



Kvalita lidských zdrojů a konkurenceschopnost firmy

Bakalářská práce

Studijní program: B6208 – Ekonomika a management

Studijní obor: 6208R085 – Podniková ekonomika

Autor práce: **Jan Kureš**

Vedoucí práce: PhDr. Ing. Lenka Sojková, Ph.D.





TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI
Ekonomická fakulta



The Quality of Human Resources and Competitiveness of the Company

Bachelor thesis

Study programme: B6208 – Economics and Management

Study branch: 6208R085 – Business Administration

Author: **Jan Kureš**

Supervisor: PhDr. Ing. Lenka Sojková, Ph.D.



TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI

Ekonomická fakulta

Akademický rok: 2015/2016

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Jan Kureš**
Osobní číslo: **E13000617**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Podniková ekonomika**
Název tématu: **Kvalita lidských zdrojů a konkurenceschopnost firmy**
Zadávací katedra: **Katedra ekonomie**

Zásady pro vypracování:

1. Stanovení cílů práce a formulace výzkumných předpokladů
2. Vymezení základních pojmů
3. Vliv vzdělávání na kvalitu lidských zdrojů a konkurenceschopnost firmy
4. Charakteristika vzdělávacího systému ve vybraném podniku
5. Formulace závěrů, ověření výzkumných předpokladů, doporučení a návrhy na zlepšení

prof. Ing. Jitka Kurešová, Ph.D.
vedoucí katedry



doc. Ing. Miroslava Langová, Ph.D.
děkan

V Liberci dne 30. října 2015

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: **30 normostran**

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

Elektronická databáze článků ProQuest (knihovna.tul.cz).

KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky.

4. vyd. Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-726-1168-3.

VODÁK, Josef a Alžběta KUCHARČÍKOVÁ. Efektivní vzdělávání zaměstnanců. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3651-8.

ARMSTRONG, Michael. Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice. 10th ed. London and Philadelphia: Kogan Page Publishers, 2006. ISBN 0-7494-4631-5.

PORTER, Michael. Michael Porter jasně a srozumitelně - O konkurenci a strategii. Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-251-2.

Vedoucí bakalářské práce:

PhDr. Ing. Lenka Sojková, Ph.D.

Katedra ekonomie

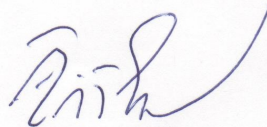
Konzultant bakalářské práce:

Ing. Miroslava Lungová, Ph.D.

Katedra ekonomie

Datum zadání bakalářské práce: **30. října 2015**

Termín odevzdání bakalářské práce: **31. května 2017**



doc. Ing. Miroslav Žižka, Ph.D.
děkan



prof. Ing. Jiří Kraft, CSc.
vedoucí katedry

V Liberci dne 30. října 2015

Prohlášení

Byl jsem seznámen s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé bakalářské práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li bakalářskou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědom povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Bakalářskou práci jsem vypracoval samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím mé bakalářské práce a konzultantem.

Současně čestně prohlašuji, že tištěná verze práce se shoduje s elektronickou verzí, vloženou do IS STAG.

Datum:

Podpis:

Anotace

Tato bakalářská práce s názvem kvalita lidských zdrojů a konkurenceschopnost firmy je zaměřena na otázku vzdělávání zaměstnanců ve vybraném podniku. Hlavním cílem je analyzovat současný stav společnosti ohledně vzdělávání zaměstnanců a zhodnotit tak konkurenční výhodu této společnosti. Na základě zjištěných informací jsou navrženy možnosti zlepšení stávající situace. Pro účely této bakalářské práce byla vybrána společnost AGC FG CZ. Teoretická část, která čerpá z odborné literatury, zahrnuje definice pojmů lidské zdroje a vzdělávání zaměstnanců a dále popisuje proces a metody vzdělávání zaměstnanců. V praktické části je zahrnut rozbor vybraného podniku, a to společnosti AGC FG CZ, její současný stav, historie a výhledy do budoucnosti. Práce dále popisuje organizační strukturu společnosti a rozbor zaměstnanců. V závěru se práce zabývá vzdělávacími procesy společnosti a navrhuje možná zlepšení.

Klíčová slova

Konkurenční výhoda, lidské zdroje, lidský kapitál, rozvoj, řízení lidských zdrojů, vzdělávání

Annotation

This bachelor thesis entitled Quality of Human Resources and Competitiveness of the Company, focuses on the issue of employee training in a selected business. The main objective is to analyze the current state of the company regarding the training of employees and to evaluate the competitive advantage of this company. On the basis of the information found, possibilities for improving the current situation are proposed. For the purposes of this bachelor thesis AGC FG CZ was selected. The theoretical part which draws on literature includes definitions of human resources and employee training and describes the process and methods of employee training. The practical part includes an analysis of the selected company AGC FG CZ, its current status, history and prospects for the future. The thesis also describes the organizational structure of the company and the analysis of the employees. In conclusion the thesis deals with the educational processes of the company and suggests possible improvements.

Key Words

Competitive advantage, human resource, human capital, development, human resource management, education

Poděkování

Rád bych poděkoval vedoucí mé bakalářské práce PhDr. Ing. Lence Sojkové, PH.D., za cenné podněty a poznámky při psaní této práce. Dále bych rád poděkoval Mgr. Kateřině Löwové, vedoucí úseku vzdělávání ve společnosti AGC Flat Glass Czech za poskytnutí potřebných informací. V neposlední řadě bych rád poděkoval své rodině za podporu během mého studia.

Obsah

Seznam zkratk	11
Seznam tabulek	12
Seznam obrázků	13
Úvod	14
1 Lidské zdroje	15
1.1 Lidský kapitál a lidský potenciál	15
1.2 Řízení lidských zdrojů	16
1.3 Úloha řízení lidských zdrojů v podniku	19
1.4 Personální funkce, činnosti	20
1.5 Strategické řízení lidských zdrojů	20
2 Vzdělávání a rozvoj pracovníků v organizaci	22
2.1 Proces učení a význam vzdělávání	22
2.2 Rozvoj zaměstnanců	23
2.3 Strategický rozvoj lidských zdrojů	24
2.4 Vzdělávací potřeby	25
2.5 Výhody vzdělávání zaměstnanců	26
2.6 Identifikace vzdělávacích potřeb	27
2.7 Metody vzdělávání	28
2.8 Výsledky vzdělávání	31
3 Charakteristika společnosti AGC Flat Glass Czech	33
3.1 Rozbor zaměstnanosti a organizační struktura	35
3.2 Vytváření a analýza pracovních míst	36
3.3 Získávání a výběr pracovníků	37
3.4 Hodnocení a odměňování pracovníků	38
4 Vzdělávání a rozvoj pracovníků společnosti AGC FG CZ	41
4.1 Metody vzdělávání v organizaci	41
4.2 Vzdělávací programy	43
4.3 Plánování programů vzdělávání pracovníků	45
4.4 Hodnocení vzdělávání	46
Závěr	47
Seznam literatury	49
Bibliografie	51

Seznam příloh	52
----------------------------	-----------

Seznam zkratk

AGC FG CZ	AGC Flat Glass Czech, a.s.
D	Dělnické pozice
HR	Human resources (Lidské zdroje)
OJ	Organizační jednotka
PDR	Performance Development Review (Přehled vývoje výkonnosti)
SAP	Informační program organizace
THP	Technicko-hospodářská pozice
ÚČŽV	Úsek celoživotního vzdělávání

Seznam tabulek

Tabulka 1: Organizační struktura a počet zaměstnanců ve společnosti AGC FG CZ pro rok 2016.....	35
---	----

Seznam obrázků

Obrázek 1: Vztah mezi pojetími řízení lidí	17
Obrázek 2: Tři prvky efektivního fungování podniku	19
Obrázek 3: Vzdělávací potřeby	26
Obrázek 4: Cyklus vzdělávání v organizaci	27
Obrázek 5: Umístění závodů AGC	33

Úvod

Cílem bakalářské práce je analyzovat úroveň kvality lidských zdrojů ve společnosti AGC Flat Glass Czech, a.s., porovnat teoretické informace s používanými metodami a na základě zjištění identifikovat pozitiva a negativa, případně navrhnout opatření ke zlepšení aktuálního stavu.

Bakalářská práce je rozdělena na část teoretickou a praktickou. V teoretické části jsou popsány základní ekonomické kategorie k vybranému tématu. Nejprve je zde uvedena charakteristika výrazů důležitých pro celou práci a dále je vysvětlena podstata lidských zdrojů, co znamenají, co zabezpečují a hlavně, co je nutné pro jejich kontrolu a rozvoj. V návaznosti na ně je popsán proces řízení lidských zdrojů, jeho funkce, úlohy, složky a jsou zde zmíněny i základní informace o personálních činnostech. Teoretická část se rovněž zabývá teorií vzdělávání a rozvoje lidských zdrojů, a zkoumá, jak stanovit strategii vzdělávání a jak postupovat při plánování vzdělávacích procesů. Obsahuje základní informace o jednotlivých programech vzdělávání a o způsobech jejich vyhodnocování.

Praktická část bakalářské práce se zaměřuje na konkrétní společnost, a to na společnost AGC Flat Glass Czech, a.s. V úvodu praktické části jsou obsaženy informace o historii vybrané společnosti, její současné činnosti a budoucích plánech. Ve druhé kapitole praktické části se pak práce zabývá analýzou stavu uvedené společnosti, popisuje vývoj zaměstnanosti, způsob analyzování a tvorby pracovních míst, zisk a výběr pracovníků a způsoby jejich hodnocení. Následuje část věnující se vzdělávání a rozvoji pracovníků, v níž jsou popsány systémy, které společnost využívá, dále způsoby identifikace potřeb vzdělávání, plánování programů vzdělávání a konečné vyhodnocování efektivity vzdělávání. V poslední kapitole praktické části je zmíněna oblast péče o zaměstnance v dané společnosti a otázka, proč je péče o zaměstnance pro společnost důležitá.

1 Lidské zdroje

Lidské zdroje se v dnešní době staly jedním z nejcennějších zdrojů v organizacích, ne-li tím nejcennějším zdrojem. Tomu, co vlastně lidské zdroje jsou a jak je řídit, se věnuje následující kapitola, která mimo jiné také definuje základní pojmy důležité pro tuto bakalářskou práci. V úvodní kapitole jsou rovněž popsány personální strategie a politika a rozvedena otázka, kdo se podílí na řízení lidských zdrojů.

