o uchazečích (tyto informace budou později sloužit k výběru nejvhodnějších z nich) a v organizačním a administrativním zajištění všech těchto činností.“⁶ Proces získávání zaměstnanců je tedy poměrně složitý a zároveň vnitřně strukturovaný. V žádném případě jej nelze zanedbávat. Pokud by k tomu došlo, bylo by to strategickou chybou ze strany managementu, která by se mohla konkrétní firmě, podniku či organizaci v dlouhodobé perspektivě vymstít.⁷

Josef Koubek, významný český odborník na problematiku lidských zdrojů, v této souvislosti uvádí, že „... zatímco vnitřní podmínky získávání pracovníků ovlivňuje spíše individuální rozhodování potenciálních uchazečů, zda reagovat na nabídku organizace, vnější podmínky jsou spíše objektivní a organizace – na rozdíl od vnitřních podmínek, které se může pokoušet do jisté míry ovlivnit – je ovlivňovat nemůže a musí je při svých rozhodováních brát v úvahu jako dané.“⁸

2.2. Motivace a hodnocení zaměstnanců

Obecně lze konstatovat, že cílem a výsledkem moderního a skutečně efektivního řízení lidských zdrojů by měl být dobře motivovaný pracovník, pro kterého jsou cíle zaměstnavatele jeho vlastními cíli. Motivace a s tím související hodnocení zaměstnanců proto představuje jednu z nejdůležitějších oblastí managementu a řízení lidských zdrojů. Tato oblast přitom může fungování firmy, podniku či organizace výrazně posunout pozitivním či negativním směrem.

Bedřich Duchoň a Jana Šafránková v této souvislosti zdůrazňují, že „... v managementu prostřednictvím řízení a v rámci fungování pracovních skupin

⁶ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: management Press, 2001. ISBN 80-7261-033-3, str. 117

⁷ Viz např. KELLER, Kevin Lane. *Marketing management*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-135-95.

⁸ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: management Press, 2001. ISBN 80-7261-033-3, str. 120

vždy nějakým způsobem dochází k motivaci či demotivaci pracovníka.“⁹ Na základě tohoto konstatování je nutné upozornit, že management může do značné míry ovlivnit úroveň motivace řadových zaměstnanců. V rámci řízení lidských zdrojů však není možné omezovat se pouze na motivaci, nýbrž zároveň také na překonávání demotivace. Přitom však členové managementu musí pracovat takovým způsobem, aby demotivaci řadových zaměstnanců sami nezpůsobili.

Obecně můžeme konstatovat, že velká většina firem, podniků a organizací má určitým způsobem zpracované specifické motivační strategie a v praxi používá nejrůznější motivační nástroje. Může se přitom jednat o různé stimuly nebo odměny. Je však nutné upozornit, že zmíněné strategie jsou často zpracovávány spíše intuitivním způsobem, a to na základě zjednodušených a mnohdy i nepřesných představ o tom, na jakých principech funguje motivace.

Zuzana Dvořáková a kol. upozorňují, že „... kvalitní fungující management organizace má možnosti spolupráce s profesionálními psychology prostřednictvím specialistů buď přímo v podniku (je typické zpravidla u velkých organizací), nebo ve spolupráci s externími poradenskými společnostmi.“¹⁰ Využívání externích poradenských společností je charakteristické především pro menší až středních firmy, organizace a podniky. Ovšem ve všech případech platí, že alespoň základní znalost specifických metod souvisejících s řízením, vedením a motivací zaměstnanců tvoří nezbytnou součást kompetencí úspěšného manažera.

Jana Šafránková a Bedřich Duchoň nenechávají nikoho na pochybách, že „... proces motivace je mnohem komplikovanější, než se mnozí lidé domnívají.“¹¹ To samozřejmě platí i pro pracovní motivaci. Pracovní motivace

⁹ DUCHOŇ, Bedřich. ŠAFRÁNKOVÁ, Jana. *Management. Integrace tvrdých a měkkých prvků řízení*. Praha: Nakladatelství C. H. Beck, 2008. ISBN 978-80-7400-003-4, str. 264

¹⁰ DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Management lidských zdrojů*. Praha: Nakladatelství C. H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4, str. 161

¹¹ DUCHOŇ, Bedřich. ŠAFRÁNKOVÁ, Jana. *Management. Integrace tvrdých a měkkých prvků řízení*. Praha: Nakladatelství C. H. Beck, 2008. ISBN 978-80-7400-003-4, str. 275

je však komplikována množstvím lidí, kteří jsou rámci jednotlivých firem zaměstnání. Každý člověk má totiž své specifické potřeby a cíle, na které by měl reagovat management.

Je nutné zdůraznit, že jedním z hlavních cílů motivačního procesu by nemělo být pouhá stimulace zaměstnanců k vyššímu a kvalitnějšímu výkonu, nýbrž také určitá míra spokojenosti pracovníků ve firemním prostředí. Kleibl, Dvořáková a Šubrt v této souvislosti tvrdí, že „... i když neexistuje přímý vztah mezi spokojeností a výkonem pracovníků, praxe prokázala, že spokojený pracovník ochotněji akceptuje požadavek na kvalitu a kvantitu výkonu než pracovník frustrovaný a nespokojený ...“¹²

Zjednodušeně lze tedy konstatovat, že u spokojeného pracovníka můžeme předpokládat do značné míry větší identifikaci s konkrétní firmou a s jejími vizemi a cíli. Takový zaměstnanec je také mnohem méně vnímavý k pracovním nabídkám konkurence. Dosažení tohoto stavu je žádoucí především u kvalitních a vysoce kvalifikovaných zaměstnanců.

Efektivní a skutečně účinné motivování zaměstnanců může fungovat pouze za určitých předpokladů. Mezi ty nejdůležitější patří skutečnost, kdy odpovědný řídicí pracovník svoje motivační úsilí zakládá na důkladném poznání svých podřízených a na pochopení jejich potřeb a představ. Manažer tedy musí dokázat rozpoznat, jakým způsobem může osobnostní motivy jednotlivých zaměstnanců a jejich individuální motivaci využít ve prospěch určitého pracovního týmu, oddělení nebo dokonce celé firmy a podniku.

V rámci pasáže věnované problematice motivace je nutné upozornit, že motivaci je nutné realizovat jednak tzv. celoplošně, kdy je motivace obecně zaměřená na všechny zaměstnance firmy, avšak zároveň je zapotřebí ji zaměřovat individuálně a brát zřetel na mnohdy výrazně odlišné charakteristiky

¹² KLEIBL, Jiří. DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. ŠUBRT, Bořivoj. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Nakladatelství C. H. Beck, 2001. ISBN 80-7179-389-2, str. 153

osobností jednotlivých pracovníků. Správný a dobrý manažer tedy musí umět motivovat všechny zaměstnance.¹³

Hodnocení v oblasti řízení lidských zdrojů představuje velmi rozsáhlý, ucelený a přitom vnitřně strukturovaný komplex, který je tvořen několika navzájem souvisejícími subsystémy. Jan Urban v této souvislosti rozlišuje několik rovin tohoto hodnocení. Hovoří jednak o hodnocení práce neboli o tzv. Job Evaluation, dále o hodnocení pracovníků neboli o Employee Performance Appraisal a konečně hodnocení pracovního chování neboli o Employee Behavior Evaluation. Hodnocení pracovníků podle Jana Urbana představuje „... hodnocení pracovního výkonu, pracovních schopností a potenciálu pracovníků představující (v moderním pojetí řízení lidských zdrojů) součást řízení pracovního výkonu.“¹⁴

Na tomto místě je nutné alespoň stručným způsobem objasnit základní aspekty rozdílů mezi moderním a tradičním pojetím řízení pracovního výkonu zaměstnanců ve vztahu k jejich efektivnímu hodnocení. Pro tradiční pojetí řízení pracovního výkonu bylo vždy charakteristické relativně úzké hledisko, které se vyznačovalo zdůrazňováním pouze kvantitativních aspektů. Postupem času však bylo stále více zřejmé, že kvantitativní stránka věci působí ve vztahu k profesnímu rozvoji pracovníků jako jistý omezující faktor.

Moderní přístup k hodnocení jednotlivých zaměstnanců, který usiluje především o překonání výše naznačeného omezení, naopak pojímá řízení pracovního výkonu jako jeden ze základních motivů a zároveň nástrojů, které mohou skutečně účinným způsobem sloužit pro zkvalitňování a rozvoj lidských zdrojů v rámci určité firmy, podniku či organizace, ale zároveň také pro rozvoj řízení těchto podniků a firem. Působení tohoto faktoru je tedy komplexní.¹⁵

¹³ Viz např. FORSYTH, Patrick. *Jak motivovat svůj tým*. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2128-6.

¹⁴ URBAN, Jan. *Výkladový slovník. Řízení lidských zdrojů*. Praha: ASPI, 2004. ISBN 80-7357-019-X, str. 66

¹⁵ Viz např. KUBEŠ, Marián. ŠEBESTOVÁ, Lubica. *360stupňová zpětná vazba jako nástroj rozvoje lidí*. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2314-3.

Účinný a dobře organizovaný systém hodnocení pracovního výkonu jednotlivých zaměstnanců je naprosto nezbytný pro řízení fungování konkrétních firem. Zuzana Dvořáková a kol. v této souvislosti tvrdí, že „... systematické a pravidelné hodnocení výkonu a jednání patří k základním pilířům managementu lidských zdrojů.“¹⁶ S právě citovaným názorem pak v podstatě koresponduje i následující odborné tvrzení Kleibla, Dvořákové a Šubrt: „Systematické a pravidelné hodnocení výkonu a pracovního chování patří k základním pilířům personálního managementu firmy.“¹⁷ Bohužel v praxi tomu tak mnohdy není.

Jiří Plamínek analyzuje problematiku hodnocení pracovního výkonu v celkovém širším kontextu posuzování lidí. V této souvislosti pak klasifikuje strategické hodnocení na straně jedné a operativní hodnocení na straně druhé. Můžeme upřesnit, že strategické hodnocení je uplatňováno především v souvislosti s celkovou koncepcí rozvoje určité firmy, organizace či společnosti. Tento druh hodnocení se orientuje na obecné potřeby, které předpokládáme v budoucnosti. Jiří Plamínek dále shrnuje, že „... operativní hodnocení se týká plnění konkrétních úkolů a respektování pravidel.“¹⁸

Obecně lze konstatovat, že každý zaměstnavatel či manažer musí vědět, jak kvalifikované a schopné má pracovníky, jak tito pracují a jakým způsobem přispívají či naopak nepřispívají k celkovým ekonomickým výsledkům firmy, organizace nebo podniku. Na druhou stranu pak musíme upozornit, že i zaměstnanci potřebují vědět, jak je jejich nadřazení posuzují a jak jsou spokojeni či nespokojeni s jejich prací. Výše uvedenému samozřejmě slouží hodnocení.

¹⁶ DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Management lidských zdrojů*. Praha: Nakladatelství C. H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4, str. 256

¹⁷ KLEIBL, Jiří. DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. ŠUBRT, Bořivoj. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Nakladatelství C. H. Beck, 2001. ISBN 80-7179-389-2, str. 136

¹⁸ PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení lidí, týmů a firem*. Praha: Grada, 2002. ISBN 80-247-0403-X, str. 72

Josef Koubek v této souvislosti zdůrazňuje, že hodnocení pracovníků a také jejich pracovních výkonů spočívá v následujících prvcích:¹⁹

Zprv se jedná o zjišťování toho, jak pracovník vykonává svoji práci, jak plní zadané úkoly a požadavky svého pracovního místa, pozice či role, jaké jsou jeho pracovní chování a vztahy nejen k ostatním spolupracovníkům, ale i k zákazníkům, obchodním partnerům a dalším osobám, se kterými v souvislosti s výkonem práce přichází do styku.

Dále se jedná o sdělování zjištěných výsledků jednotlivým zainteresovaným pracovníkům a také následné projednávání těchto výsledků s nimi.

A konečně jde o hledání cest, které by potenciálně mohly vést k výraznému zlepšení pracovního výkonu určitého pracovníka, s čímž samozřejmě úzce souvisí realizace takových opatření, která tomu mají napomoci.

Josef Koubek tvrdí, že hodnocení pracovního výkonu lze rozdělit do tří období či fází. První je fáze přípravná, kterou následuje fáze získávání informací a konečně fáze vyhodnocování informací. Velmi důležitá je zejména první fáze, ale také pozorování pracovníků při práci a pořizování dokumentace o hodnoceném pracovním výkonu. Dodejme ještě, že „... tato fáze je nesmírně důležitá, protože k záznamům je možné se kdykoli vrátit a získat tak retrospektivní informaci.“²⁰

John Arnold, Joanne Silvester, Fiona Petterson a kol. upozorňují, že „... hodnocení výkonu tradičně zahrnuje pozorování a klasifikaci výkonu zaměstnanců ze strany manažerů a následnou zpětnou vazbu pro zaměstnance ve formě závěrečné porady.“²¹ Tento autorský kolektiv také dodává, že v rámci

¹⁹ KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-2202-3, str. 126

²⁰ KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-2202-3, str. 132

²¹ ARNOLD, John. SILVESTER, Joanne. PATTERSON, Fiona a kol. *Psychologie práce pro manažery a personalisty*. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1518-3, str. 219

procesu hodnocení pracovního výkonu se vytváří specifické mezilidské vztahy mezi hodnotiteli a hodnocenými.

Dále je nutné upřesnit, že celý postup hodnocení je vhodné uzavřít jakýmsi následným pozorováním pracovního výkonu hodnoceného zaměstnance, což je vhodné realizovat v souvislosti se zkoumáním efektivnosti hodnocení.

Pokud se máme rozhodovat o tom, kterou konkrétní metodu hodnocení pracovního výkonu využijeme, je nutné posuzovat jednak samotnou velikost konkrétní firmy, podniku či organizace, a jednak hodnocené osoby. Je totiž rozdíl, zda budeme hodnotit provozní zaměstnance, dělníky, členy managementu atd. Některé metody hodnocení lze totiž využít speciálně pouze pro některé typy zaměstnanců, jiné pak jsou zase poněkud univerzálnější.

Na tomto místě můžeme zdůraznit, že pracovní výkon jednotlivých zaměstnanců můžeme hodnotit v souvislosti s následujícími aspekty. Zároveň zdůrazňujeme, že níže uvedené aspekty je nutné chápat komplexně a nikoli k nim přistupovat osamoceně. Tak dosáhneme lepších výsledků.

Mezi základní aspekty hodnocení pracovního výkonu náleží především skutečnost, že lze hodnotit podle předem stanovených a objektivním způsobem vymezených cílů, čili jinými slovy podle dosažených pracovních výsledků. Dále lze hodnotit můžeme také na základě toho, jak konkrétní pracovníci a zaměstnanci plní nebo naopak neplní stanovené normy a požadavky a konečně ve výše uvedených souvislostech přitom můžeme hodnotit prostřednictvím obecně platné slovní nebo číselné stupnice.²²

Metoda hodnocení na základě stanovených cílů nebo výsledků je nejčastěji používána u těch zaměstnanců, kteří nepracují v dělnických profesích. V tomto případě je nutné stanovit zřejmé a přesně definované cíle práce, které budou specifikovány v čase. Dále je pak nutné zpracovat plán na dosažení stanovených cílů, vytvořit pracovníkům vhodné podmínky pro to, aby mohli cíl splnit. Závěrečnou fází pak představuje měření plnění cílů.

²² Viz např. TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 978-80-247-040-50, str. 124 – 125

V případě dělnických profesí je velmi často používáno slovní hodnocení na základě plnění stanovených ukazatelů a norem. Je však nutné zdůraznit, že tyto normy musí být objektivním způsobem stanoveny a samozřejmě musí být i splnitelné. Dále musíme upozornit, že hodnocení v rámci dělnických profesí také předpokládá, že management dělníkům vytvoří optimální podmínky pro splnění stanovených norem a musí je s nimi seznámit.

Metoda hodnocení prostřednictvím stupnice představuje široce použitelnou metodu, která má analytický charakter. Jedná se o metodu, „... která umožňuje nejen souhrnné hodnocení výkonu, ale i hodnocení výkonu podle jeho jednotlivých kritérií a tak rozpoznat, u kterých kritérií je výkon pracovníka lepší a u kterých horší.“²³ Tato při správném použití poskytuje dynamický obraz výkonnosti určitého zaměstnance, a to v časové perspektivě.

Na závěr této podkapitoly je nutné opět zásadním způsobem zdůraznit, že fenomén motivace a fenomén hodnocení pracovníků spolu navzájem relativně úzce souvisí a že se v praxi jednotlivých firem, podniků, institucí či organizací doplňují. Tuto skutečnost musí mít na paměti všichni členové managementu.

2.3. Vzdělávání zaměstnanců

Není snad zapotřebí zdůrazňovat, že účinné vzdělávání zaměstnanců v současné době představuje nezbytný aspekt činnosti a fungování každé firmy a společnosti, které chtějí obstát v náročném konkurenčním prostředí. Z tohoto pohledu pak vyvstává náročný úkol pro členy managementu, kteří by měli usilovat o zkvalitnění a zefektivnění procesů firemního vzdělávání.

Obecně lze tvrdit, že vzdělávání zaměstnanců by mělo fungovat takovým způsobem, aby lépe přispívalo k osobnostnímu i profesnímu rozvoji jednotlivých zaměstnanců, týmů, ale také a celého podniku. Takto realizované vzdělávání pak přispívá k úspěšné realizaci firemní strategie. V odborné literatuře se v těchto souvislostech hovoří o investicích do lidského kapitálu a také o navrhování rozvojových vzdělávacích projektů.

²³ KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-2202-3, str. 134

Současná doba, náročný trh práce, globalizující se ekonomické prostředí, ale také aktuální obtíže jednotlivých národních ekonomik kladou stále intenzivnější nároky na zvyšování výkonnosti jednotlivých zaměstnanců. Tato situace klade vysoké nároky na jejich profesionalitu a na průběžné zefektivňování jejich práce. V těchto souvislostech pak musíme posuzovat nezbytnost vzdělávání zaměstnanců.

Aby toto vzdělávání plnilo svoji motivační a progresivní funkci, je ze strany managementu nezbytné realizovat průběžnou analýzu vzdělávacích potřeb jednotlivých zaměstnanců. Tímto způsobem lze totiž relativně účinně zmapovat stávající situaci v oblasti lidských zdrojů konkrétní firmy, tedy potenciál, schopnosti a profesní dovednosti všech zaměstnanců. Výše naznačený aspekt činnosti managementu nelze podceňovat. Schopnosti, dovednosti a znalosti, které členům managementu pomohou identifikovat a definovat vzdělávací potřeby jejich zaměstnanců, jim umožní následně sestavit profesní a kariérový plán dalšího růstu, upravený individuálním způsobem pro každého zaměstnance tak, aby průběžně zlepšovali svoji výkonnost a dokázali přijímat odpovědnost za výsledky své práce.

Problematiku vzdělávání zaměstnanců musíme chápat v celkové souvislosti s jejich profesním a osobnostním rozvojem. V rámci tohoto procesu hraje velmi významnou roli motivace, které jsme se podrobně věnovali výše. Na tomto místě pouze chceme upozornit na vzájemnou souvislost motivace a vzdělávání pracovníků a zdůraznit, že některé specifické formy motivačních programů mohou zároveň velmi úspěšně fungovat jako originální formy vzdělávání.

V následujícím textu se budeme opírat především o závěry práce Bedřicha Duchoně a Jany Šafránkové, kteří pracovní motivaci analyzují v námi preferovaném kontextu vzdělávání a osobnostního rozvoje pracovníků. Tito autoři ve své práci nabízejí rozsáhlý a vnitřně strukturovaný přehled jednotlivých motivačních strategií a programů – ale také způsobů ovlivňování motivace – přičemž začínají u těch relativně jednoduchých a snadno

použitelných a postupují k těm složitějším a náročnějším na práci managementu.²⁴

Nejdříve zmiňují pochvalu a poděkování. Toto ocenění může být buď veřejné, nebo osobní. Je nutné zdůraznit, že spíše než roli vzdělávací hraje roli motivační. V každém případě však platí, že průběžné zdůrazňování pozitivních pracovních příkladů jednotlivých zaměstnanců sehrává významnou roli v oblasti řízení lidských zdrojů. Na straně jednotlivých manažerů se jedná o jednu ze skutečně specifických dovedností z oblasti soft skills, resp. měkkých dovedností.

Výše uvedené konstatování přitom platí i v těch případech, kdy se předmětem ocenění stávají třeba jen aspekty jejich standardní pracovní náplně. Bedřich Duchoň a Jana Šafránková v této souvislosti tvrdí, že na pracovníky v jejich většině dobře působí např. grafy osobního výkonu a vývoje.

Mimořádné či nadstandardní odměny a individuální ohodnocení pracovníků představuje další možnost. V praxi jde velmi často způsob bezprostřední reakce na vynikající pracovní výkony zaměstnanců. Tato reakce přitom nemusí mít pouze podobu finanční odměny. Nefinanční odměna by však měla korespondovat se zaměřením pracovníka.

Dále zmíníme sebezdokonalování a rozvoj prostřednictvím vlastní práce a rozšíření kompetencí zaměstnance. Tato metoda spočívá v tom, že konkrétní zaměstnanec k vyřešení určitého pracovního úkolu využije především své vlastní zkušenosti a snadno dostupné informace. Podstatné však je, že výsledek své práce pak prezentuje jednak svým spolupracovníkům a jednak managementu. Zdroje pro rozvoj jsou tedy hledány uvnitř společnosti.

Moderní firma se neobejde bez koučování realizované manažerem či vedoucím pracovníkem. V tomto případě jde o tzv. vedení prostřednictvím podnětů a odezvy. Je nutné upozornit, že tento motivační a vzdělávací postup

²⁴ DUCHOŇ, Bedřich. ŠAFRÁNKOVÁ, Jana. *Management. Integrace tvrdých a měkkých prvků řízení*. Praha: Nakladatelství C. H. Beck, 2008. ISBN 978-80-7400-003-4, str. 279 – 280

klade relativně značné nároky na manažera v roli kouče. Na druhou stranu pak zdaleka ne všichni pracovníci jsou ochotni nebo připraveni přijmout roli koučovaných.

Využit lze také účast jednotlivých zaměstnanců na firemních projektech nebo ve speciálních pracovních skupinách, přičemž se může se jednat i o mezinárodní projekty a skupiny. Motivační a vzdělávací efekt těchto programů spočívá v subjektivně vnímaném a objektivně potvrzovaném pocitu smysluplnosti a důležitosti vlastní práce jednotlivce pro celou firmu.

Nelze opomíjet ani interní a externí kurzy pro zaměstnance. U interních kurzů je vhodné jako lektorů využít kmenových zaměstnanců firmy, jednak to ušetří finanční náklady a jednak to bude mít patřičný motivační efekt.

Co lze říci k problematice stáží a výměně pracovních míst? Tento motivační a zároveň vzdělávací program může být za jistých okolností velmi účinný, přičemž je samozřejmě možné jej v průběhu kariéry určitého pracovníka i několikrát opakovat. Jeho výhoda spočívá v tom, že není časově ani organizačně příliš náročný. Bedřich Duchoň a Jana Šafránková upozorňují, že obzvláště dobře na tento program reagují ti pracovníci, kteří jsou motivováni samotným faktorem kariérního postupu a také dalšího vzdělávání a osobnostního rozvoje.

Specifickým aspektem výše uvedeného je bezpochyby také zaměstnání určitého pracovníka v roli tzv. zastupujícího experta. V tomto případě jde o specifickou nadstavbu k běžné práci zaměstnance. Určitý zaměstnanec je v rámci realizace tohoto programu povýšen do role tzv. zastupujícího manažera, kterému je delegována odpovídající část pravomocí.