Za lidské zdroje jsou označováni ekonomicky aktivní jedinci, kteří vykonávají pracovní činnost na základě vlastního rozhodnutí (Vodák, Kuchařčiková, 2011). Podstatou lidských zdrojů se zabývalo mnoho autorů a lze tedy najít celou řadu odborných článků a publikací, které obsahují v podstatě téměř totožné definice tohoto pojmu. Lidské zdroje jsou nepostradatelné pro správné fungování organizace, neboť uvádějí všechny ostatní zdroje podniku do pohybu. Těmito dalšími zdroji jsou zdroje materiální, finanční a informační. Jejich vhodná kombinace a využití je stěžejní cíl podnikového řízení. Vodák, Kuchařčiková (2011) ve své publikaci Efektivní vzdělávání zaměstnanců uvádějí, že ačkoli jsou lidské zdroje nejcennějším zdrojem organizace, jsou zároveň i tím nejdražším, který rozhoduje o konkurenceschopnosti podniku.

1.1 Lidský kapitál a lidský potenciál

Lidský kapitál je definován jako soubor vrozených a získaných schopností, dovedností, vědomostí, návyků, motivace, zkušeností a energie, kterými lidské zdroje disponují a které jsou využívány k produktivitě podniku. Lidský kapitál je proto nutné rozvíjet a investovat do něho pro zajištění dlouhodobého úspěchu podniku na trhu. Systémy motivace a podnikového vzdělávání jsou základní složkou každého podniku ke zkvalitnění lidských zdrojů, jakožto nositele lidského kapitálu.

Lidské zdroje jsou nejen nositeli lidského kapitálu, ale zároveň i lidského potenciálu. Lidský potenciál není na rozdíl od lidského kapitálu pro lidské zdroje vrozený, ale lze konstatovat, že lidský kapitál je jeho základem. O lidský potenciál se jedná, jde-li o cílevědomou snahu lidských zdrojů zapojit nebo zaktivizovat lidský kapitál (schopnosti,

dovednosti) s cílem vedoucím k rozvoji a rozmachu organizace, a zajistit jí tak konkurenční výhodu (Vodák, Kucharčíková, 2011).

1.2 Řízení lidských zdrojů

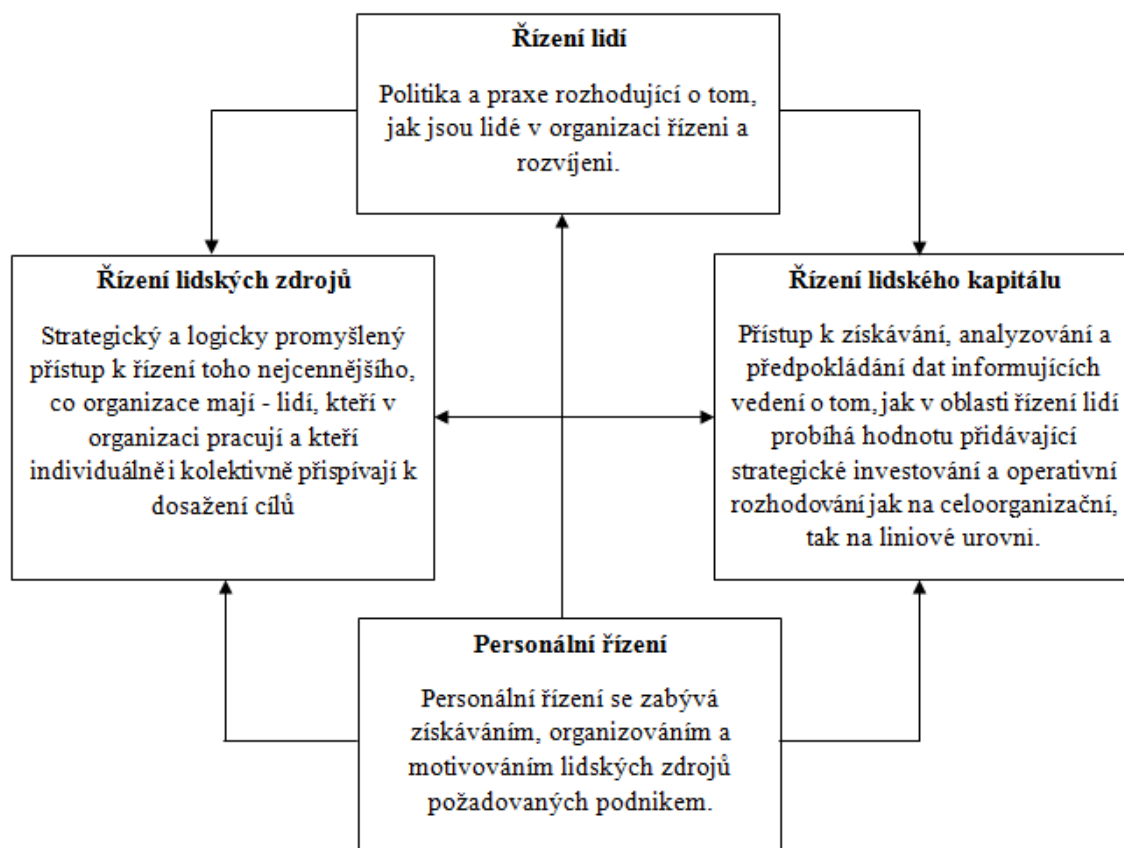
Řízení lidských zdrojů je základním prvkem zabezpečujícím řízení zaměstnanců, jejich rozvoj, vzdělávání, výběr a přijímání. Přesněji se jedná o strategicky promyšlený postup řízení, jehož hlavním úkolem je co nejefektivněji využít lidský kapitál k rozvoji organizace. (Armstrong, 2007, s. 27). Podle Storeye (1989) se jedná o kombinaci politik, které vystupují z jisté ideologie a filozofie. Tento autor také uvádí aspekty utvářející srozumitelnou formu řízení lidských zdrojů. V první řadě se jedná o aspekt zvláštní a specifické konstelace přesvědčení a předpokladů, dále o aspekt strategických podnětů podávajících informace pro rozhodování o řízení lidí. Třetím aspektem je pak vedoucí role manažerů a posledním aspektem je soustředění se na mechanismy vedoucí k posílení zaměstnaneckých vztahů. (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 29).

Aby bylo docíleno funkčnosti řízení lidských zdrojů, je nezbytné vytvořit systém lidských zdrojů, který logickou cestou propojuje filozofii, strategii, politiku lidských zdrojů a procesy, praxe a programy v jejich oblasti. (Armstrong, 2007, s. 27)

Řízení lidských zdrojů se začalo formovat na začátku druhé poloviny dvacátého století jako nejnovější koncepce personální práce. Po zjištění její důležitosti se stává podstatou řízení organizací (Koubek, 2012, s. 15). Autoři Vodák a Kucharčíková (2011) uvádějí, že řízení lidských zdrojů lze koncepčně chápat jako strategický a promyšlený logický přístup k řízení nejcennějšího majetku organizace - lidí, kteří v ní pracují, a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosahování jejich cílů.

Při řízení lidských zdrojů je třeba dbát na řadu aspektů. Je nutné stanovit zájmy a cíle managementu, stejně jako chápat zaměstnance jako majetek, do kterého je nutné investovat a motivovat je v zájmu zajištění cílů organizace a prohloubení jejich zájmů. Tím dochází k zásadnímu rozvoji lidského kapitálu, jenž vede k žádanému zvyšování přidané hodnoty, jak je uvedeno výše. Zásadní je také upravit strategii řízení lidských zdrojů tak, aby nesla prvky jednak strategie podniku a jednak strategie lidských zdrojů. Řízení lidských zdrojů

by mělo dále udržovat silnou vnitropodnikovou kulturu vycházející z hodnot podniku podporovanou komunikací, vzděláváním a procesy řízení pracovního výkonu. Jedná se tedy o určitou filozofii podnikatelského rázu, jak řídit lidské zdroje a docílit konkurenčního zvýhodnění na trhu. (Armstrong, 2012, s. 27).



Obrázek 1: Vztah mezi pojetími řízení lidí
Zdroj: Armstrong (2007, s. 26)

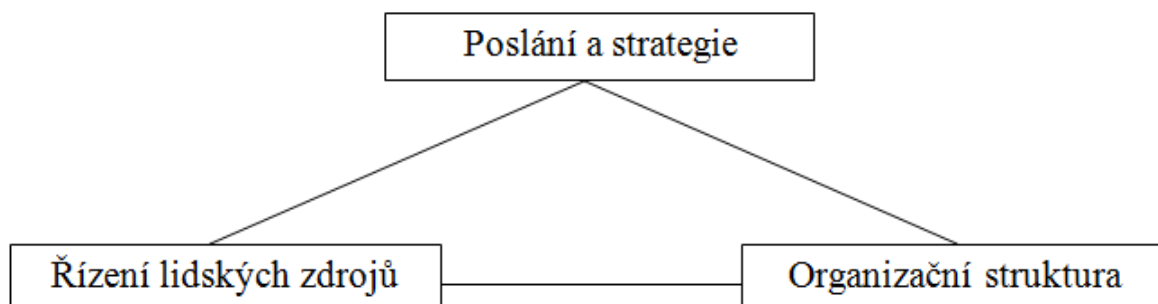
Řízení lidských zdrojů se často zaměňuje nebo ztotožňuje s personálním řízením. Lze říci, že tyto dva pojmy jsou podobné, ale z hlediska definice se jedná o dva obsahově odlišné termíny. Personální řízení jako předchůdce metody řízení lidských zdrojů se objevilo již v první polovině dvacátých let dvacátého století jako koncepce personální práce, která měla za cíl ovládnout co největší částí trhu a eliminovat tak konkurenci v jednotlivých odvětvích. Nejčastěji se tato forma řízení uplatňovala v organizacích zacílených na expanzi. Ukázalo se, že jedním z nejlepších prvků pro docílení prosperity a

konkurenceschopnosti jsou právě lidské zdroje, kterých je prakticky nevyčerpatelné množství.

Znaky, které od sebe odlišují řízení lidských zdrojů od personálního řízení, uvádí Koubek (2012). Prvním je strategický přístup k personální práci a všem personálním činnostem spočívající v zaměření se na dlouhodobou perspektivu a zvažování dlouhodobých dopadů všech rozhodnutí v oblasti personální práce. Dalším znakem je orientace na vnější faktory formování a fungování pracovní síly organizace, kdy se jedná především o vnější ekonomické podmínky, trh práce, hodnotové orientace lidí, sociální rozvoj a životní způsob, legislativu a další. Poslední důležitý znak pak spočívá v tom, že personální práce přestává být záležitostí pouze specializovaných personalistů a přechází do každodenní práce řídicích pracovníků. To znamená, že stále více pravomocí a rozhodování v této oblasti se přesouvá z personálního útvaru na vedoucí pracovníky, kteří jsou v užším kontaktu se zaměstnanci. Personální útvar zůstává složkou poradenskou, organizační a kontrolní.