Příprava a realizace prezentací a přednášek představuje další způsob motivace a vzdělávání, který lze zaměřit především na ty zaměstnance, kteří profesně a odborně vynikají v určitém oboru činnosti a kteří disponují schopnosti a dovednosti potřebnými pro prezentace strukturovaných poznatků.

A konečně musíme zmínit koučování pracovníka jiným pracovníkem. Tato metoda je nejen účinná, nýbrž také výrazným způsobem šetří náklady na vzdělávání zaměstnanců. Musíme však zdůraznit, že situace, kdy zkušený zaměstnanec se ujme role kouče jiných zaměstnanců, představuje delegování velmi důležité pravomoci a zároveň s tím také zodpovědnosti z rukou příslušného manažera. Přesto můžeme konstatovat, že v případě úspěšnosti tohoto motivačního a zároveň vzdělávacího programu, lze dosáhnout jednak usnadnění práce pro členy management a jednak výrazné aktivace pro pracovníky.

Skutečně moderní a progresivní společnosti, organizace a firmy, které chtějí uspět v náročném konkurenčním prostředí globalizujícího se světa, se při výběru svých zaměstnanců a jejich následném profesním a osobnostním rozvoji a vzdělávání již nemohou spoléhat pouze na efekt prvního dojmu, nýbrž se musí snažit individuální pocity pokud možno objektivizovat.

V této souvislosti musíme chápat a posuzovat využívání metody assessment center a development center, které je v poslední době čím dál tím více frekventované. V následujícím textu se proto budeme zabývat problematikou uceleného rozvoje zaměstnanců a pracovníků v kontextu výše uvedených metod.

Assessment centrum neboli hodnotící centrum představuje jednu ze skutečně moderních a specifických metod, které se používají při výběru zaměstnanců. Těchto center se přitom mohou účastnit jak externí, tak samozřejmě také interní kandidáti na obsazovanou pozici. Výstupy z assessment centra pak následně slouží k posouzení dovedností, schopností a vědomostí konkrétního kandidáta na určitou pracovní pozici a zjištění specifické způsobilosti tohoto kandidáta.

Ve výstupech z tohoto centra se přitom hodnotí a vybírá ten nejlepší a nejvhodnější kandidát na obsazovanou pozici. Dodejme ještě, že assessment centra jsou pořádána především pro obsazování středních a vyšších manažerských pozic a pozic úzce specializovaných.

Development centrum neboli rozvojové centrum představuje naopak takový aspekt, který je poněkud odlišný ve svém zaměření a přístupu. Skupina pracujících v rámci development centra používá odlišné postupy ve své činnosti, což se samozřejmě týká výstupů i samotného přístupu hodnotitelů k hodnoceným. Lze předeslat, že development centrum primárně slouží k identifikaci rozvojových potřeb tzv. klíčových neboli významných zaměstnanců.

Pod tímto pojmem máme na mysli především ty zaměstnance, kteří přímo komunikují s klienty, vedou jednotlivé pracovní týmy nebo speciální projekty. Je nutné upřesnit, že informace, které firma z development centra získá, je možné využívat k nastavení individuálních rozvojových potřeb jednotlivých zaměstnanců. Výraznou charakteristikou development centra, jakožto specifického aspektu řízení lidských zdrojů, je tedy individuální přístup.

Na tomto místě můžeme na základě statistických dat upřesnit, jak vyhlíží situace v oblasti firemního vzdělávání v České republice. Tak např. podle průzkumu Eurostatu z roku 2005 se čeští zaměstnanci na rozdíl od zaměstnanců v zemích západní a střední Evropy vzdělávají méně nebo dokonce málo. Eurostat přitom upozorňuje, že tato skutečnost se nachází v celkovém v rozporu s aktuálními a prosazovanými tendencemi Evropské unie v oblasti celoživotního vzdělávání.²⁵

V této souvislosti se můžeme setkat s názory, že „... české firmy vzdělávají své zaměstnance nedostatečně a mnozí manažeři mají stále pocit, že si v případě potřeby mohou najmout zaměstnance, který požadované vzdělání a znalosti má. Většinou to tak jednoduché není, nehledě na to, že zaměstnanec nemá ke společnosti vztah, který se buduje dlouho a samozřejmě je hledání nového zaměstnance a jeho výměna za současného finančně náročnější, než

²⁵ TREND Marketing. *Moderní metody vzdělávání zaměstnanců*. (online) Openn. People-Trainig-Motivation. Listopad 2005. Dostupné z WWW: <http://www.openn.cz/index.php?action=14200>. Citováno dne 30. 09. 2011.

pravidelné vzdělávání stávajícího zaměstnance.“²⁶ Je těžké posoudit, nakolik je tento názor obecně platný. Jistě však poukazuje na relativně časté příklady špatné praxe, se kterými se bohužel můžeme setkat v celé řadě firem, podniků a organizací.

Je možné konstatovat, že ač velká většina manažerů a řídicích pracovníků uznává, že vzdělávání a profesní rozvoj zaměstnanců jsou pro jejich firmu potřebné a dokonce i životně důležité, ve skutečnosti však velmi často není v jednotlivých firmách nikdo za tuto oblast řízení lidských zdrojů přímo zodpovědný a systém plánování a realizace vzdělávání tedy nefunguje dostatečně efektivně nebo se tato oblast plánuje a realizuje velmi nekoncepčně.²⁷

Pokud se určitá společnost či firma rozhodne při plánování dalšího vzdělávání svých zaměstnanců využít development centra, může přitom zjistit následující závažné a významné skutečnosti:²⁸

- jakým směrem by se měli jednotliví zaměstnanci rozvíjet;
- co konkrétně potřebují posilovat a upevňovat;
- jaký mají individuální potenciál pro svůj další profesní růst

Na tomto místě se můžeme pokusit přiblížit, jak by zmiňovaná development centra měla ve skutečnosti vypadat. Tvoří je tým maximálně šesti až osmi klíčových zaměstnanců, který je hodnocen a pozorován týmem tzv. pozorovatelů. Toto hodnocení přitom probíhá především při práci na modelových situacích, které vycházejí z reálných firemních zadání. Může se tedy jednat o ověřování specifických komunikačních a prezentačních dovedností, úrovně manažerských schopností, obchodních a prodejních

²⁶ TREND Marketing. *Moderní metody vzdělávání zaměstnanců*. (online) Openn. People-Trainig-Motivation. Listopad 2005. Dostupné z WWW: <http://www.openn.cz/index.php?action=14200>. Citováno dne 30. 09. 2011.

²⁷ ŠMÍDA, Filip. *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1679-4, str. 80

²⁸ TREND Marketing. *Moderní metody vzdělávání zaměstnanců*. (online) Openn. People-Trainig-Motivation. Listopad 2005. Dostupné z WWW: <http://www.openn.cz/index.php?action=14200>. Citováno dne 30. 09. 2011.

dovedností, příslušných znalostí atd. Lze tedy shrnout, že se opět pohybujeme v oblasti tzv. soft skills.

Development centrum může být koncipováno celkem trojím způsobem:²⁹

1. jako pozorování a hodnocení zaměstnanců při skupinovém i individuálním řešení simulovaných problémů;
2. jako hodnocení zaměstnanců na základě psychologických testů, stanovení osobnostního profilu, schopnosti pracovat týmově, motivace atd.
3. jako posouzení zaměstnanců na základě rozhovorů, kde je analyzováno, jak hodnotí svou pozici, jak jsou spokojeni se svým výstupem na development centru, jak vidí svůj další rozvoj atd.

Podrobněji se můžeme věnovat prvnímu z výše naznačených způsobů. V případě problematiky zkoumání individuálního řešení úkolů, např. vypracování projektu na zadané téma, se hodnotí především:³⁰

- Prezentace sama sebe, problému
- Schopnost improvizace
- Znalost a orientace v oboru
- Či zaměstnancova zručnost

V případě zkoumání skupinové modelové situace se pak hodnotí především:³¹

²⁹ TREND Marketing. *Moderní metody vzdělávání zaměstnanců*. (online) Openn. People-Trainig-Motivation. Listopad 2005. Dostupné z WWW: <http://www.openn.cz/index.php?action=14200>. Citováno dne 30. 09. 2011.

³⁰ TREND Marketing. *Moderní metody vzdělávání zaměstnanců*. (online) Openn. People-Trainig-Motivation. Listopad 2005. Dostupné z WWW: <http://www.openn.cz/index.php?action=14200>. Citováno dne 30. 09. 2011.

³¹ TREND Marketing. *Moderní metody vzdělávání zaměstnanců*. (online) Openn. People-Trainig-Motivation. Listopad 2005. Dostupné z WWW: <http://www.openn.cz/index.php?action=14200>. Citováno dne 30. 09. 2011.

- Schopnost práce v týmu
- Interpersonální charakteristiky
- Reakce na stres

Velmi důležitou roli v rámci metody development center hraje především hodnotitel, který přitom může pocházet buď z řad dodavatelů této služby, nebo přímo ze samotné firmy, přičemž nejčastěji se jedná o kombinaci hodnotitelů z obou zmíněných prostředí. Je důležité, aby hodnotitelé byli vybíráni mezi vyzrálými a komunikačně zdatnými osobnostmi, které jsou schopné navazovat otevřené vztahy s lidmi ve svém pracovním prostředí, jsou kreativní a vyznačují se schopnostmi zpracovávat a vyhodnocovat získané informace.

Vytvoření rozvojového a vzdělávacího plánu, což na základě development centra může fungovat jak pro jednotlivé pracovníky, tak i pro týmy, mohou využívat lektoři školitelé i manažeři, a to k výběru dalších nástrojů pro rozvoj, stanovení konkrétních globálních i dílčích cílů. Důležité je také zmínit možnost nastavení parametrů ke kontrole efektivity rozvojového programu a možnosti měnit jednotlivé aspekty na základě podložených faktů a nikoli pouze na základě neurčitých domněnek nebo subjektivních pocitů.³²

Mezinárodní průzkumy dokládají, že příslušníci produktivní složky populace v České republice se po ukončení svého vzdělávání jen málo věnují dalšímu zvyšování své kvalifikace. V rámci Evropské unie jsou dokonce pátí nejhorší, což je skutečně varující údaj. Je nutné konstatovat, že celoživotní vzdělávání se zatím v České republice příliš neprosadilo.

Podle Eurostatu se „... v dospělosti se dále vzdělává jen 29 % Čechů, což je pátý nejhorší výsledek ze všech 25 států Evropské unie. Průměrně si v zemích Evropské unie zlepšuje znalosti a kvalifikaci 42 % dospělých.“³³ Je

³² KUBEŠ, Marián. ŠEBESTOVÁ, Lubica. *360stupňová zpětná vazba jako nástroj rozvoje lidí*. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2314-3, str. 130

³³ TREND Marketing. *Moderní metody vzdělávání zaměstnanců*. (online) Openn. People-Trainig-Motivation. Listopad 2005. Dostupné z WWW: <http://www.openn.cz/index.php?action=14200>. Citováno dne 30. 09. 2011.

nepochybné, že tento výsledek není pro Českou republiku, respektive pro produktivní složku její populace příliš lichotivý. Lze ovšem spekulovat, že v případě, kdy bude pokračovat ekonomická recese, nebo v případě, kdy se dokonce prohloubí a dojde ke zvýšení nezaměstnanosti, budou občané České republiky ke vzdělávání v dospělosti či k dalšímu profesnímu vzdělávání přistupovat odpovědněji.

2.4. Metody vytváření dobré zaměstnanecké pověsti

Jedním z velice významných faktorů vytváření dobré zaměstnanecké pověsti je faktor pracovní atraktivity určité firmy, podniku či organizace. Definicí tohoto pojmu se zabývá např. Jiří Koubek, který tvrdí, že pracovní atraktivita v žádném případě nespočívá pouze v oblasti finančního odměňování, nýbrž zahrnuje i řadu dalších faktorů nefinančního charakteru. Důvodů, proč si určitý uchazeč o zaměstnání nakonec vybere jednu konkrétní firmu, je mnoho a lze je shrnout pod výše uvedený obecný pojem pracovní atraktivity.

Jiří Koubek se domnívá, že ke zvýšení pracovní atraktivity konkrétní firmy mohou přispět následující faktory.³⁴

Významná je celková úroveň péče o zaměstnance a o takové základní pracovní podmínky, jako je především umožnění práce na částečný či zkrácený úvazek, pružná úprava počtu odpracovaných hodin, flexibilní pracovní doba atd. Dále je důležitá náležitá péče o úroveň takových sociálně-hygienických pracovních podmínek, jako je především poskytnutí možnosti dostatečného stravování, parkování, případně i hlídání malých dětí (tzv. firemní školy) atd.

Co by to bylo za firmu, kdyby se řádně nevěnovala péči o sociální rozvoj zaměstnanců, se kterou souvisí péče o jejich bydlení, relaxaci, rekreaci, případně využití volného času atd. S tím souvisí také široce zaměřené zlepšování mezilidských vztahů na pracovišti a celkového sociálního klimatu

³⁴ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: management Press, 2001. ISBN 80-7261-033-3, str. 147 – 149

v rámci firmy, podniku či organizace. Někteří autoři v této souvislosti raději hovoří o vedení lidí, nikoli o jejich řízení.³⁵

Důležitá je také specifická péče o osobnostní a profesní rozvoj jednotlivých pracovníků a zaměstnanců a o jejich pracovní perspektivy, speciálně zaměřená péče o vzdělávání pracovníků, která zahrnuje jejich rekvalifikace, následné doškolování a celkový rozvoj zaměstnanců, a to vše v kontextu ekonomického a sociálního významu firmy či organizace v rámci určité obce či regionu. V této souvislosti se hodnotí především ekonomický a finanční úspěch a perspektivy do budoucna.

V žádném případě pak nelze zapomínat na nedocenitelný význam serióznosti a ochoty ve vztahu k zákazníkům, klientům a obchodním partnerům a široce pojatá etika podnikání.

Pro vytváření dobré zaměstnanecké pověsti je velmi důležité každodenní chování jednotlivých manažerů a jejich reakce na zaměstnance v rámci běžného provozu firmy. Následující tři způsoby chování manažerů mohou výrazným způsobem podporovat jejich dobrou pověst u zaměstnanců a zároveň dobrou zaměstnaneckou pověst firmy jako celku, přičemž současně jistým pozitivním způsobem ovlivňují přímo výkonnost příslušného pracovního týmu.

Chování manažerů ve vztahu k jejich pověsti se zakládá na několika základních aspektech, které si přiblížíme níže.³⁶

V první řadě jde o slušnost. Není snad zapotřebí nijak zvlášť zdůrazňovat, že nepříjemné situace lze vyřešit bez arogance, křiku nebo dokonce urážek. Problémem u některých manažerů je to, že se pro vedoucí práci nehodí nebo na sobě dále žádným způsobem nepracují a mají problémy v mezilidské komunikaci. Manažer potřebuje motivované lidi, toho však nedosáhne hrubostí.

³⁵ Viz např. VAJNER, Luděk. *Výběr pracovníků do týmu*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-717-395, str. 68 – 72

³⁶ TREND Marketing. *Moderní metody vzdělávání zaměstnanců*. (online) Openn. People-Trainig-Motivation. Listopad 2005. Dostupné z WWW: <http://www.openn.cz/index.php?action=14200>. Citováno dne 30. 09. 2011.

Dále se jedná o otevřenost. Pokud je cílem manažera vést a rozvíjet určitý pracovní tým, musí svým zaměstnancům poskytovat informace o tom, jak se jim daří naplňovat firemní i osobní úkoly. Zpětná vazba v těchto případech musí být nezbytně otevřená a pravdivá. Na tomto místě je nutné zdůraznit, že nedostatek odvahy a sebedůvěry sdělit i nepříjemná fakta a z toho plynoucí přikrašlování skutečnosti, vnímají zaměstnanci jako slabost nadřízeného.

A konečně se jedná o motivovanost. Manažer musí být pro svou práci tzv. zapálený a musí se jí naplno věnovat. Teprve pak odvádí vysoce kvalitní práci, ze které čerpá motivaci pro nacházející úkoly.

Každý člověk může ztratit svoji pověst za takových situací, jako je podvádění, lhaní, nedodržování slova nebo dokonce kradení. Ovšem speciálně pro manažery je nutné zdůraznit, že v jejich případě může dojít ke ztrátě pověsti, kterou pro vedení týmu potřebuje, a tím i kreditu u podřízených zaměstnanců vlivem následujících čtyřech způsobů nežádoucího chování.³⁷

Nebezpečné je přehlížení úspěchů. Jedním z velmi důležitých aspektů pracovní motivace je úspěch. Pokud si management všímá jednotlivých úspěchů svých podřízených a adekvátně je oceňuje, lze předpokládat, že tito zaměstnanci obvykle mají větší chuť pustit se do další práce. Na druhou stranu pak manažer, který bere dobré výsledky jako naprostou samozřejmost, může být svými podřízenými vnímán jako náročný, ale také jako netýmový.

Nežádoucí je také nepřítomnost vize. Pokud manažer nemá cíl, kam chce svůj tým dovést a jeho podřízení mají dojem, že dělají v podstatě zbytečnou práci, ztrácí svůj kredit a do budoucna s ním nikdo nebude chtít jít do dalších projektů.

Co říci o neplnění slova? Toto chování vážným způsobem narušuje důvěru podřízených ve vedení firmy a snižuje jejich další motivaci aktivně pracovat pod příslušným vedením.

³⁷ TREND Marketing. *Moderní metody vzdělávání zaměstnanců*. (online) Openn. People-Trainig-Motivation. Listopad 2005. Dostupné z WWW: <http://www.openn.cz/index.php?action=14200>. Citováno dne 30. 09. 2011.

A konečně musíme důrazným způsobem varovat před nedodržování pravidel. V tomto případě se jedná především o ty situace, kdy manažer vyžaduje po zaměstnancích dodržování pravidel, které pak sám nerespektuje. Jde třeba o pravidla týmové spolupráce atd.

Vše výše uvedené se specifickým způsobem a dříve nebo později odrazí v pověsti konkrétního zaměstnavatele. Znovu musíme upozornit, že dobrá zaměstnanecká pověst představuje významný faktor, který hraje roli při rozhodování absolventů škol a dalších uchazečů o práci o tom, do které firmy, podniku, instituce či organizace se budou hlásit o zaměstnání.

EMPIRICKÁ ČÁST PRÁCE

V empirické části práce budou shrnuté teoretické poznatky a východiska aplikovány na praxi ve firmách ČEZ, a.s. a Komerční banka, a.s, přičemž se zaměříme na to, jak dané společnosti využívají jednotlivých metod personálního marketingu. V této souvislosti bude zkoumána především problematika vzdělávání zaměstnanců, přičemž se pokusíme dosavadní firemní praxi zhodnotit a případně doporučit na základě získaných poznatků opatření pro budoucí vývoj.

V rámci úvodu k této kapitole ještě považujeme za nutné upozornit na výsledky letošního ročníku (rok 2011) průzkumu The Most Desired Company, který pravidelně každý rok pořádá studentská organizace AIESEC. Tato organizace oslovuje především studenty vysokých škol s ekonomickým zaměřením a svou výzkumnou činnost realizuje již od roku 1994. Výzkum v roce 2011 se uskutečnil na více než 25 vysokých školách v České republice a zúčastnilo se jej přibližně 3 000 studentů.

Z výsledků tohoto výzkumu lze citovat, že studenti vidí svoji profesní budoucnost především v oblasti marketingu a reklamy. Stále častěji se však zajímají také o práci technického nebo finančního zaměření. V této souvislosti jako atraktivní zaměstnavatele uvádějí především energetickou společnost ČEZ, společnost Google a také Komerční banku. Společně s Nathalií Chemayelovou ze společnosti AIESEC lze uzavřít, že „... zatímco společnost ČEZ byla šampionem i loňského ročníku (2010 – pozn. aut.), pořadí na dalších místech se letos (2011 – pozn. aut.) změnilo. Druhou pozici obsadila společnost Google, proslavená svým internetovým vyhledávačem, a třetí místo získala Komerční banka.“³⁸

³⁸ HOVORKOVÁ Kateřina. *Studenty přitahuje práce v energetice a v bankách*. (online) iDNES.cz. Dostupné z WWW: http://finance.idnes.cz/studenty-pritahuje-prace-v-energetice-a-v-bankach-fbt-/podnikani.aspx?c=A110922_1656112_podnikani_zuk. Citováno 15.10.2011.

3. PŘEDSTAVENÍ FIREM ČEZ, A.S. A KOMERČNÍ BANKA, A.S.

V následujícím textu se budeme věnovat nejdříve energetické společnosti ČEZ, a.s., protože se jedná o firmu větší, a následně pak společnosti Komerční banka, a.s., která náleží do francouzské bankovní skupiny Sociétés Générale. Tato kapitola si přitom neklade za cíl podat vyčerpávající informace o obou firmách. V rámci úvodu k této kapitole však můžeme dodat, že akcie obou firem jsou obchodovány na Burze cenných papírů Praha, kde vzhledem k objemu emisí náleží mezi tzv. blue chips. Obě firmy se rovněž angažují jako sponzoři řady aktivit.

3.1. Představení společnosti ČEZ, a.s.

Akciová společnost ČEZ byla založena již v roce 1992 a to Fondem národního majetku České republiky. Založení této společnosti tedy představovalo jeden z aspektů tehdy probíhající ekonomické transformace. Hlavním akcionářem ČEZ, a.s. je Česká republika. Není snad zapotřebí zdůrazňovat, že hlavním předmětem činnosti ČEZ, a.s. je výroba a prodej elektrické energie a s tím související výstavba a podpora elektrizační soustavy. Tato společnost se však v České republice současně zabývá také výrobou, rozvodem a prodejem tepla.

V roce 2003 pak došlo ke spojení ČEZ, a.s. s takovými distribučními společnostmi, jako byla Severočeská energetika, Severomoravská energetika, Středočeská energetická, Východočeská energetika a Západočeská energetika. Tímto spojením vznikla Skupina ČEZ, která se díky tomu stala nejvýznamnějším energetickým uskupením v regionu střední a východní Evropy.

V současné době pak Skupina ČEZ patří do desítky největších energetických koncernů v Evropě a představuje jednoznačně nejsilnější subjekt na českém trhu s elektřinou. V České republice je Skupina ČEZ největším výrobcem elektřiny a tepla, na většině území státu také provozovatelem

distribuční soustavy a zároveň nejsilnějším subjektem na velkoobchodním i maloobchodním trhu s elektřinou.

Dále je nutné upozornit, že „... úspěšné akvizice distribučních firem v Bulharsku a Rumunsku, jakož i elektráren v Polsku a Bulharsku otevřely Skupině ČEZ cestu na nové trhy. V průběhu roku 2006 přibyly do Skupiny ČEZ nové dceřiné společnosti v Srbsku, Kosovu, Republice srbské v Bosně a Hercegovině a na Ukrajině.“³⁹ Skupina ČEZ se dále angažovala v Bulharsku. V roce 2007 pak Skupiny ČEZ a MOL (Maďarsko) vytvořily strategickou alianci pro budování plynových elektráren v Maďarsku.

V roce 2008 pak uspěla akciová společnost ČEZ v Turecku, kde se 50 % podílí na nové distribuční společnosti Akcez Enerji, a. s. se sídlem v Istanbulu. V tomtéž roce ČEZ, a.s. koupil projekt výstavby dvou větrných farem v Rumunsku, které se mají stát největší přímořskou větrnou farmou v Evropě. Skupina ČEZ se dále angažuje na území Ruské federace a v Albánii, kde byla vyhlášena vítězem tendru na majoritní 76 % podíl v jediné albánské distribuční společnosti. V srpnu 2010 pak byl získán podíl 100 % v jedné z polských elektráren.⁴⁰

3.2. Představení společnosti Komerční banka, a.s.

Jak již bylo výše zmíněno, Komerční banka, a.s. je součástí mezinárodní skupiny Sociétés Générale. V České republice pak Komerční banka, a.s. náleží mezi přední bankovní instituce. Komerční banku lze charakterizovat jako univerzální banku se širokou nabídkou služeb v oblasti retailového, podnikového a investičního bankovníctví. Mezi standardní bankovní služby patří např. Cash Management, elektronické bankovníctví, platební karty, financování, produkty investičního bankovníctví a produkty Trade Finance, kde Komerční banka, a.s. zaujímá vedoucí pozici v České Republice. Je také nutné zmínit produkty připravené na míru podle požadavků konkrétního klienta.