Také Vodák, Kucharčíková (2011, s. 28) uvádějí, že řízení lidských zdrojů je úzce spjato s personálním řízením. Řízení lidských zdrojů však klade mnohem větší důraz na pochopení lidí jako zdroje, do kterého je nutno investovat, než jako nákladové položky.

Lidské zdroje tvoří základ organizace. Podnik sice může vlastnit nejmodernější technologie výroby, ale bez lidských zdrojů je nedokáže využít, neboť právě ty jsou hybnou silou podniku a bez jejich využití by tyto technologie nemohly ani vzniknout. Záleží tedy především na strategii řízení lidských zdrojů a jejich kvalitě, aby si organizace vybudovala konkurenční výhodu na trhu.



Obrázek 2: Tři prvky efektivního fungování podniku
Zdroj: vlastní zpracování dle Vodáka a Kucharčíkové (2007, s. 34)

1.3 Úloha řízení lidských zdrojů v podniku

Úlohou řízení lidských zdrojů je zajistit zkvalitňování a zlepšování zdrojů v organizaci. Tím je myšleno nejen lidských zdrojů, ale i zdrojů materiálních, finančních a informačních. Jak již bylo zmíněno výše, lidské zdroje jsou aktivační složkou pro citované ostatní zdroje, a proto řízení lidských zdrojů rozhoduje i o jejich zlepšování a využití (Koubek, 2012, s. 16).

Původní myšlenkou řízení lidských zdrojů bylo zajistit správné a efektivní využití pracovní síly, tedy pracovních schopností zaměstnance, dosadit na pracovní pozici člověka se správným kapitálem a zajistit jeho rozvoj k dosažení jeho flexibilního přístupu v případě změny požadavků na pracovní pozici, a to v souladu s právními aspekty jak vnitropodnikovými, tak i veřejnými.

Tyto shora uvedené úkoly řízení lidských zdrojů jsou však v dnešní době považovány za tradiční a organizace postupně přistupují k jejich modernějšímu a jednoduššímu definování. Mezi nově stanovené hlavní úkoly řízení lidských zdrojů patří zlepšení kvality pracovního života, zvýšení produktivity, zvýšení spokojenosti pracovníků, zlepšení rozvoje pracovníků, a to jak jedinců, tak i kolektivů, a zvýšení připravenosti na změny (Koubek, 2012, s. 19).

1.4 Personální funkce, činnosti

Řízení lidských zdrojů je realizováno prostřednictvím personálních činností. Mezi nejčastěji používané personální činnosti patří tvorba a analýza pracovních pozic, což zahrnuje kombinaci definování úkolů, pravomocí a odpovědnosti do pracovního místa, vytvoření jeho popisu a specifikace, plánování týkající se potřeby pracovní síly v organizaci a jejího vzdělávání a rozvoje. Dalším úkolem personální činnosti je získávání, výběr a přijímání pracovníků, které spočívá ve zveřejňování stavu volných pracovních míst v organizaci, následné shromažďování materiálů od uchazečů, jejich třídění, uskutečnění pohovorů a výběr, jednání o podmínkách s uchazečem, jeho zařazení do evidence a ve finální fázi jeho dosazení na pracovní pozici. Velmi důležitou součástí personálních činností je hodnocení pracovníků, které má několik úrovní a zahrnuje přípravu rozhovorů a formulářů pro pracovníky, metody hodnocení, cíle hodnocení a vyhodnocování. K personálním činnostem patří rozmísťování pracovníků a ukončování pracovního poměru, což spočívá v umístění zaměstnanců na konkrétní pracovní místo, jejich přezazování, povyšování či penzionování nebo propuštění. Zásadní význam má odměňování, motivování a ovlivňování pracovníků k lepším výkonům vedoucím ke zvýšení produktivity. Důležité jsou činnosti zabývající se vztahy na pracovišti. Obsahem těchto činností je organizování jednání mezi vedením a zaměstnanci, případně odbory, pořizování dokumentace z těchto jednání a její archivace. Mezi další činnosti personalistů patří péče o pracovníky. Jde především o činnosti související s úrovní pracovního prostředí, s bezpečností a ochranou zdraví při práci, s dodržováním příslušných norem a kodexů, se záležitostmi sociálních služeb (stravování, kultura, hygienické podmínky apod.). V neposlední řadě patří mezi personální činnosti aktivity týkající se personálního informačního systému, především pak shromažďování, zpracování, analýza a aktualizace informací o pracovních místech, pracovnících a práci, kterou vykonávají, a poskytování informací.

1.5 Strategické řízení lidských zdrojů

Koubek (2012, s. 24) uvádí, že „strategické řízení lidských zdrojů je praktickým vyústěním personální strategie organizace. Je to konkrétní aktivita, konkrétní úsilí, směřující k

dosázení cílů obsažených v personální strategii.“ Jedná se tedy o koncept zaměřený na záležitosti spojené s lidmi – zaměstnanci, a to na všech úrovních podniku, který hledá přístup k řešení dlouhodobých potřeb a záležitostí jako jsou struktura, kultura, efektivnost a výkonnost tak, aby bylo možné dosáhnout plánů a požadavků podniku.

Strategické řízení lidských zdrojů ovšem neformuluje pouze cíle, kterých chce organizace dosáhnout, ale také zjišťuje, jakými nástroji jich bude možné dosáhnout a realizovat je (Vodák, Kuchařčíková, 2011, s. 32).

K tomuto konceptu strategie řízení lidských zdrojů se váží čtyři hlavní klíčové pojmy. Ty se nejčastěji uvádějí jako konkurenční výhoda, způsobilost zdrojů, kritické faktory úspěchu a synergie.

Konkurenční výhoda znamená neustálé zlepšování vlastního postavení organizace na trhu a zvyšování její atraktivnosti pro cílové zákazníky. *Způsobilost zdrojů* je správné a vhodné využívání zdrojů organizace a zaměření se na klíčové schopnosti organizace ukazující její výjimečnost vycházející právě z těchto zdrojů. *Kritické faktory úspěchu* představují výkonnostní složky organizace, které jsou nezbytné pro realizaci jejích cílů. *Synergie* nastává v případě, že je výkon všech zdrojů v kombinaci větší než součet výkonnosti jednotlivých částí.

2 **Vzdělávání a rozvoj pracovníků v organizaci**

V předchozí kapitole bylo zdůrazněno, jak důležité jsou pro každou organizaci kvalitní lidské zdroje. Jedním ze způsobů, jak docílit vysoké kvality pracovní složky, je využívat vzdělávací systémy k rozvoji zaměstnanců a vést tak organizaci k prosperitě a konkurenční výhodě. Tato kapitola se věnuje vzdělávání pracovníků a nástrojům, jejichž prostřednictvím dochází k jeho realizaci.

2.1 **Proces učení a význam vzdělávání**

Učení se je definováno jako téměř trvalá změna v chování, které bylo docíleno praxí či zkušenostmi. Učení se je jedna z nezákladnějších činností člověka. Existují 2 základní pojetí procesu učení. V širším pojetí se jedná o celoživotní proces, v jehož průběhu dochází ke sbírání zkušeností, utváření osobnosti a modelaci chování podle určitých společenských vzorů. V užším pojetí je chápáno jako záměrný, cílevědomý proces získávání vědomostí, schopností, dovedností, postojů a návyků.

Vzdělávání je proces, který podporuje a napomáhá učení, představuje obecný rozvoj znalostí osobnosti na základě životní zkušenosti, a nemá tedy konkrétní zaměření. Pro potřeby této práce je vhodná charakteristika Sakslové a Šimkové (2009, s. 113), které uvádí, že vzdělávání může být definováno jako personální činnost, jež obsahuje všechny následující aktivity: prohlubování a rozšiřování pracovních schopností, rekvalifikaci, vzdělávání nových pracovníků a formování jejich osobnosti.

Jak dále uvádí Kotýnková a Němec (2004, s. 27) příprava na zaměstnání pomocí vzdělávacího procesu napomáhá začleňovat mladé lidi do společnosti ovládnutím základních vědomostí (zejména počítačových a jazykových) a sociálních dovedností tak, aby každý člověk byl schopný se zapojit do života ve společnosti s náročným technologickým prostředím, aby zvládl komunikovat, navazovat vztahy a nabyt tak schopnost osvojovat si nové poznatky a dovednosti po celý svůj život.

Odborné vzdělávání se zaměřuje na oblast, v níž daný jedinec působí, tedy kde je působnost výkonu jeho práce. Jedná se o cílený a systematický rozvoj chování jedince s cílem co možná nejefektivněji vykonávat jeho práci (Armstrong, 2007, s. 445).

2.2 Rozvoj zaměstnanců

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců jsou odlišné pojmy. Dle Brodského (2010, s. 96) je možné rozvoj zaměstnanců chápat jako umožnění učení a vzdělávání zaměstnanců. Cílem rozvoje pracovníků je zvýšení úrovně pracovního výkonu jednotlivého zaměstnance, týmu zaměstnanců i samotného podniku. Naopak Palán (2002, s. 184) vnímá rozvoj zaměstnanců jako pojem, jímž je stanovována příprava zaměstnance na zvládnutí jeho budoucích možností bez ohledu na to, na jaké pozici je v současnosti zařazen. S ohledem na vzdělávání v podniku ho lze vymezit jako investici do budoucnosti zaměstnanců či příspěvek na jejich seberealizaci. Jedná se tedy o výhodu, kterou podnik nabízí zaměstnanci bez toho, aby to organizaci přineslo nějaký benefit.

Zmínit lze také definici rozvoje zaměstnanců od Žufana (2012, s. 125), který definuje rozvoj zaměstnanců jako žádoucí způsob učení. Oproti vzdělávání však není rozvoj zaměstnanců vázán ke konkrétním oborům, ve kterých je nutno navýšit stav znalostí a dovedností. Jde spíše o navyšování potenciálu a schopností zaměstnance pro budoucí použití.

Armstrong (2007, s. 444) uvádí, že: „Proces rozvíjení lidí v organizaci v sobě integruje procesy, aktivity a vztahy učení, vzdělávání a rozvoje. Jeho nejdůležitějšími výsledky pro podnik a podnikání jsou zvýšená efektivnost a udržitelnost organizace. V případě jednotlivců jsou výsledkem zvýšená schopnost adaptability a zaměstnatelnost. Jde tedy o rozhodující podnikový proces jak v ziskových, tak neziskových organizacích“.

Jedná se tedy o nezbytný prvek, jehož výsledkem je zvýšení flexibility, produktivity a konkurenceschopnosti organizace a adaptability samotných zaměstnanců.

2.3 Strategický rozvoj lidských zdrojů

Identifikace a určení potřebných znalostí a dovedností a řízení vzdělávacích systémů k jejich dosažení za účelem dlouhodobého vývoje organizace a dosažení cílů formulovaných v podnikové strategii, je zjednodušená definice strategického rozvoje lidských zdrojů. Podle Armstronga (2007, s. 443) se jedná o „rozvoj vyplývající z jasné vize o schopnostech a potenciálu lidí, který probíhá v souladu s celkovým strategickým rámcem daného podniku.“

Strategický rozvoj lidských zdrojů má několik cílů. Tím nejzákladnějším, a také nejdůležitějším, je navýšit jejich dovednosti a schopnosti s ohledem na skutečnost, že lidé jsou strategicky hlavním zdrojem konkurenční výhody. Tento cíl tedy zajišťuje, aby organizace měla dostatečný přísun kvalifikovaných zaměstnanců a dokázala se vypořádat s veškerými potřebami, ať už přítomnými nebo budoucími. Na základě toho lze vytýčit konkrétní cíle, jako jsou rozvoj lidského kapitálu a potenciálu.

Pro zavedení správné strategie je důležité stanovit strategické priority. K nejčastěji uváděným prioritám patří:

- zařazení vzdělávání a učení jako složky vnitropodnikové kultury přičemž důraz je kladen na její potřebu,
- zajistit v celé organizaci možnost učit se a vzdělávat,
- použít e-learning jako složku pro vzdělávání,
- využít k rozvoji organizace všechny personál a ne jen jeho část,
- správně zformovat schopnosti manažerů tak, aby mohli být efektivní součástí učení a vzdělávání lidských zdrojů (Armstrong, 2007, s. 445).

Harrisonová (2005) dále uvádí, jaké kroky je v tomto směru třeba učinit. Jedná se zejména o vytvoření správného týmu určujícího strategii rozvoje, vyjasnění podnikového poslání, analýzu základní hodnoty, identifikaci problémů a nejasností, kterým bude podnik čelit, a ujasnění strategického plánu podniku.

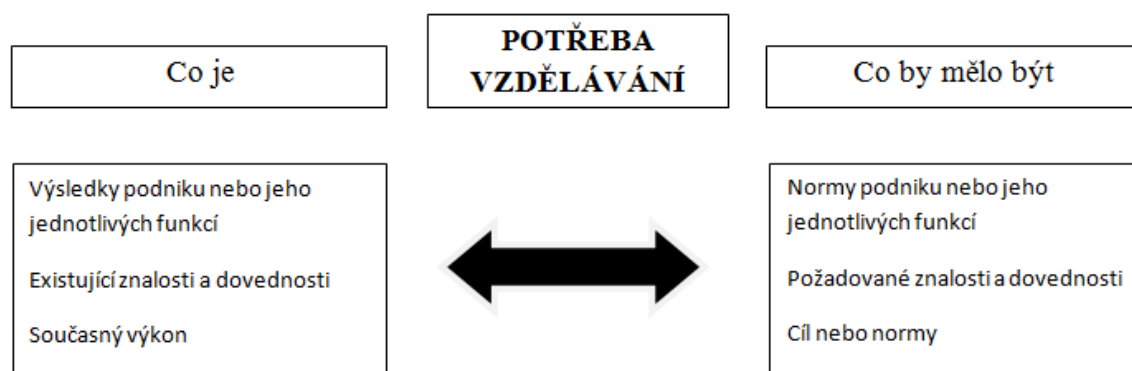
Po splnění předchozích kroků pak existují určité modely pro vytvoření strategie, které uvádí Carter a kol. (2002). Prvním modelem je model centralizovaný, podle něhož jsou

veškeré formy vzdělání a rozvoje kontrolovány a řízeny z centra. Dalším je model nazvaný rozhodující nositel odpovědnosti, v němž jsou za rozvoj manažerů a vzdělávací procesy odpovědní právě rozhodující nositelé odpovědnosti, kteří se zodpovídají malému podnikovému středisku. Třetím modelem je model přenesený. V jeho případě je organizace rozdělena na organizační celky, které ovšem nejsou zodpovědné podnikovému středisku, ale sami sobě. Další model se nazývá partner organizačního celku. V něm jsou rozhodující nositelé odpovědnosti odpovědní určitému organizačnímu celku daného podniku. Model společná služba je pak model, kde spolu organizační celky kooperují a udávají podnikovému středisku své potřeby. Předposledním modelem je outsourcing nebo také využívání vnějších poskytovatelů. V tomto případě podnikové středisko či organizační celek organizace využívají služeb vzdělávání a rozvoje vnějšího poskytovatele. Posledním modelem je model zainteresované strany. Zde dochází k propojení outsourcingu a výše zmíněných modelů. Podnikové středisko samo zajišťuje vzdělávání a rozvoj v transformačních aktivitách a mimopodnikové instituce přebírají specializované vzdělávání.

2.4 Vzdělávací potřeby

Jedná se o stav mezi aktuálním výkonem zaměstnance a předem určenou mírou výkonnosti, kterou je zaměstnanec povinen dosáhnout na daném pracovním místě. Tyto potřeby vznikají jako hypotetický stav, kdy jedinci schází dovednosti či znalosti, jež jsou důležité pro jeho společenský, psychický i fyzický vývoj.

Vzdělávací potřeby se dělí na reaktivní a proaktivní. Reaktivní nebo také výkonnostní vzdělávací potřeby jsou typické pro okamžitý pokles výkonnosti či produkce, zapříčiněný nedostatečnou mírou vzdělávání. Proaktivní se odvíjejí od podnikové strategie, personálních opatření a podnikatelské politiky.



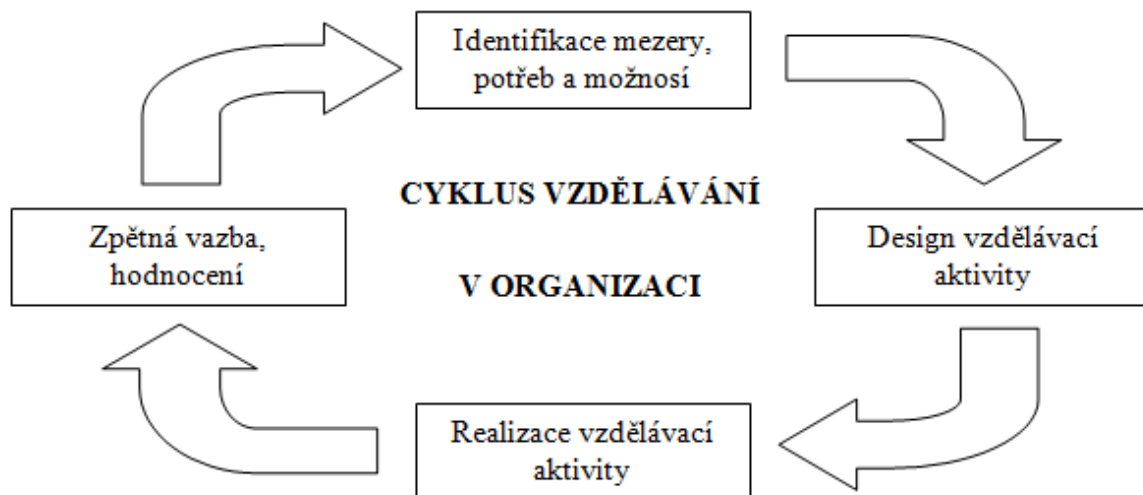
Obrázek 3: *Vzdělávací potřeby*

Zdroj: Vlastní zpracování dle Bartoňové (2010, s. 119)

2.5 Výhody vzdělávání zaměstnanců

Vzdělávání zaměstnanců je pro každou organizaci zásadní činností pro její růst a rozvoj a také pro udržení silné a stabilní konkurenční výhody. Jeho dalšími výhodami jsou také rychlejší reakce podniku na změny na trhu, flexibilita zaměstnanců vykonávat jiné pracovní úkony, stabilita mezi kvalifikací zaměstnance a požadavky pracovního místa, schopnost inovace výrobních a pracovních procesů, stabilita podnikové kultury a kooperace mezi zaměstnanci.

Vzdělávání zaměstnanců je přínosem nejen pro organizaci, ale také pro samotné zaměstnance, kteří jsou účastníky vzdělávacích akcí. Je všeobecně známo, že vzdělaní a kvalifikovaní lidé jsou produktivnější, samostatnější, disciplinovanější, motivovanější, ale především spokojenější. Tyto uvedené výhody jsou pro organizaci žádoucí, neboť jsou to aspekty, které zajišťují motivaci zaměstnanců a snižují fluktuaci.



Obrázek 4: Cyklus vzdělávání v organizaci
Zdroj: Horník, 2007, s. 161

2.6 Identifikace vzdělávacích potřeb

Identifikace a analýza vzdělávacích potřeb je nejdůležitější a zároveň i tou nejkritičtější fází v plánování vzdělávacích aktivit. Jakákoliv chyba, která nastane v tomto kroku, se neodvratitelně odrazí ve všech následujících krocích. Proto je velmi důležité dbát na shromáždění důležitých informací o aktuálním stavu schopností, znalostí a dovedností zaměstnanců, a to jak jedinců, tak i týmů. Takto shromážděná data jsou následně porovnávána s předpokládanými požadavky a na základě takto získaných výsledků společnost získává odpovědi na otázky, zda je pracovník dostatečně odměňován a motivován, zda je míra podpory managementu dostatečná, či zda je nutná rekvalifikace. Na základě analýzy tedy dochází k odstraňování mezer ve výkonnosti, ale pouze těch, které je možné odstranit vzděláváním.

Obecně se pro identifikaci vzdělávacích potřeb využívá dvou základních způsobů. Jedná se o kvantitativní sociologický výzkum a aplikaci kompetenčního přístupu ke vzdělávání a k rozvoji lidských zdrojů v organizaci. Tyto způsoby lze použít samostatně, ale pro docílení co nejefektivnějšího výsledku je vhodná jejich kombinace. Oba způsoby vycházejí z údajů podnikového informačního systému a údajů ze specializovaných šetření. Obvykle se jedná

o tři skupiny údajů, a to celopodnikové údaje, údaje o pracovním místě a údaje o pracovníkovi.