³⁹ SKUPINA ČEZ. *O společnosti*. (online) ČEZ, a. s. 2011. Dostupné z WWW: <http://www.cez.cz/cs/o-spolecnosti/cez/profil-spolecnosti.html>. Citováno dne 10. 11. 2011.

⁴⁰ SKUPINA ČEZ. *O společnosti*. (online) ČEZ, a. s. 2011. Dostupné z WWW: <http://www.cez.cz/cs/o-spolecnosti/cez/profil-spolecnosti.html>. Citováno dne 10. 11. 2011.

Komerční banka, a.s. nabízí také takové specializované služby, jako je např. penzijní připojištění, stavební spoření, faktoring, spotřebitelské úvěry a pojištění. Prostřednictvím pobočky poskytuje tato banka své služby i na Slovensku.

Ke konci roku 2010 služby samotné Komerční banky využívalo 1 590 000 klientů, a to jednak prostřednictvím 395 poboček a 677 bankomatů rozmístěných na území České republiky a jednak prostřednictvím telefonního a internetového bankovníctví. Jednalo se tedy přibližně o 15 % občanů České republiky. V rámci pobočkové sítě však tato banka provozuje také 20 specializovaných business center pro střední podniky a municipality a čtyři centra pro velké podniky.

Modrá pyramida stavební spořitelna, a. s., specifická součást Komerční banky, obsluhovala ve zmíněném roce 691 000 klientů a Penzijní fond Komerční banky k témuž datu registroval 501 000 účastníků penzijního připojištění. Počet aktivních klientů spotřebitelského financování ESSOX pak činil 316 000.

Průměrný počet zaměstnanců Skupiny Komerční banka, a.s. během roku 2010 činil 8 619. Dodejme ještě, že „... na konci roku 2010 byla Komerční banka hodnocena dlouhodobým ratingem A1 v cizí i v domácí měně od Moody's Investors Service, A od Standard & Poor's a A od Fitch Ratings. Penzijní fond Komerční banky měl v národní ratingové stupnici od Moody's Investors Service stupeň Aa1.cz, což je nejvyšší možný rating pro penzijní fondy v České republice.“⁴¹

⁴¹ KOMERČNÍ banka. *Základní informace*. (online) Komerční banka – Société Générale Group. 2010. Dostupné z WWW: <http://www.kb.cz/cs/o-bance/o-nas/zakladni-informace.shtml>. Citováno dne 10. 11. 2011.

4. ANALÝZA POTŘEB VZDĚLÁVÁNÍ VE VYBRANÝCH FIRMÁCH

4.1. Dotazníkový průzkum

Dotazníkové šetření bylo realizováno prostřednictvím elektronického rozeslání dotazníku náhodně vybraným zaměstnancům firmy ČEZ, a.s. a Komerční banka, a.s. Osloveno bylo zhruba 50 zaměstnanců v každé firmě, přičemž zpět se vrátilo přibližně 83 % rozeslaných dotazníků. V naprosté většině případů byly v dotazníku preferovány otázky s předem definovanými odpověďmi.

4.1.1. Otázky položené v rámci dotazníkového šetření:

1. Absolvoval/la jste během uplynulých dvanácti měsíců nějaké firemní vzdělávání?
2. Jakou formu mělo vaše poslední firemní vzdělávání?
3. Jak často se firemního vzdělávání účastníte?
4. Vyhovuje vám četnost firemního vzdělávání?
5. Jsou poznatky z firemního vzdělávání využitelné ve vaší praxi?
6. Využíváte vy konkrétně ve vaší praxi poznatky získané díky firemnímu vzdělávání?
7. Kdo hradí náklady spojené s firemním vzděláváním?
8. Považujete způsob hrazení nákladů na firemní vzdělávání za optimální?
9. Domníváte se, že vaše firma dostatečně oceňuje zvyšování kvalifikace prostřednictvím firemního vzdělávání?
10. Jakým způsobem tak vaše firma činí?
11. Máte pocit, že vyšší vzdělání a kvalifikace se ve vaší firmě vyplatí?

12. Jaký máte vy osobně vztah k firemnímu vzdělávání?

13. Jaký vztah máte ke vzdělávání obecně?

4.1.2. Vyhodnocení dotazníkového šetření:

Všechny číselné hodnoty uvedené v tabulkách níže jsou v procentech a zaokrouhleny na celá čísla.

1. Absolvoval/la jste během uplynulých dvanácti měsíců nějaké firemní vzdělávání?

Odpověď	ČEZ	KB
Ano	93	95
Ne	7	5
Nevím	0	0

2. Jakou formu mělo vaše poslední firemní vzdělávání?

Odpověď	ČEZ	KB
Několikahodinový seminář	54	36
Celodenní školení	29	45
Vícedenní školení	12	7
E-learning	5	12

3. Jak často se firemního vzdělávání účastníte?

Odpověď	ČEZ	KB
Několikrát za rok	85	81
Jednou za rok	15	19
Jednou za dva roky	0	0
Ještě méně často	0	0
Vzdělávání se neúčastním	0	0

4. Vyhovuje vám četnost firemního vzdělávání?

Odpověď	ČEZ	KB
Ano	39	48
Vzdělávání je příliš mnoho	53	38
Vzdělávání je příliš málo	8	14
Nevím	0	0

5. Jsou poznatky z firemního vzdělávání využitelné ve vaší praxi?

Odpověď	ČEZ	KB
Ano	49	29
Spíše ano	51	71
Ne	0	0
Spíše ne	0	0
Nedokážu posoudit	0	0

6. Využíváte vy konkrétně ve vaší praxi poznatky získané díky firemnímu vzdělávání?

Odpověď	ČEZ	KB
Ano, vždy	12	24
Ano, někdy	88	76
Ne	0	0
Nedokážu posoudit	0	0

7. Kdo hradí náklady spojené s firemním vzděláváním?

Odpověď	ČEZ	KB
Já	0	0
Firma	100	100
Někdy já a někdy firma	0	0

8. Považujete způsob hrazení nákladů na firemní vzdělávání za optimální?

Odpověď	ČEZ	KB
Ano	100	100
Ne	0	0
Nedokážu posoudit	0	0

9. Domníváte se, že vaše firma dostatečně oceňuje zvyšování kvalifikace prostřednictvím firemního vzdělávání?

Odpověď	ČEZ	KB
Ano	78	83
Ne	22	17
Nedokážu posoudit	0	0

10. Jakým způsobem tak vaše firma činí?

Odpověď	ČEZ	KB
Finančním ohodnocením	0	0
Kariéřním postupem	0	0
Finančně i kariéřním postupem	100	100
Jiná odpověď	0	0

11. Máte pocit, že vyšší vzdělání a kvalifikace se ve vaší firmě vyplatí?

Odpověď	ČEZ	KB
Ano	54	62
Spíše ano	46	38
Ne	0	0
Spíše ne	0	0
Nedokážu posoudit	0	0

12. Jaký máte vy osobně vztah k firemnímu vzdělávání?

Odpověď	ČEZ	KB
Kladný	22	12
Spíše kladný	71	83
Záporný	0	0
Spíše záporný	7	5
Neutrální	0	0

13. Jaký vztah máte ke vzdělávání obecně?

Odpověď	ČEZ	KB
Kladný	27	21
Spíše kladný	73	79
Záporný	0	0
Spíše záporný	0	0
Neutrální	0	0

4.1.3. Závěr dotazníkového řešení

Celkový dojem z dotazníkového šetření je pozitivní. Je zřejmé, že oslovení zaměstnanci firem ČEZ, a.s. a Komerční banka, a.s. přikládají vzdělávání značný význam, přičemž to platí jako pro vzdělávání obecně, tak i pro vzdělávání firemní. Téměř vůbec jsme se v dotazníku nesetkali se zápornými odpověďmi. Dále lze konstatovat, že firemní vzdělávání realizované oběma společnostmi zhruba koresponduje s představami a potřebami zaměstnanců a je managementem oceňováno.

4.2. Zhodnocení současného stavu u spol. ČEZ, a.s. a Komerční banka, a.s.

V rámci této podkapitoly se pokusíme o zhodnocení současného stavu realizace vzdělávání zaměstnanců ve firmách ČEZ, a.s. a Komerční banka, a.s.. Budeme se přitom opírat především o texty, které obě analyzované firmy o

problematice odborné přípravy, vzdělávání a školení svých zaměstnanců publikují.

4.2.1. ČEZ, a.s.

Na tomto místě můžeme předeslat, že akciová společnost ČEZ patří v různých průzkumech mezi studenty k nejpřitažlivějším zaměstnavatelům v České republice. Tento aspekt jeho zaměstnanecké pověsti bude ještě níže podrobněji připomenut. Lze zdůraznit, že k vytváření tohoto obrazu o ČEZu významným způsobem přispívá i vzdělávání jeho jednotlivých zaměstnanců.

Společnost ČEZ, a.s. svým zaměstnancům nabízí skutečně řadu různých druhů školicích a rozvojových programů, jakými jsou např. jazykové a manažerské kurzy. Zaměstnanci s vysokým rozvojovým potenciálem do budoucnosti mohou také absolvovat více specializované MBA programy. Upřesněme, že „... ročně stráví zaměstnanci ČEZ v průměru sedm dní na vzdělávacích akcích. Skupina ČEZ vydá ročně více než 3 % hrubých mzdových nákladů na vzdělání a rozvoj svých zaměstnanců.“⁴²

Další vzdělávací aktivitu si přiblížíme prostřednictvím následujícího citátu. „Budujeme síť partnerských škol za účelem navázání úzké spolupráce se studenty technických oborů a zvýšení atraktivity předmětů souvisejících s oblastí energetiky. Mezi partnerské školy patří nejen fakulty technických vysokých škol, ale také střední školy s technickým zaměřením a vybraná gymnázia.“⁴³

Pro partnerské školy, se kterými ČEZ, a.s. úzce spolupracuje, tato společnost pořádá besedy a přednášky významných osobností z oblasti energetiky a organizuje exkurze do informačních center na klasických, vodních i jaderných elektrárnách, které se setkávají se značným zájmem ze strany veřejnosti. ČEZ dále „... mimo jiné podporuje školy v oblasti nastavování

⁴² SKUPINA ČEZ. *Kariéra v ČEZ*. (online) ČEZ, a. s. 2011. Dostupné z WWW: <http://www.kdejinde.cz/cs/kariera-v-cez/casto-kladene-otazky.html>. Citováno dne 10. 11. 2011.

⁴³ SKUPINA ČEZ. *Pro studenty a pedagogy*. ČEZ, a. s. 2011. Dostupné z WWW: <http://www.kdejinde.cz/cs/pro-studenty-a-pedagogy.html>. Citováno dne 10. 11. 2011.

vzdělávacích programů nebo poskytováním speciálních pomůcek pro výuku fyziky.“⁴⁴

Vysoké školy spolupracující s ČEZ, a.s.:⁴⁵

- VUT fakulta elektrotechniky a komunikačních technologií, Brno;
- VUT fakulta strojního inženýrství, Brno;
- VŠB – Technická univerzita fakulta strojní, Ostrava;
- ZČU fakulta elektrotechnická, Plzeň;
- ZČU fakulta strojní, Plzeň;
- ČVUT fakulta elektrotechnická, Praha 6;
- ČVUT fakulta strojní, Praha 6;
- ČVUT fakulta jaderná a fyzikálně inženýrská, Praha 1;
- TUL fakulta strojní, Liberec;
- TUL fakulta mechatroniky, informatiky a mezioborových studií, Liberec;
- UJEP fakulta výrobních technologií a managementu, Ústí nad Labem;
- VŠB – Technická univerzita Ostrava, Fakulta elektrotechniky a informatiky, Ostrava;
- Univerzita Pardubice, Fakulta elektrotechniky a informatiky, Pardubice.