V případě kvantitativního sociologického výzkumu jde zejména o šetření prováděná v terénu, a to na základě výše zmiňovaných zdrojů. K těmto šetřením se využívá pozorování, dotazník, rozhovor a další. Podstatou tohoto způsobu je tedy přímá interakce s pracovníky, jejímž cílem je zjistit jejich vzdělávací potřeby.

Druhý způsob identifikace vzdělávacích potřeb naopak vychází pouze z dokumentů a nedochází při něm k přímému kontaktu s pracovníky. Na základě těchto dokumentů je získán předpokládaný požadavek na konkrétní pracovní pozici. Tento způsob je vhodný zejména u manažerských pozic (Bartoňová, 2010, s. 119).

2.7 Metody vzdělávání

Učení se a vzdělávání je proces, který probíhá nepřetržitě a vychází ze zkušeností. Tyto zkušenosti nejsou ovšem ve většině případů zcela vyhovující pro dlouhodobou prosperitu organizace. Proto organizace zavádějí programy vzdělávání, které pomáhají lidem zjistit, co se potřebují naučit, a také pro tyto lidi představují motivaci (Armstrong, 2007, s. 466). Rozlišují se dva typy metod vzdělávání - vzdělávání na pracovištích a mimo pracoviště.

Vnitropodnikové metody (metody „on the job“)

Mezi tyto metody označované také jako metody používané ke vzdělávání na pracovišti při výkonu práce patří:

Instruktaž při výkonu práce, jakožto nejvyužívanější metoda je obvykle zacílena na jednorázové zaučení nového či nezkušeného zaměstnance. Zkušený pracovník předává své zkušenosti pomocí pracovních postupů vzdělávanému pracovníkovi, který si je následně osvojuje při řešení svých úkolů.

Coaching je ve své podstatě založen na stejném principu jako instruktáž při výkonu práce, ale má dlouhodobější charakter. Dochází při něm k častějšímu dohledu na vzdělávaného pracovníka a ten je tak veden k předpokládaným výkonům (Koubek, 2012, s. 267). Britská

Industrial Society (1999) uvedla, že se jedná o jakési umění, které má za cíl usnadnit zlepšování výkonu, vzdělávání a rozvoj dalších lidí.

Mentoring je velmi podobný coachingu, ale s tím rozdílem, že sám vzdělávaný si vybírá svého dohlázeitele, tedy mentora, který mu radí a který se stává i jeho patronem. Tímto mentorem je nejčastěji osoba, kterou vzdělávaný obdivuje a je pro něho vzorem (Koubek, 2012, s. 267). Clutterbuck (2004, s. 74) definoval tuto metodu jako „příležitostnou pomoc jednoho člověka jinému při uskutečňování významných změn ve znalostech, v práci nebo myšlení.“

Counselling je jedna z nejnovějších metod zaměřená na vzájemné ovlivňování a konzultování tak, aby došlo k odstranění jednosměrnosti vztahů mezi podřízeným a nadřízeným.

Asistování nastává v případě, kdy je vzdělávaný přidělen jako pomocník zkušenému pracovníkovi. Vzdělávaný pomáhá zkušenému při výkonu jeho práce a plnění úkolů a učí se tak pracovním postupům a angažuje se v úkolu stále větší měrou, dokud není schopen jej vykonávat samostatně.

Pověření úkolem znamená, že vzdělávaný pracovník je sám sobě vzdělavatelem, je pověřen splněním úkolu, k čemuž mu jsou poskytnuty veškeré podmínky a pravomoci a za dohledu se jej snaží sám splnit. Velmi často se tato metoda využívá při rozvoji řídicích pracovníků.

Rotace práce se vyznačuje pověřováním vzdělaného pracovníka úkoly z různých oblastí organizace, které obdrží vždy po určitém období. Často se této metody využívá u absolventů škol, aby se seznámili s chodem organizace.

Pracovní porady nejsou typickou metodou vzdělávání, nicméně jsou pro podnik také důležité. Na poradách se jejich účastníci seznamují s tím, jaké problémy se vyskytují na konkrétních pracovištích a v organizaci.

Mimopodnikové metody (metody „off the job“)

Metody používané ke vzdělávání mimo pracoviště se často uskutečňují v režimu podobném školnímu, ve specializovaných zařízeních nebo ve vývojových pracovištích.

Mezi tyto metody patří:

Přednášky, které jsou obvykle zaměřeny na zprostředkování aktuálních faktických informací nebo teoretických znalostí.

Přednášky spojené s diskuzí neboli semináře, jsou stejně jako přednášky spíše informativní, tedy slouží k předávání znalostí. Na rozdíl od přednášek jsou však efektivnější.

Demonstrování názorným způsobem za využití тренаžérů, audiovizuální či jiné techniky předvádí využití znalostí a dovedností. Tato metoda klade důraz nejen na zprostředkování znalostí, ale také na jejich praktické využití.

Případové studie se často využívají při vzdělávání tvůrčích pracovníků a manažerů. Jednotlivci či skupině je nastíněn organizační problém, a to smyšlený nebo reálný. Vzdělávání pak na základě analýzy a studií hledají vhodná řešení těchto problémů.

U *workshopu* se podobně jako u případových studií hledají řešení problémů, ale tyto studie jsou komplexnější a jedná se o skupinová cvičení, tedy prováděná pouze v týmech.

Brainstorming opět napodobuje případové studie, kdy každý v týmu navrhne nějaké řešení a kolektivně se pak posuzuje, které řešení je nejefektivnější.

Simulace nastiňuje podrobný scénář problémové situace, kterou se musí účastníci pokusit odstranit v průběhu určité doby.

Hraní rolí je metodou používanou především k rozvoji lidských dovedností a schopností těch, od kterých se čeká jistá míra samostatnosti. Účastníci na sebe berou určené role, učí se podstatě určené pracovní pozice a snaží se pochopit míru její důležitosti. V této roli pak vystupují a jednají s podřízenými a řeší veškeré vzniklé situace.

Vzdělávání pomocí počítačů nebo také *e-learning* je novější metoda, jejíž praktičnost stále stoupá. Díky vysoké variabilitě simulovat různé situace a možnosti poskytnout velké množství údajů o těchto situacích se počítače staly velmi dobrým prostředkem pro výuku (Koubek, 2012, s. 270). Armstrong (2007) rozeznává tři typy e-learningu, a to samostatný e-learning, který nastává ve chvíli, kdy vzdělávající využívá programů pro rozvoj bez propojení s instruktorem či jinými účastníky. Druhým typem je živý e-learning, který je opakem samostatného, tedy vzdělávající a vzděláatel jsou spolu v kontaktu pomocí příslušných programů. Posledním typem je kolektivní e-learning, který představuje vzdělávání na základě diskuze mezi účastníky vzdělávacích programů.

2.8 Výsledky vzdělávání

Pro ověření návratnosti investic využívají organizace vyhodnocování výsledků. Jedná se o poslední a zároveň podstatnou fázi celého vzdělávacího procesu organizace. Konkrétně jde o komplexní proces, jenž má za úkol porovnat skutečné a očekávané přínosy a náklady jednotlivých programů, a to na základě shromážděných informací a hodnocení získaných jakoukoliv cestou (Bartoňová, 2010).

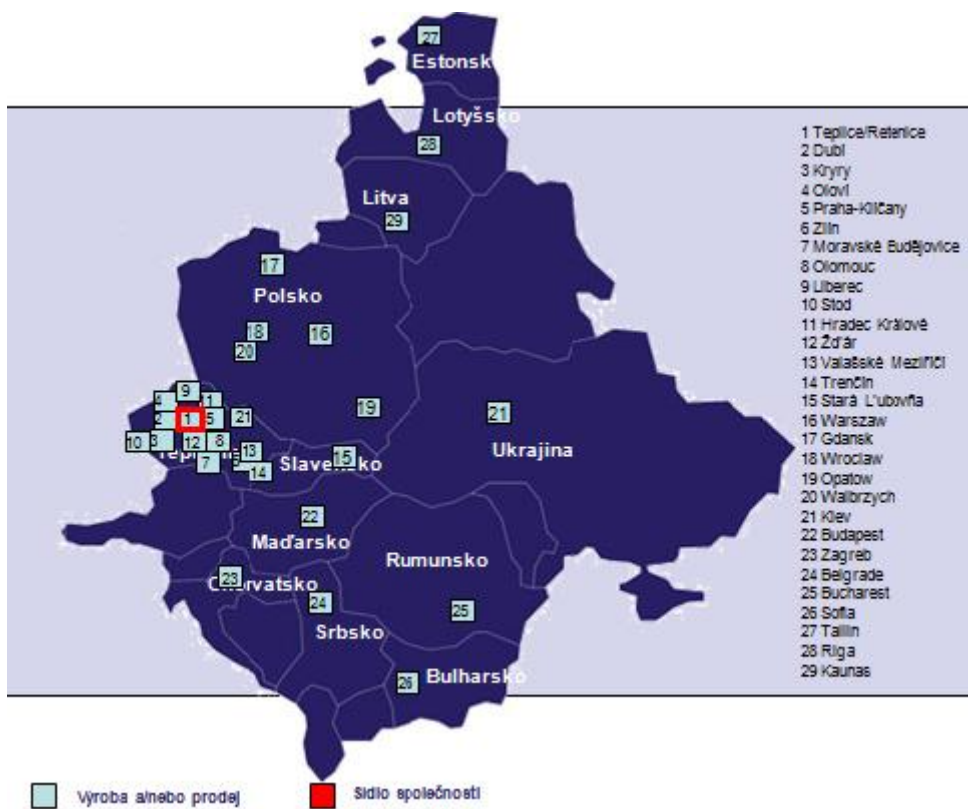
Nevýhodou hodnocení je náročnost získávání potřebných informací, které jsou navíc často posuzovány subjektivně. Dále jde o časovou a finanční náročnost, o spoluúčast lektorů a přítomnost vzdělávaných a managementu. Nevýhodou může být i skutečnost, že některé přínosy je obtížné kvantifikovat a oddělit od vlivů, které nastaly v důsledku podnikových procesů. Vyhodnocování má však i celou řadu výhod. Například zlepšuje vztahy mezi účastníky a manažery, přispívá k efektivitě podnikání, zvyšuje zaměření na požadované cíle vzdělávání, účastníkům vštěpuje odpovědnost za dosažené výsledky, pomáhá rozhodovat o prioritách atd. Existují spekulace, zda se organizaci vyplatí provádět vyhodnocování vzdělávacích aktivit či nikoliv. Přes některé nevýhody pozitiva a přínosy tohoto procesu jasně převažují (Bartoňová, 2010).

Při vyhodnocování je velmi důležité zvolit vhodné kritérium hodnocení. Obecně je možné určit dvě skupiny kritérií, a to vnitřní kritéria a vnější kritéria. Vnitřní kritéria souvisejí s obsahem vzdělávacího programu. Jde například o vlastní hodnocení účastníků vzdělávací aktivity. Tato kritéria nejsou vždy doporučována, a to kvůli nedostatečnému popisu kvality

získaných dovedností. Vnější kritéria se vztahují ke konečnému cíli samotného vzdělávacího procesu. V tomto případě jde o hodnoty výkonu, změny v nákladech a v objemu výroby. Ovšem i vnější kritéria mají svá úskalí, neboť je složité zjistit, zda změny výkonu organizace jsou výsledkem právě vzdělávání (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 108).

3 Charakteristika společnosti AGC Flat Glass Czech

Hlavním cílem práce je analýza systému vzdělávání ve společnosti AGC Flat Glass Czech, dále jen AGC FG CZ, která je součástí celosvětového koncernu AGC Group a.s. Společnost AGC FG CZ je největším výrobcem plochého skla a jeho aplikací ve střední a východní Evropě. Pod správou společnosti AGC FG CZ nepatří pouze závody v České republice, ale také obchodní agentury ve střední a východní Evropě, distribuční centra v Čechách a na Slovensku a síť zpracovatelských závodů v Čechách, na Slovensku a v Polsku. V Teplicích spolu s vedením sídlí i hlavní závody společnosti AGC FG CZ. Jedná se o závody Řetenice, Barevka a Coating. Závod Řetenice se specializuje na výrobu plochého skla systémem float, výrobu skla barveného ve hmotě Planibel a výrobu lepeného bezpečnostního skla velkých formátů Stratobel. Závod Barevka se zabývá výrobou ornamentního skla a skla s drátěnou vložkou, výrobou broušeného skla Glamatt a dále pak kyselinou matovaného skla Matelux. Poslední závod Coating vyrábí nízkoemisivní sklo s tenkou kovovou vrstvou nanášenou ve vysokém vakuu. Dalšími závody jsou Oloví na Sokolovsku a závod Kryry u Loun.



Obrázek 5: Umístění závodů AGC

Zdroj: převzato z interních zdrojů společnosti AGC FG CZ

Vzniku společnosti AGC FG CZ předcházela poměrně dlouhá cesta. Její začátek se datuje na počátek dvacátého století, kdy se v Belgii podařilo zkonstruovat první mechanický systém na výrobu skla, který měl v této době zásadní význam pro sklářský průmysl v celosvětovém měřítku.

V roce 1961 došlo k fúzi dvou nejvýznamnějších výrobců plochého skla v Belgii, jejímž výsledkem byl vznik společnosti Glaverbel. Společnost Glaverbel se po krátké době rozrostla do dalších zemí a v roce 1972 byla odkoupena francouzskou skupinou BSN. Po krizi a restrukturalizaci sklářského odvětví byla společnost Glaverbel prodána japonské společnosti Asahi Glass Co., Ltd.

V České republice došlo v rámci porevoluční privatizace k rozdělení společnosti Sklo Union, sklářského koncernu se sídlem v Teplicích, kdy její klíčovou část odkoupila výše zmíněná belgická společnost Glaverbel, a vznikla tak akciová společnost Glavunion se závody Řetenice, Pozorka, Chudeřice, Duchcov, Sokolov, Chodov, Oloví a Kryry. V roce 1999 došlo ke změně názvu na Glaverbel Czech a od roku 2007 pak nese tato společnost dnešní název AGC Flat Glass Czech, a.s.

AGC Flat Glass Czech, a.s. je v současnosti významným zaměstnavatelem pro Ústecký kraj. Společnost se také může pyšnit tím, že se tradičně umísťuje mezi nejlepšími zaměstnavateli, a to nejen v daném regionu, ale také v celé České republice. Například v roce 2015 se stala společnost AGC FG CZ nejlepším zaměstnavatelem Ústeckého kraje a třetím nejlepším zaměstnavatelem v Česku. Ve třinácti ročnících soutěže Sodexo Zaměstnavatel roku Ústeckého kraje obsadila společnost AGC FG CZ již dvanáctkrát první a jednou druhé místo. V celostátní soutěži pak v posledních letech třikrát získala první místo a v anketě Sodexo Zaměstnavatel desetiletí druhé místo. Společnost AGC FG CZ získala také cenu za sociální dialog a motivaci zaměstnanců, a to jako vůbec první výrobní podnik s více než 1000 zaměstnanci. Hlavní důvody, díky kterým si společnost zasloužila toto ocenění, bylo téměř 250 inovačních nápadů zaměstnanců v roce 2014, nízká pracovní neschopnost, výše průměrné mzdy, nadstandardní systém zaměstnaneckých benefitů nebo například více než 1500 hodin odpracovaných zaměstnanci pro neziskový sektor proplacených firmou.

Budoucnost je pro společnost AGC FG CZ velmi důležitá a dokazuje to i vize společnosti Look Beoyd, která zní „Vytváříme budoucnost skla inovativními a dostupnými technologiemi a zlepšujeme každodenní život lidí“ (AGC Flat Glass, <http://www.agc-glass.eu/cs/o-agc-glass-europe/vize-poslani>). Společnost vidí svou budoucnost především v kvalitě svých zaměstnanců a v procesu inovace, což si uvědomila během hospodářské krize v roce 2008, která donutila společnost AGC FG CZ myslet jinak. Díky tomu se rozhodla AGC FG CZ více podporovat inovace a vytvořit jednoduchý a transparentní systém a motivovat zaměstnance k nápadům. Pro stimulaci podnikových inovací má AGC FG CZ k dispozici dva programy. Jedná se o program InnoWiz a program AGIA. Program InnoWiz, neboli projekt dobrých nápadů, byl navržen pro strukturovaný sběr neřízených nápadů a návrhů. Každý zaměstnanec AGC FG CZ má možnost předkládat své nápady na změny nebo vylepšení přinášející užitek pro firmu, a je jedno, zda jsou zaměřeny na úspory nebo na další zisk. Program AGC Group Improvement Activities (AGIA) tzv. "projekt zlepšovacích kroužků", je zaměřen především na zaměstnance dělnických profesí, o kterých má AGC FG CZ velké mínění a považuje je za podstatný zdroj pro řešení problémů. Konkrétně se jedná o pracovní skupiny mající pět až sedm pracovníků z řad dělníků. Tyto skupiny mají za úkol pravidelně se scházet a hledat řešení specifických problémů.

3.1 Rozbor zaměstnanosti a organizační struktura

Společnost AGC FG CZ se skládá z pěti závodů, které jsou podřízeny servisnímu středisku. Servisní středisko v tomto směru hraje roli dohlížitele a zároveň rádce. Také schvaluje některé operace, které závody nemají oprávnění sami zajišťovat.

Tabulka 1: Organizační struktura a počet zaměstnanců ve společnosti AGC FG CZ pro rok 2016

Závody AGC FG CZ	Počet zaměstnanců
Servisní středisko	219
Závod Řetenice	505
Závod Coating	32
Závod Barevka	106
Závod Kryry	83
Závod Oloví	113

Zdroj: Interní podklady AGC FG CZ

Lze říci, že servisní středisko s dvěma sty devatenácti zaměstnanci je spíše střediskem řídicím a střediskem, kde dochází k hlavní personální činnosti společnosti, tedy i k rozhodování o vzdělávacích aktivitách. Servisní středisko se skládá z vedení společnosti a několika úseků, z nichž každý má na starosti různé administrativní a personální činnosti. Mezi tyto úseky patří úsek manažera účetnictví a finanční kontroly, úsek manažera evropských sdílených služeb, úsek manažera zpracovatelských firem pro střední Evropu, úsek manažera trhu základního skla pro střední Evropu, úsek manažera nákupu, úsek manažera IT, úsek manažera lidských zdrojů a právní oddělení.

Společnost AGC FG CZ se může pyšnit poměrně nízkou mírou fluktuace, která za rok 2016 činila v průměru 2,9 %. Počet zaměstnanců v roce 2016 lehce přesahoval jeden tisíc, přičemž jejich průměrný věk byl 46 let. V přepočtu na zaměstnance činí fluktuace okolo 30 zaměstnanců. Díky její nízké hladině společnost nemusí vynakládat příliš velké úsilí a náklady na hledání nových zaměstnanců. V současné době má společnost zájem o nové uchazeče s ekonomickým a technickým vzděláním.

3.2 Vytváření a analýza pracovních míst

Nová pracovní místa společnost vytváří ze tří hlavních důvodů. Prvním je vznik nové pracovní činnosti, kterou je nutno vykonávat, aby došlo k efektivnímu chodu podniku. Druhým může být nedostatek pracovní síly v důsledku podcenění potřebného množství pracovníků na vykonání pracovní činnosti nebo v důsledku změny pracovních činností. Posledním důvodem je tvorba nových pracovních oddělení či kariérní růst.

Návrh na vznik nového pracovního místa podává řídicí pracovník organizační jednotky příslušnému personálnímu úseku. Vedoucí pracovník zároveň uvede specifikaci nového pracovního místa a požadavky na uchazeče, jako je míra vzdělání, jazykové znalosti, zkušenosti a jiné.

Za schválení vzniku nové technicko-hospodářské pozice (THP) je odpovědný manažer lidských zdrojů. Jedná-li se o pozici dělnickou, její schválení je plně v kompetenci ředitele závodu příslušné organizační jednotky (OJ). Po schválení je pracovní pozice začleněna do

organizačního schématu a dochází k okamžitému hledání vhodného uchazeče, který splňuje požadavky určené na dané pracovní místo.

3.3 Získávání a výběr pracovníků

Při obsazování pracovního místa jsou upřednostňováni stávající zaměstnanci. Ti jsou oslovováni na základě interního výběrového řízení publikovaného prostřednictvím firemního intranetu - Sharepoint a nástěnky. Zaměstnanec, který byl vybrán, je následně připravován a proškolen, aby mohl správně a odborně vykonávat funkci na nové pracovní pozici.