⁴⁴ SKUPINA ČEZ. *Spolupráce se školami*. (online) ČEZ, a. s. 2011. Dostupné z WWW: <http://www.kdejinde.cz/cs/pro-studenty-a-pedagogy/spolupracujici-skoly.html>. Citováno dne 10. 11. 2011.

⁴⁵ SKUPINA ČEZ. *Spolupráce se školami*. (online) ČEZ, a. s. 2011. Dostupné z WWW: <http://www.kdejinde.cz/cs/pro-studenty-a-pedagogy/spolupracujici-skoly.html>. Citováno dne 10. 11. 2011.

Na tomto místě můžeme navázat konstatováním, že podle průzkumů mezi vysokoškolskými studenty patří akciová společnost ČEZ k vůbec nejpřitažlivějším zaměstnavatelům v České republice. ČEZ, a.s. již podruhé zvítězil např. v průzkumu berlínské společnosti Trendence Institut. ČEZ, a.s. je jedním z nejžádanějších zaměstnavatelů mezi studenty a absolventy vysokých škol v České republice.

Přítom je zajímavé, že ještě v období před vstupem České republiky do Evropské unie se ČEZ, a.s. v podobných žebříčcích popularity vůbec neobjevoval v první stovce, v roce 2008 se umístil již na desátém místě a v letech 2009 a 2010 již s přehledem vítězil.

Podle bývalého ředitele Martina Romana je to především v důsledku změn, které ve firmě ČEZ, a.s. v uvedeném období proběhly a také tím, že manažeři za mladými studenty chodí přímo do škol. V nadcházejících deseti letech tato firma zamýšlí nabrat do zaměstnaneckého poměru dalších až deset tisíc mladých techniků.⁴⁶ Vidina vysokých finančních odměn, která je často medializována, přitom není pro absolventy tím hlavním lákadlem. Přízeň mladých lidí je z tohoto pohledu klíčová pro rozvoj firmy do budoucna.

V této souvislosti je nutné upozornit, že ČEZ, a.s. je jednou z mála skutečně mezinárodních firem, která je přitom řízena z České republiky. Mladí lidé podle Martina Romana často chtějí mít možnost realizovat a rozvíjet svoji mezinárodní kariéru, přičemž však zároveň chtějí firmu ovlivňovat. V českých pobočkách zahraničních firem jsou takové možnosti často velmi omezené.

ČEZ, a.s. se také angažuje přímo ve školách, a to nejen vysokých, jak již bylo výše naznačeno. Tato firma již řadu let totiž podporuje vědecké soutěže, přičemž od roku 2009 vybraní zaměstnanci chodí na různé školy přednášet, zatímco pedagogové na oplátku mají možnost důkladně se seznámit s provozem firmy. ČEZ, a.s. se dokonce snaží ovlivnit formu výuky

⁴⁶ NOVOTNÝ, Pavel. *Šéf ČEZ Roman: Absolventy bereme i za 25 tisíc, dobrým rychle přidáme.* (online) iDNES.cz. 13. 07. 2011. Dostupné z WWW: http://finance.idnes.cz/sef-cez-roman-absolventy-bereme-i-za-25-tisic-dobrym-rychle-pridame-p90-/podnikani.aspx?c=A110707_1614586_viteze_bab. Citováno dne 10. 11. 2011.

technických předmětů, a to již na základních a středních školách, takovým způsobem, aby se technika stala přístupnější více dětem. Lze zobecnit, že motivem k vyvíjení těchto aktivit ze strany firmy ČEZ, a.s. je především relativní nedostatek techniků na trhu práce v České republice.

Martin Roman v této souvislosti upřesnil: „Do roku 2020 budeme muset přijmout deset tisíc zaměstnanců, to je téměř tisíc lidí za rok a potřebujeme především techniky. Těch je nedostatek, což je dlouhodobý trend. Je to dáno tím, že studium netechnických škol je snazší. Už teď je naše potřeba větší, než kolik mladých lidí vůbec studuje technické obory. Preferujeme studenty elektrotechnických oborů, ale bereme i techniky z jiných oborů. Ti už jsou blíž našemu zaměření a takové si umíme sami vychovat. Absolvent je první rok a půl v tréninkovém programu, kdy pokračuje ve vzdělávání.“⁴⁷

Na otázku, do jaké míry je spokojen s absolventy technických vysokých škol, bývalý ředitel Martin Roman odpověděl následující: „Vědomostní základ techniky je velmi dobrý. Ale takzvané měkké dovednosti, komunikace a také cizí jazyky, to jsou stále slabiny českých absolventů. Obecně je ale ve srovnání se zahraničím úroveň techniků lepší než netechniků.“⁴⁸

V zájmu objektivity je nutné upozornit, že někteří zaměstnanci, kteří společností ČEZ, a.s. prošli, mají tu zkušenost, že firma je vnitřně dosti těžkopádná, výsledky individuální práce jsou vidět až za relativně dlouhou dobu a kariéerní postup je pro skutečně schopné zaměstnance příliš pomalý. Martin Roman k tomu dodává, že „... mladí lidé přicházejí s řadou ideálů a to je dobře. Na druhou stranu mají pocit, že všechno vědí. Skoro vždy mají dojem, že nejsou dostatečně využívány jejich schopnosti, že se dost rychle nerozvíjejí a že se nemají co naučit. To je 90 procent absolventů a troufám si

⁴⁷ NOVOTNÝ, Pavel. *Šéf ČEZ Roman: Absolventy bereme i za 25 tisíc, dobrým rychle přidáme.* (online) iDNES.cz. 13. 07. 2011. Dostupné z WWW: http://finance.idnes.cz/sef-cez-roman-absolventy-bereme-i-za-25-tisic-dobrym-rychle-pridame-p90-podnikani.aspx?c=A110707_1614586_viteze_bab. Citováno dne 10. 11. 2011.

⁴⁸ NOVOTNÝ, Pavel. *Šéf ČEZ Roman: Absolventy bereme i za 25 tisíc, dobrým rychle přidáme.* (online) iDNES.cz. 13. 07. 2011. Dostupné z WWW: http://finance.idnes.cz/sef-cez-roman-absolventy-bereme-i-za-25-tisic-dobrym-rychle-pridame-p90-podnikani.aspx?c=A110707_1614586_viteze_bab. Citováno dne 10. 11. 2011.

řít ve všech firmách. Ale absolventi u nás mají téměř nulovou fluktuaci. Jediní, kdo občas odcházejí, jsou obchodníci.“⁴⁹

Výše uvedené lze doplnit konstatováním, že „... pro mladé talenty, kteří chtějí najít své uplatnění na pozicích expertů, organizuje (Skupina ČEZ – pozn. aut.) pravidelně rozvojový trainee program ČEZ Potentials, a to již od roku 2005. Talentovaní absolventi škol znamenají pro Skupinu ČEZ velmi cenný zdroj potenciálních zaměstnanců, a proto jim ... společnost věnuje stále větší pozornost.“⁵⁰ Zajímavé pracovní uplatnění ve společnosti ČEZ, a.s. však nenaleznou pouze absolventi technických oborů, ale také uchazeči s netechnickým vzděláním, např. ekonomickým, obchodním či právním.

V čem trainee program ČEZ Potentials spočívá? Absolvent programu nastoupí na takovou pracovní pozici, díky které může nejen získat zajímavou praxi, ale která zároveň může akcelarovat jeho expertní kariéru ve Skupině ČEZ. Během přibližně ročního programu se absolvent seznámí především s celou společností a jejími pravidly. Pod vedením zkušených a zasloužilých manažerů bude aktivně zapojen do práce na klíčových projektech a důležitých individuálních úkolech. Každému trainee programu je přidělen garant, který zodpovídá za jeho odborné vedení, profesní rozvoj a průběžně mu poskytuje zpětnou vazbu k jeho výkonům.

V rámci programu ČEZ Potentials jsou připraveny následující aktivity:⁵¹ školení měkkých dovedností (např. komunikační či prezentační dovednosti), Self-Leadership Program zaměřený na podporu rozvoje účastníka vzdělávání v oblasti sebeřízení, pravidelná setkání s management coachem vedená v anglickém jazyce, pravidelná setkání s představiteli TOP managementu,

⁴⁹ NOVOTNÝ, Pavel. *Šéf ČEZ Roman: Absolventy bereme i za 25 tisíc, dobrým rychle přidáme.* (online) iDNES.cz. 13. 07. 2011. Dostupné z WWW: http://finance.idnes.cz/sef-cez-roman-absolventy-bereme-i-za-25-tisic-dobrym-rychle-pridame-p90-/podnikani.aspx?c=A110707_1614586_viteze_bab. Citováno dne 10. 11. 2011.

⁵⁰ SKUPINA ČEZ. *ČEZ Potentials – víc než Trainee program.* (online) ČEZ, a. s. 2011. Dostupné z WWW: <http://www.kdejinde.cz/cs/pro-studenty-a-pedagogy/studenti/trainee-program.html>. Citováno dne 10. 11. 2011.

⁵¹ SKUPINA ČEZ. *ČEZ Potentials – víc než Trainee program.* (online) ČEZ, a. s. 2011. Dostupné z WWW: <http://www.kdejinde.cz/cs/pro-studenty-a-pedagogy/studenti/trainee-program.html>. Citováno dne 10. 11. 2011.

exkurze do provozů Skupiny ČEZ, další profesní vzdělávání nezbytné k získání potřebných znalostí v expertní oblasti účastníka vzdělávání.

Dodejme ještě, že po celou dobu trvání programu jsou jeho účastníci navíc podporováni členy HR týmu a bývalými účastníky programu.

4.2.2. Komerční banka, a.s.

Tuto pasáž práce je možné předeslat konstatováním, že „... nedílnou součástí rozvoje banky je péče o kariérní růst stávajících zaměstnanců a výchova vlastních odborníků. Výběr a vzdělávání mladých talentovaných spolupracovníků proto patří k hlavním prioritám banky.“⁵² O reálném úspěchu těchto aktivit mimo jiné svědčí také ocenění, které udělují této bance studenti vysokých škol v České republice. Komerční banka, a.s. byla totiž vybrána jako Nejžádanější zaměstnavatel roku pro absolventy vysokých škol, a to opakovaně v letech 2003 a 2004.

Dodejme jen, že zmíněné ocenění je výsledkem ankety, kterou mezi vysokoškolskými studenty organizuje mezinárodní studentská asociace AIESEC. Komerční banka, a.s. také pravidelně přijímá určitý počet studentů ze zahraničí jako součást výměnného programu stážistů.

Jeden ze specifických vzdělávacích programů Komerční banky, který je primárně zaměřen na vysokoškolské studenty těsně po ukončení jejich studie, představuje program Young Graduate neboli Mladí absolventi. Cílem tohoto programu je nastartovat jejich profesní rozvoj v bance. Tak např. v roce 2004 bylo v rámci tohoto programu přijato 36 absolventů vysokých škol. Účastníci procházejí dvouměsíčním integračním projektem, během kterého se seznámí nejen se všemi aktivitami, službami a finančními produkty dané banky, ale také s celkovou strategií a firemní kulturou společnosti.

Druhá část programu zmíněného pak zahrnuje další specifické profesní a odborné vzdělávání zaměstnanců v rámci jejich předpokládané pozice, kterou

⁵² KOMERČNÍ banka. *Zpráva představenstva. Lidské zdroje*. (online) Komerční banka, a. s. 2004. Dostupné z WWW: http://www.kb.cz/file/u/about-bank/investor-relations/annual-reports/annual-report-2004/cz/zprava_lidske-zdroje.htm. Citováno dne 10. 11. 2011.

budou jednotliví účastníci programu v této bance zastávat. Každému účastníkovi programu je přidělen mentor z řad vyšších manažerů, který se po dobu realizace programu stane jeho osobním a zároveň odborným konzultantem a umožní mu nejen získat zkušenosti, ale také navázat dobré vztahy na pracovišti.