V případě, že mezi interními uchazeči není osoba vhodná pro vykonávání pracovní činnosti na volném pracovním místě, přistoupí firma k vyhledávání vhodného externího kandidáta. V tomto případě společnost AGC FG CZ inzeruje na pracovních portálech nebo oslovuje personální agentury, se kterými má podepsanou smlouvu o spolupráci. Jedná se o personální agentury AC Jobs Advantage Consulting, FreeCon, Randstadt, Seven Reasons, Perscom, Grafton Recruitment, Kariéra s.r.o, Adecco, kterým se zavazuje v případě přijetí uchazeče zaplatit provizi ve výši až dvojnásobku nástupního platu. Prostřednictvím těchto personálních agentur je realizováno vyhledávání kandidátů. Společnost AGC FG CZ si poté pozve na pohovor nejvhodnější kandidáty.

U všech přihlášených kandidátů se posuzuje jejich vzdělání a profesní a odborné zkušenosti, stejně jako představa kandidáta o jeho budoucím pracovním uplatnění. Cílem je zjistit dosavadní pracovní vývoj kandidáta a posoudit jeho odborné znalosti a schopnosti. Výběrová řízení na pozice v kategorii D zajišťuje personální úsek daného závodu nebo OJ, výběrová řízení na pozice THP zajišťuje úsek manažera lidských zdrojů ve spolupráci s příslušným závodem nebo OJ.

Na základě výsledků přijímacího řízení se rozhoduje o přijetí či převodu zaměstnance. Pracovní smlouvy s dělníky a THP na daném závodě podepisuje ředitel závodu, pracovní smlouvy na servisním středisku i všechny manažerské smlouvy (včetně lidí ze závodů) podepisuje manažer lidských zdrojů AGC FG CZ. V den nástupu zaměstnance na pracovní pozici dochází k jeho okamžitému seznámení se vstupními pravidly. Vstupní instruktáž

musí zahrnovat informace o společnosti AGC FG CZ, výrobních programech, interních směrnících, pracovním a podpisovém řádu, Etickém kodexu, vzdělávacích systémech a další.

V rámci získávání pracovníků hrají významnou roli i absolventi Střední školy technické AGC, a.s. a vysokých škol. AGC FG CZ je v kontaktu se studenty vysokých škol, se kterými dlouhodobě spolupracuje. Jedná se zejména o Univerzitu Jana Evangelisty Purkyně v Ústí nad Labem, Technickou univerzitu v Liberci, VŠCHT v Praze a Vysokou školou finanční a správní v Mostě. Jde především o absolventy ekonomických a technologických oborů. AGC FG CZ se snaží navázat se studenty kontakt už při jejich studiu a je jim nápomocna při psaní diplomových prací. Dále umožňuje studentům praxe, studijní stáže či brigády ve svých závodech.

3.4 Hodnocení a odměňování pracovníků

Společnost AGC FG CZ si je plně vědoma důležitosti a smyslu hodnocení zaměstnanců, které považuje za jednu z nejdůležitějších aktivit přispívající k neustálému zlepšování obchodních výsledků společnosti a k profesionálnímu růstu zaměstnanců. Pracovní hodnocení zaměstnanců je zásadní podmínkou cílevědomé a systematické práce s lidskými zdroji a je jednou z metod zvyšování jejich výkonnosti a stability ve společnosti AGC FG CZ.

Společnost AGC FG CZ používá pro hodnocení zaměstnanců zařazených na jednotlivá pracovní místa metodiku společnosti Hay Group. Metodika Hay spočívá ve stanovení cílů „CO“ a „JAK“, a jejich definování včetně kritérií SMART. Cíle „CO“ odhalují kvantitativní výsledky v souladu se strategií společnosti, zatímco cíle „JAK“ poukazují na kvalitativní aspekty, tedy konkrétní modely chování, které je třeba dodržet, aby bylo dosaženo kvantitativních cílů.

Celý proces hodnocení se dělí do tří fází. První fází je stanovení ročních cílů pro zaměstnance. Druhou fází je pak předběžné hodnocení uskutečňované zejména v polovině období a třetí fází je konečné hodnocení zaměstnanců uskutečňované zpravidla na konci období.

Společnost využívá systém řízení výkonnosti PDR (Performance Development Review), v němž jsou manažeři i zaměstnanci plně odpovědní za společné definování, sledování a vyhodnocování ročních cílů. Tyto cíle jsou definovány a přidělovány zaměstnancům tak, aby vše proběhlo v souladu s obchodní strategií AGC FG CZ a aby každý zaměstnanec přesně věděl, jaké má úkoly a kompetence, a co je od něj očekáváno. Pro zjištění výsledků jsou zaměstnanci průběžně hodnoceni, a to přímo. Hodnocení provádí manažeři, např. v rámci meetingů či pracovních porad, které společnosti umožňují pravidelně kontrolovat průběžné výsledky a poskytnout zaměstnancům podporu. V konečné fázi manažeři i zaměstnanci zhodnotí jak kvantitativní, tak kvalitativní informace o dosažených ročních výsledcích, a vypracují na základě těchto údajů konečné vyhodnocení výkonnosti zaměstnance. Toto konečné vyhodnocení je následně předlohou pro analýzu individuálního rozvoje, a také pro výpočet ročního bonusu. Součástí PDR je i zhodnocení sebe sama zaměstnancem, a to ve směru, zda je na současné pozici spokojen, případně kam by se chtěl v budoucnu profesně posunout. Do úvahy přichází i případná relokační do zahraničí v rámci skupiny AGC.

Konečné vyhodnocení se ukládá do systému SAP HR, je považováno za materiál důvěrného charakteru a podle toho je s ním nakládáno. Společnost je AGC FG CZ velmi solidní společností se zaměřením vycházet svým zaměstnancům vstříc a starat se o ně. Společnost se řídí slovy: „Lidé až na prvním místě“. AGC FG CZ nabízí svým zaměstnancům stabilní pracovní zázemí, profesní rozvoj, nadstandardní platové podmínky a program zaměstnaneckých výhod. Jak uvádí personální ředitel Libor Sehnal: „Velmi dobře víme, že spokojený zaměstnanec je hlavní podmínkou pro dlouhodobý úspěch firmy“.

Dokonce i délky spolupráce se zaměstnanci si AGC FG CZ cení. Kromě ocenění ve formě medaile si zaměstnanec přijde i na finanční bonus, jehož výše se mění podle odpracovaných let. Odměna při pracovním výročí je zaměstnanci připisována po odpracování 15, 20, 25, 30, 35, 40, 45 a 50 let. Po odpracování 15 let je finanční odměna ve výši jednoho násobku průměrného měsíčního platu. Tato odměna pak roste v každém dalším případě o půl násobek, a to až do maxima šesti násobku průměrného měsíčního platu při odpracování 50 let ve společnosti.

AGC FG CZ nabízí svým zaměstnancům rozsáhlý systém péče o zdraví. Mimo zdravotní prohlídky, které jsou plně hrazeny zaměstnavatelem, nabízí i úhradu preventivních a jiných nezbytných prohlídek zaměstnancům pracujících v rizikovém prostředí. Každoročně plně hradí realizaci kolem osmdesáti lázeňských léčebných pobytů v délce čtrnácti dnů, a to na základě doporučení závodního lékaře a souhlasu odborové organizace a personálního útvaru.

Zaměstnanci mohou také využívat ozdravných služeb prostřednictvím systému zaměstnaneckých benefitů, kdy je každému zaměstnanci přidělen určitý počet benefitních bodů a každý bod odpovídá jedné koruně české. Minimální počet bodů, které zaměstnanec obdrží, je 4 600,-Kč za rok, maximální je 10 000 Kč za rok. Při přidělu bodů do Cafeterie hraje roli tzv. „seniorita“, čili čím déle zaměstnanec ve společnosti pracuje, tím více bodů ročně dostane. Tyto body může zaměstnanec čerpat v rámci různých služeb, například wellness pobyty, jazykové kurzy, jóga, fitness, kultura, optika apod. Systém zaměstnanecké cafeterie zajišťuje společnost Sodexo Pass a.s.

4 Vzdelávání a rozvoj pracovníků společnosti AGC FG CZ

Vzdělávání a rozvoj pracovníků hraje ve společnosti AGC FG CZ významnou roli. Díky vzdělávání je společnost schopna udržet vysokou kvalitu a konkurenceschopnost a odborný přístup zaměstnanců k pracovní činnosti.

4.1 Metody vzdělávání v organizaci

Vzdělávání zaměstnanců je důležité pro každý podnik na trhu. Přináší totiž podniku zisk ve formě kvalitní a odborné pracovní síly, jenž má významný dopad na konkurenční prostředí daného podniku. Pomocí vzdělávání pracovníků dochází k prohlubování a doplňování kvalifikace, a právě kvalifikace lidských zdrojů umožňuje rozřazovat zaměstnance na určená pracovní místa ve firmě. Kvalifikací se tedy rozumí způsobilost vykonávat za daných technických a organizačních podmínek práce určitého stupně složitosti, přesnosti a namáhavosti patřící ke konkrétní profesi nebo specializaci zaměstnance, a to s obvyklou intenzitou práce a ve vyžadované kvalitě. Kvalifikaci tvoří teoretické vědomosti a praktické zkušenosti vycházející z fyzických či jiných způsobilostí a vědomostí zaměstnance. Její získávání spočívá ve vyučování, studiu a účasti na kurzech. Získat ji lze též zaučením, zaškolením, rekvalifikací apod.

Společnost AGC FG CZ využívá externích i interních metod vzdělávání. Externími metodami jsou míněny externí zprostředkovatelé, tedy jakékoliv firmy působící na trhu, které jsou specializované na vzdělávání pracovníků. Naopak interní metodami představují školení realizovaná prostřednictvím firemního vzdělávacího střediska - Úsek celoživotního vzdělávání, dále pak zahrnují interní školení (BOZP, ISM, Etický kodex) a jiné akce soustředěné v rámci samotné společnosti, které jsou realizovány převážně na pracovišti.

Metody, které společnost AGC FG CZ využívá v rámci interních systémů, neboli systémů „on the job“, jsou metody již popsány v subkapitole 2.7, například jde o instruktáž při výkonu práce, pověření úkolem, pracovní porady, asistování a další. Instruktáž je pro společnost jednou z hlavních metod interního vzdělávání. Potvrzením toho je například vstupní instruktáž, kterou je společnost povinna provést neodkladně první den nástupu

nového zaměstnance. Metoda pověření úkolem je již výše zmíněna v kapitole hodnocení metodikou Hay, kdy jsou zaměstnancům definovány úkoly, kterých by měli v daném roce dosáhnout. Další významnou metodou je asistování, které společnost využívá zejména pro juniorské pracovní pozice. Absolventi VŠ s předpokladem zastávat v budoucnu pracovní činnost vedoucího pracovníka procházejí tzv. asistentským programem, kdy poznávají jednotlivé závody, úseky a oddělení a kde se postupně profesně vyprofilují.