Komerční banka, a.s. klade velký důraz na vzdělávání a rozvoj svých zaměstnanců. To je nepochybné. V této souvislosti je nutné zdůraznit, že „... úkolem vzdělávání je podpořit strategický rozvoj Komerční banky posílením kompetencí zaměstnanců a napomáháním rozvíjet se v souladu s principy skupiny Société Générale. Každý rok se zaměstnanci Komerční banky účastní podle potřeb svých pozic široké škály vzdělávacích modulů, které jim umožní získat či zvýšit odborné znalosti v různých oblastech včetně znalostí jazykových.“⁵³

Pokud vezmeme jako příklad rok 2004, můžeme upřesnit, že hlavní úsilí při vzdělávání zaměstnanců se v tomto roce orientovalo především na extenzivní program zaměřený na prodejní a komunikační dovednosti zaměstnanců v prodejní síti a na výcvik týkající se bankovních produktů a aplikací.

Výsledky vzdělávání lze specifikovat následujícím způsobem.⁵⁴ Vzdělávacích kurzů se zúčastnilo více než 90 % zaměstnanců banky. V průměru strávil během roku každý zaměstnanec na výcvikových kurzech jedenáct dní. Celoplošně byla zavedena inovativní výcviková technologie zvaná e-learning. Je využívána pro vzdělávání zaměstnanců v oblasti prevence legalizace výnosů z trestné činnosti a pro jazykový výcvik. Tyto smíšené učební moduly využívá zhruba 1 000 zaměstnanců. To je skutečně potěšující.

⁵³ KOMERČNÍ banka. *Zpráva představenstva. Lidské zdroje*. (online) Komerční banka, a. s. 2004. Dostupné z WWW: http://www.kb.cz/file/u/about-bank/investor-relations/annual-reports/annual-report-2004/cz/zprava_lidske-zdroje.htm. Citováno dne 10. 11. 2011.

⁵⁴ KOMERČNÍ banka. *Zpráva představenstva. Lidské zdroje*. (online) Komerční banka, a. s. 2004. Dostupné z WWW: http://www.kb.cz/file/u/about-bank/investor-relations/annual-reports/annual-report-2004/cz/zprava_lidske-zdroje.htm. Citováno dne 10. 11. 2011.

Dále je nutné upozornit, že od roku 2004 se Komerční banka, a.s. zapojila do celosvětového akciového plánu skupiny Société Générale a v důsledku toho rozšířila nabídku poskytovaných zaměstnaneckých výhod, mezi které náleží i firemní vzdělávání pracovníků. V této souvislosti můžeme dodat, že Komerční banka, a.s. vynakládá značné finanční prostředky na to, aby svým zaměstnancům poskytovala sociálních výhody, které jsou vedle odměňování a bankovních výhod významným prvkem motivace a stabilizace zaměstnanců.

Mzdový vývoj je v případě této firmy vždy výsledkem dohody banky, zastoupené při těchto jednáních útvarem Lidské zdroje, a příslušné odborové organizace. „Podniková kolektivní smlouva je uzavírána na dobu určitou a každým rokem je upravena dodatkem, který se zaměřuje především na mzdový vývoj a sociální a zaměstnanecké výhody.“⁵⁵

Komerční banka, a.s. poskytuje svým zaměstnancům nejrůznější tréninkové programy a kurzy, které jsou zaměřené na rozšíření jejich specifických dovedností a kvalifikace, potřebné pro vykonávání práce na stávajících pozicích nebo pro přípravu kariérového rozvoje v rámci celé skupiny Société Générale.

Hlavními oblastmi vzdělávání v této bance jsou rozvoj obchodních dovedností (především prodejních dovedností), rozvoj manažerských a měkkých dovedností, integrační a rozvojové programy (integrace nováčků a speciální rozvojové programy pro stávající zaměstnance) a specializovaná školení (Informační technologie, Risk, Finance, Marketing, atd.).⁵⁶

Komerční banka, a.s. také spolupracuje s významnými univerzitami a dalšími vysokými školami v České republice, dále s takovými studentskými organizacemi, jako je např. AIESEC, IAESTE nebo CEMS, a také některými vyššími odbornými školami. Lze zobecnit, že dlouhodobá spolupráce v této

⁵⁵ KOMERČNÍ banka. *Zpráva představenstva. Lidské zdroje*. (online) Komerční banka, a. s. 2004. Dostupné z WWW: http://www.kb.cz/file/u/about-bank/investor-relations/annual-reports/annual-report-2004/cz/zprava_lidske-zdroje.htm. Citováno dne 10. 11. 2011.

⁵⁶ KOMERČNÍ banka. *Zaměstnanci*. (online) Komerční banka – Société Générale, 2010. Dostupné z WWW: <http://www.kb.cz/cs/o-bance/o-nas/spolecenska-odpovednost/zamestnanci.shtml>. Citováno dne 10. 11. 2011.

sféře bance přináší významné úspěchy, protože tato finanční instituce již několikrát obdržela titul Nejžádanější zaměstnavatel roku pro absolventy vysokých škol.

Je nutné zdůraznit, že právě prostřednictvím této spolupráce se Komerční banka, a.s. dokáže prezentovat nejen jako perspektivní zaměstnavatel mladých absolventů vysokých škol nebo těch uchazečů o zaměstnání, kteří již mají praxi, ale studentům nabízí také praxi již během studia. Komerční banka, a.s. však nabízí také pomoc v rámci nejružnějších vysokoškolských projektů, a to ve formě finanční podpory, přednáškové činnosti a dalších aktivit.

V rámci mezinárodní spolupráce se Société Générale se Komerční banka, a.s. účastní následujících projektů.⁵⁷ Jedním z nich je VIE (Volontaires Internacionaux en Entreprise), prostřednictvím kterého mohou studenti a absolventi vysokých škol získat profesionální praxi v mezinárodních společnostech, druhým pak hra Citizen Act, což je obchodní hra zaměřená na společenskou odpovědnost firem.

Komerční banka, a.s. se také zaměřuje na jeden významný aspekt vzdělávání zaměstnanců, a tím je všestranná podpora talentů. Talenty mezi svými zaměstnanci a potenciálními uchazeči o práci Komerční banka, a.s. podporuje především proto, aby zajistila neustálé zlepšování svých služeb a přinášení nových produktů na finanční trhy. Z tohoto důvodu Komerční banka, a.s. svým zaměstnancům poskytuje skutečně značný a lze konstatovat, že i dostatečný prostor pro budování a rozvoj jejich osobnostního a profesního potenciálu.

Komerční banka, a.s. v této souvislosti proklamuje: „Podporou talentovaných zaměstnanců a rozvojem jejich kompetencí myslíme na

⁵⁷ KOMERČNÍ banka. *Zaměstnanci*. (online) Komerční banka – Société Générale, 2010. Dostupné z WWW: <http://www.kb.cz/cs/o-bance/o-nas/spolecenska-odpovednost/zamestnanci.shtml>. Citováno dne 10. 11. 2011.

budoucnost. Každý má možnost stát se talentem – ukažte své kvality a dokažte, že na to máte!⁵⁸

Co se týče vzdělávání v této bance, je nutné dále upozornit, že vyhledávání a výchova mladých, schopných a perspektivních zaměstnanců patří k hlavním prioritám této finanční instituce. Právě z tohoto důvodu Komerční banka, a.s. velmi úzce spolupracuje s řadou vysokých škol v České republice.

Vybraní manažeři Komerční banky i jejích dceřiných společností přednášejí na vysokých školách, přičemž samozřejmě průběžně poskytují studentům informace o podmínkách případného budoucího zaměstnání. Vysokoškoláci již během svého studia mohou v Komerční bance absolvovat stáže, mohou zde zpracovat svoji bakalářskou či diplomovou práci a dokonce zde mohou získat také finanční příspěvky na rozvoj a usnadnění své profesní orientace během studia.

Od roku 2003 Komerční banka, a.s. spolupracuje s řadou českých univerzit a dalších vysokých škol. Patří mezi ně např. Vysoká škola ekonomická v Praze, České vysoké učení technické, Univerzita Karlova, Masarykova Univerzita v Brně, Vysoká škola báňská v Ostravě a některé další.

Zmíněná spolupráce je zaměřena na následující oblasti.⁵⁹ Jedná se o sponzoring odborných konferencí, seminářů a kulturních akcí, dále o stipendia vybraným studentům, nabídku pracovních příležitostí pro mladé absolventy a konečně o poskytování finančních prostředků na financování zahraničních stáží studentů.

⁵⁸ KOMERČNÍ banka. *Zaměstnanci*. (online) Komerční banka – Société Générale, 2010. Dostupné z WWW: <http://www.kb.cz/cs/o-bance/o-nas/spolecenska-odpovednost/zamestnanci.shtml>. Citováno dne 10. 11. 2011.

⁵⁹ KOMERČNÍ banka. *Zaměstnanci*. (online) Komerční banka – Société Générale, 2010. Dostupné z WWW: <http://www.kb.cz/cs/o-bance/o-nas/spolecenska-odpovednost/sponzoring/vzdelavani.shtml>. Citováno dne 10. 11. 2011.

Lze tedy shrnout, že vzdělávání zaměstnanců v akciové společnosti Komerční banka, přičemž toto konstatování platí i pro ČEZ, a.s., je realizováno v provázanosti s vyhledáváním talentů na vysokých školách.

5. NÁVRH VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

Vlastní návrh vzdělávání zaměstnanců bude sestávat ze tří částí, přičemž každé z nich bude věnována speciální část textu:

- Plánování vzdělávání
- Realizace vzdělávání
- Vyhodnocení vzdělávání

5.1. Plánování vzdělávání

Plánování vzdělávání musí vycházet především z identifikovaných potřeb a cílů rozvoje firmy. Tuto identifikaci tedy stanovujeme jako první fázi plánování vzdělávání. V další fázi je nutné vybrat takové formy, metody a témata vzdělávání, které budou nejvíce korespondovat s identifikovanými potřebami a cíli. Již v této fázi je nutné klást důraz na finanční aspekt plánování vzdělávání, to znamená, že do vzdělávání je nutné investovat značné finanční prostředky, ty však musejí odpovídat předpokládanému efektu, který má vzdělávání přinést.

Plánování vzdělávání musí brát v úvahu dlouhodobou koncepci rozvoje firmy, přičemž tomu musí přizpůsobovat jednotlivé aspekty vzdělávání. Dále je nutné plánovat výběr lektorů, spolupráci s konkrétními vysokými školami a případně i vzdělávání z vlastních zdrojů firmy. Takové vzdělání přitom může být za jistých okolností nejefektivnější a nejekonomičtější, a proto by mělo být upřednostňováno. Specifickým aspektem plánování vzdělávání by také mělo být sledování moderních trendů.

5.2. Realizace vzdělávání

Základním imperativem pro oblast vzdělávání je především jeho efektivita, měřitelná nejen výší investovaných finančních prostředků, ale také mírou naplnění identifikovaných potřeb rozvoje firmy. Obecně lze také

konstatovat, že realizace vzdělávání by měla postupovat podle stanoveného plánu.

Samotná realizace vzdělávání by pak měla spočívat především v uskutečnění vzdělávání podle předem vybraných forem, metod a témat, které nejvíce korespondují s identifikovanými potřebami a cíli. Bezprostředně za každým jednotlivým vzděláváním by měla následovat jeho evaluace. Ta je sice také součástí vyhodnocení vzdělávání, avšak evaluace následující bezprostředně po vzdělávání umožňuje okamžitě identifikovat jeho chyby a vyvarovat se jich při dalším vzdělávání, které následuje.

5.3. Vyhodnocení vzdělávání

Jediným způsobem, jak efektivně vyhodnocovat výsledky vzdělávání, je zjišťovat, nakolik přispívá k lepším pracovním výsledkům jednotlivých zaměstnanců nebo pracovních týmů a tím i k dalšímu rozvoji a expanzi firmy. K tomu je ovšem nutné mít přesně zmapovaný stav, který panoval před realizací vzdělávání, a pak jej srovnat se situací po realizaci konkrétního vzdělávání.

Naznačený způsob vyhodnocování vzdělávání je však jen obtížně realizovatelný, protože o míře úspěšnosti či naopak neúspěšnosti určitého aspektu pracovní činnosti rozhoduje celá řada faktorů, přičemž vzdělání může ovlivnit jen některé z nich. Lze doporučit metodu vyhodnocování podle předem připravené škály, která bere v úvahu ty aspekty pracovní činnosti, které lze kvantifikovat nebo co nejobjektivněji posuzovat. Dále je možné navrhnout vytváření evaluačních dotazníků pro zaměstnance, kteří v nich sami a s určitým časovým odstupem posoudí, nakolik bylo jejich vzdělávání efektivní a nakolik přispělo nejen osobnostnímu a profesnímu rozvoji, ale také k dalšímu rozvoji nebo přímo expanzi firmy.

ZÁVĚR

Cílem této práce bylo vymezit základní termíny a shrnout základní teoretická východiska, která se týkají personálního marketingu. Tato problematika přitom byla specifikována na prostředí soukromého sektoru, tedy nejrůznějších firem, podniků a společností. Jako základní aspekty personálního marketingu přitom byla vybrána problematika získávání a výběru pracovníků firem, jejich motivace a hodnocení, metod tvorby dobré pověsti firmy, způsobů stabilizace zaměstnaneckého kádru v organizaci a vzdělávání zaměstnanců. Cílem empirické části práce pak byla zkoumána především problematika vzdělávání zaměstnanců, přičemž hlavním záměrem bylo zhodnocení dosavadní firemní praxi a případné doporučení opatření pro budoucí vývoj.

Lze konstatovat, že takto formulovaný cíl byl v zásadě splněn. Konstatujeme znovu, že jako hlavní zastřešující či jednotící fenomén, který prostupuje všemi analyzovanými oblastmi personálního marketingu, je fenomén motivace zaměstnance. Ten chápeme jako zásadní faktor personální činnosti firem.

Podnikové vzdělávání v obou analyzovaných firmách, tedy v Komerční bance, a.s. a ve společnosti ČEZ, a.s., je skutečně možné považovat za příklady dobré praxe. Vzdělávání je strukturované, propracované, rozsáhlé a je mu věnována značná pozornost. Mimo jiné i proto se obě firmy těší relativně dobré zaměstnanecké pověsti. Ukazuje se tedy, že firemní vzdělávání představuje jednu z nejdůležitějších oblastí personálního marketingu.

Co se týče výsledků dotazníkového šetření, je nutné zopakovat, že celkový dojem z něj je v zásadě pozitivní. Je zřejmé, že oslovení zaměstnanci firem ČEZ, a.s. a Komerční banka, a.s. přikládají vzdělávání značný význam, přičemž to platí jako pro vzdělávání obecně, tak i pro vzdělávání firemní. Téměř vůbec jsme se v dotazníku nesetkali se zápornými odpověďmi. Dále lze konstatovat, že vzdělávání realizované oběma firmami zhruba koresponduje s představami a potřebami zaměstnanců a je managementem oceňováno.

Jako základní hypotéza dotazníkového šetření bylo stanoveno konstatování, že postoje zaměstnanců k firemnímu vzdělávání jsou spíše pozitivní, což je ovlivněno firemní politikou v této oblasti. Výsledky dotazníkového šetření tuto hypotézu v plné míře potvrdily.

ABSTRAKT

Tématem této práce je problematika personálního marketingu. Konkrétně se pak tato práce zaměřuje na jednotlivé způsoby efektivního získávání pracovníků a jejich následného výběru. Dále pojednává o tom, co je zapotřebí zaměstnancům nabídnout a jak se k nim chovat, aby si je konkrétní firma udržela. Přitom bude podrobně sledována problematika firemního vzdělávání zaměstnanců, jakožto specifické součásti řízení lidských zdrojů.

V teoretické části práce jsou vymezeny základní termíny a shrnuty základní teoretická východiska, která se týkají personálního marketingu. Tato problematika přitom je specifikována na prostředí soukromého sektoru, tedy nejrozličnějších firem, podniků a společností. V jednotlivých podkapitolách je analyzována problematika získávání a výběr pracovníků firem a dále jejich motivace a hodnocení. Speciální pozornost pak je věnována jednotlivým metodám tvorby dobré pověsti firmy a způsoby stabilizace zaměstnaneckého kádru v organizaci. V této souvislosti pak je kladen důraz hlavně na vzdělávání zaměstnanců.

V empirické části práce jsou shrnuté teoretické poznatky a východiska aplikovány na praxi ve firmách ČEZ, a.s. a Komerční banka, a.s, přičemž se práce zaměřuje na to, jak dané společnosti využívají jednotlivých metod personálního marketingu. V této souvislosti je zkoumána především problematika vzdělávání zaměstnanců, přičemž se je dosavadní firemní praxi zhodnocena a jsou formulována doporučení na základě získaných poznatků opatření pro budoucí vývoj.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

MONOGRAFIE

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

ARNOLD, John. SILVESTER, Joanne. PATTERSON, Fiona a kol. *Psychologie práce pro manažery a personalisty*. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1518-3.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Management lidských zdrojů*. Praha: Nakladatelství C. H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů*. Praha: Nakladatelství C. H. Beck, 2004. ISBN 80-7179-468-6.

DUCHOŇ, Bedřich. ŠAFRÁNKOVÁ, Jana. *Management. Integrace tvrdých a měkkých prvků řízení*. Praha: Nakladatelství C. H. Beck, 2008. ISBN 978-80-7400-003-4.

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

JOHN, Friedel. *Komunikační a jiné „měkké“ dovednosti: využijte svůj potenciál, rozvíňte své soft skills a staňte se úspěšnějšími*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-2145-3.

KELLER, Kevin Lane. *Marketing management*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-135-95.

KLEIBL, Jiří. DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. ŠUBRT, Bořivoj. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Nakladatelství C. H. Beck, 2001. ISBN 80-7179-389-2.

KOČIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-249-73.

KOTLER, Philip. KELLER, Kevin Lane. *Marketing management*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-135-95.

KOTLER, Philip. WONG, Veronika. SAUNDERS, John. ARMSTRONG, Gary. *Moderní marketing*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 80-247-154-57.

KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-2202-3.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: management Press, 2001. ISBN 80-7261-033-3.

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

MÜHLEISEN, Stefan. OBERHUBER, Nadine. *Komunikační a jiné měkké dovednosti: soft skills v praxi*. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2662-5.

NAKONEČNÝ, Milan. *Sociální psychologie*. Praha: Academia, 1997. ISBN 80-200-0690-7.

NIERMEYER, Rainer. SEYFFERT, Manuel. *Jak motivovat sebe a své spolupracovníky*. Praha: Grada Publishing, 2005. ISBN 80-247-1223-7.

PALÁN, Zdeněk. *Základy andragogiky*. Praha: Vysoká škola J. A. Komenského s.r.o., 2003. ISBN 80-86723-03-8.

PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení lidí, týmů a firem*. Praha: Grada Publishing, 2002. ISBN 80-247-0403-X.

PŘIKRYLOVÁ, Jana. JAHODOVÁ, Hana. *Moderní marketingová komunikace*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3622-8.

ŠMÍDA, Filip. *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1679-4.

TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 978-80-247-040-50.

URBAN, Jan. *Výkladový slovník. Řízení lidských zdrojů*. Praha: ASPI, 2004. ISBN 80-7357-019-X.

VAJNER, Luděk. *Výběr pracovníků do týmu*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-717-395.

ELEKTRONICKÁ MÉDIA A WEBOVÉ STRÁNKY

HOVORKOVÁ Kateřina. *Studenty přitahuje práce v energetice a v bankách*. (online) iDNES.cz. Dostupné z WWW: http://finance.idnes.cz/studenty-přitahuje-prace-v-energetice-a-v-bankach-fbt-/podnikani.aspx?c=A110922_1656112_podnikani_zuk. Citováno 15.10.2011.

KOMERČNÍ banka. *Zaměstnanci*. (online) Komerční banka – Société Générale, 2010. Dostupné z WWW: <http://www.kb.cz/cs/o-bance/o-nas/spolecenska-odpovednost/sponzoring/vzdelavani.shtml>. Citováno dne 10. 11. 2011.

KOMERČNÍ banka. *Zaměstnanci*. (online) Komerční banka – Société Générale, 2010. Dostupné z WWW: <http://www.kb.cz/cs/o-bance/o-nas/spolecenska-odpovednost/zamestnanci.shtml>. Citováno dne 10. 11. 2011.

KOMERČNÍ banka. *Základní informace*. (online) Komerční banka – Société Générale Group, 2010. Dostupné z WWW: <http://www.kb.cz/cs/o-bance/o-nas/zakladni-informace.shtml>. Citováno dne 10. 11. 2011.

KOMERČNÍ banka. *Zpráva představenstva. Lidské zdroje*. (online) Komerční banka, a. s. 2004. Dostupné z WWW: http://www.kb.cz/file/u/about-bank/investor-relations/annual-reports/annual-report-2004/cz/zprava_lidske-zdroje.htm. Citováno dne 10. 11. 2011.

NOVOTNÝ, Pavel. *Šéf ČEZ Roman: Absolventy bereme i za 25 tisíc, dobrým rychle přidáme*. (online) iDNES.cz. 13. 07. 2011. Dostupné z WWW: http://finance.idnes.cz/sef-cez-roman-absolventy-bereme-i-za-25-tisic-dobrym-rychle-pridame-p90-/podnikani.aspx?c=A110707_1614586_viteze_bab. Citováno dne 10. 11. 2011.

SKUPINA ČEZ. *Kariéra v ČEZ*. (online) ČEZ, a. s. 2011. Dostupné z WWW: <http://www.kdejinde.cz/cs/kariera-v-cez/casto-kladene-otazky.html>. Citováno dne 10. 11. 2011.

SKUPINA ČEZ. *O společnosti*. (online) ČEZ, a. s. 2011. Dostupné z WWW: <http://www.cez.cz/cs/o-spolecnosti/cez/profil-spolecnosti.html>. Citováno dne 10. 11. 2011.

SKUPINA ČEZ. *Pro studenty a pedagogy*. ČEZ, a. s. 2011. Dostupné z WWW: <http://www.kdejinde.cz/cs/pro-studenty-a-pedagogy.html>. Citováno dne 10. 11. 2011.

SKUPINA ČEZ. *Spolupráce se školami*. (online) ČEZ, a. s. 2011. Dostupné z WWW: <http://www.kdejinde.cz/cs/pro-studenty-a-pedagogy/spolupracujici-skoly.html>. Citováno dne 10. 11. 2011.

SKUPINA ČEZ. *ČEZ Potentials – víc než Trainee program*. (online) ČEZ, a. s. 2011. Dostupné z WWW: <http://www.kdejinde.cz/cs/pro-studenty-a-pedagogy/studenti/trainee-program.html>. Citováno dne 10. 11. 2011.

TREND Marketing. *Moderní metody vzdělávání zaměstnanců*. (online) Openn. People-Trainig-Motivation. Listopad 2005. Dostupné z WWW: <http://www.openn.cz/index.php?action=14200>. Citováno dne 30. 09. 2011.

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Ludvík Humenský

Obor: Vzdělávání dospělých

Forma studia: Kombinované studium

Název práce: Personální marketing a problematika firemního vzdělávání zaměstnanců

Rok: 2012

Počet stran bez příloh: 64

Celkový počet stran příloh: 0

Počet titulů české literatury a pramenů: 25

Počet titulů zahraniční literatury a pramenů: 0

Počet internetových zdrojů: 12

Vedoucí práce: Ing. Mgr. Daniel Toth, Dr.