Společnost AGC FG CZ je majoritním vlastníkem nestátní Střední odborné školy technické AGC v Teplicích. Střední odborná škola technická AGC je silně podporována společností AGC FG CZ a její studenti mají možnost po skončení studia nastoupit do společnosti AGC FG CZ. Škola nabízí tříletý studijní obor elektrikář zakončený závěrečnou zkouškou s výučním listem, tříleté obory nástavbové mechanik elektrotechnik a podnikání zakončené maturitní zkouškou a čtyřleté studijní obory informační technolog, ekonomika a podnikání a předškolní a mimoškolní pedagogika zakončené maturitní zkouškou. Součástí Střední odborné školy technické je i Úsek celoživotního vzdělávání (ÚCŽV), který nabízí „uzavřené“ vzdělávací akce jak pro AGC FG CZ, tak i „otevřené kurzy“ pro firmy v ústeckém regionu. ÚCŽV funguje od roku 1998 a nabízí možnost vzdělávání v oblasti informačních technologií, práva, ekonomiky, komunikace, sklářské kurzy, rekvalifikační kurzy a jiné. Podstatnou část vzdělávání tvoří také školení pro zaměstnance kategorie D, která jsou stanovena zákonem. Skutečnost, že AGC FG CZ má možnost využít pro své zaměstnance školení v rámci ÚCŽV v Teplicích, značně snižuje náklady na vzdělávání. Navíc získané znalosti a dovednosti jsou založeny na jednotném základě, zaměstnanci mají možnost poznat své kolegy z jiných závodů a zároveň HR mají zajištěny vzdělávacích akce, které jsou přímo „ušity na míru“ jejich požadavkům a požadavkům ze strany zaměstnanců.

Nezmínit nelze ani využívání externích systémů vzdělávání. Tyto služby jsou z hlediska finančního nákladnější a jsou určeny převážně pro technicko-hospodářské pracovníky zastávající vedoucí pozice.

K těmto vzdělávacím akcím společnost AGC FG CZ využívá specializovaných externích firem. V současné době společnost nejvíce spolupracuje s firmami, jako jsou VOX a.s.,

BOVA Polygon, Český institut interních auditorů, B.I.D. Service, Dekra, TopVison, AEM, Česká asociace pracovníků v nákupu a logistice, GOPAS, SAP ČR a další.

4.2 **Vzdělávací programy**

Vzdělávací programy zaznamenaly ve společnosti po ekonomické krizi v roce 2008 výrazný pokles. Jeho důvodem byl úbytek finančních prostředků na realizaci vzdělávacích aktivit. Úbytkem finančních prostředků je myšlena změna ve financování organizačních jednotek společnosti, kdy každá OJ měla vlastní finanční zdroj. Po krizi ovšem došlo k jejich sloučení a nyní všechny OJ spadají pod stejný finanční zdroj. Nastolený úpadek poznamenal společnost i v rámci kooperace s vysokými a středními školami. V dnešní době společnost usiluje o to, aby nejen znovu dosáhla úrovně na úseku vzdělávání, jakou měla před deseti lety, ale aby ji ještě zvýšila.

Asistentská praxe absolventů

Do tohoto programu je ročně přijímáno kolem třiceti absolventů středních a vysokých škol z různých oborů, zejména ekonomických, strojírenských a IT. Tito absolventi středních a vysokých škol nenastupují na konkrétní pracovní pozice, ale na asistentská místa, kde působí po dobu dvou let.

Plán asistentské praxe

Tento program zahrnuje seznámení se se společností, s jejím chodem, výrobním programem, kulturou, etikou atd. Cílem je, aby uchazeč získal ucelený přehled o výrobní, obchodní, finanční a personální politice firmy. Toho je docíleno prací na jednotlivých úsecích společnosti systémem tzv. „kolečka“, s tím, že každý uchazeč dostane projekt, na kterém musí pracovat. Pro zajištění úspěchu dochází k pravidelným konzultacím asistentů s nadřízenými. Na konci programu je vypracován posudek asistenta, který je zahrnut do závěrečného vyhodnocení.

Program manažer

Tento program je určen především pro absolventy vysokých škol a obsahuje celou škálu výukových aktivit. Tyto aktivity zahrnují například manažerské dovednosti, komunikační a prezentační techniky, ekonomické pojmy a finanční ukazatele, finance pro nefinanční manažery, projektové řízení, sklářské technologie, pracovně právní minimum pro manažery, obchodní dovednosti, prezentační dovednosti, profesionální image, případové studie, timemanagement, stressmanagement, business etiketa. Cílem tohoto programu je vybudovat a rozvinout komunikační a manažerské dovednosti absolventů a zvýšit jejich odborné znalosti a schopnosti jakožto budoucích manažerů. Také seznámit je s fungováním a s jednotlivými složkami společnosti, posílit jejich přirozenou autoritu a vytipovat nejvhodnější pracovní pozici, na kterou je zaměstnanec po ukončení programu praxe zařazen.

Zahraniční programy

Společnost nabízí i zahraniční školení. Tato školení se konají v Belgii a účastníci jsou zpravidla z Belgie, České republiky, Francie, Nizozemí, Ruska, Španělska, Itálie. Účastníci si mohou vybrat ze tří druhů školení, a to *Meet Our International Group* (seznamte se s naší mezinárodní skupinou), *Finance pro nefinančníky*, *Selfleadership* (vlastní vedení). Tato školení zpravidla trvají šest měsíců a jsou rozdělena do šesti částí. První částí je Introduction to the company (seznámení se společností), která má za úkol představit společnost a účastníka. V druhé části Meet decision makers (setkání s řídicími pracovníky) se účastníci seznamují s řídicími pracovníky organizace. Třetí část Intensive glass training (intenzivní kurz výroby skla) představuje výrobu a výrobní procesy. Čtvrtá část Research and development (výzkum a vývoj) je zaměřena na výzkum a vývoj. V předposlední části Industrial assignment (průmyslové úkoly) se pak rozebírají otázky průmyslu a trhu. Finální část Self-developement training (vlastní rozvoj) je zaměřena na vlastní rozvoj účastníků.

Pro správný a odborný chod společnosti je nutné, aby AGC FG CZ neustále prováděla analýzu vzdělávacích potřeb. Ta podává informace o tom, v jakém sektoru je nutné zajistit větší zkvalitnění kvalifikace. V rámci údajů o pracovních místech se jedná o popis pracovního místa, kde jsou uvedeny obecné požadavky na profesní znalosti, které si pak

může konkrétní zaměstnanec na základě potřeby doplnit. Nejdůležitější jsou ovšem údaje od jednotlivých zaměstnanců. Tyto údaje vychází zejména z přípravy hodnocení PDR na daný kalendářní rok, které se provádí vždy na začátku roku a je uloženo v SAP HR. Na základě tohoto hodnocení si TH pracovníci vybírají vzdělávací aktivity v oblasti, kterou vykonávají a kde potřebují rozšířit své znalosti. Výběr školení je pak předán přímému nadřízenému ke schválení na portálu HR SAP.

4.3 Plánování programů vzdělávání pracovníků

Při plánování programů vzdělávání hraje klíčovou roli personální pracovník organizační jednotky, který má odpovědnost za určitý úsek pracovních činností. Ten schvaluje plány na školení pro THP, kteří si je sami plánují v PDR. Personální oddělení poté z HR SAPu zveřejní reporting vzdělávacích potřeb (tzv. Plán vzdělávání) za celou a.s., který přepoše na ÚCŽV.

Plán vzdělávání zaměstnanců se liší podle toho, zda je zaměstnanec zařazen v kategorii D nebo THP. Plán vzdělávání všech zaměstnanců je tvořen na jeden kalendářní rok a vychází z kvalifikačních požadavků, jeho současného stavu a jeho možného rozvoje v rámci příslušné pracovní činnosti. Vzdělávání zaměstnanců kategorie THP je zpracováno na portále SAP HR. Zaměstnanci, kteří jsou vedeni v kategorii D, mají předem určená školení plynoucí ze zákona nebo vzdělávací akce spojené s popisem pracovní činnosti, a jsou vedena v písemné podobě.

Společnost AGC FG CZ ve své výroční zprávě uvádí, že za rok 2015 bylo proškoleny na ÚCŽV 1008 zaměstnanců. Kromě školení o BOZP a školeních stanovených zákonem šlo zejména o proškolení v oblastech účetnictví, personalistiky, informačních technologií, komunikace, obchodních dovedností a výrobní logistiky.

4.4 **Hodnocení vzdělávání**

Cílem hodnocení vzdělávání je ověřit kvalitu programu, lektorů i organizační zajištění. U interních akcí konaných na pracovišti jsou namátkově vybráni nejméně dva účastníci, kteří obdrží na konci každé vzdělávací akce hodnotící formulář. Tento formulář po vyplnění odevzdají příslušnému garantovi akce. Stejně tak je povinen i lektor akce vyplnit hodnotící formulář a předat ho garantovi. Ten vyhodnotí informace uvedené v obou druzích formulářů a navrhne případná opatření pro zlepšení procesu přípravy a provádění akcí, včetně případné změny lektora nebo dodavatele stejného typu akce.

U akcí konaných přes ÚCŽV zajistí hodnocení akce všichni účastníci školení a zpracování i provedení nápravných opatření zajišťují zaměstnanci ÚCŽV. Nejméně jednou do roka o těchto skutečnostech informují personální útvary. Zajišťuje-li akci u externí agentury zaměstnanec OJ (vyslání pracovníka na školení), hodnotící formuláře se nevyplňují.

Společnost ke zhodnocení efektivnosti vzdělávacích akcí dříve využívala metod, jako jsou například písemné testy, ústní zkoušky, formuláře hodnocení vzdělávací akce účastníkem, průběžná hodnocení odborných znalostí zaměstnance přímým nadřízeným a výsledky nácviku reakce při havarijní situaci. V dnešní době jsou postupy jiné. Společnost využívá výše zmíněné roční hodnocení zaměstnanců a dále hodnocení vypracovávaná účastníky a lektory vzdělávacích akcí prostřednictvím elektronických formulářů, které jsou následně odesílány do mateřské firmy AGC, a.s., kde dochází k jejich vyhodnocování a výsledky spolu s požadavky na zlepšení jsou rozesílány zpět do konkrétní OJ.

Závěr

Společnost AGC FG CZ je součástí celosvětového koncernu AGC, a.s., který se zabývá výrobou a aplikací skla. Společnost AGC FG CZ je největším výrobcem plochého skla ve střední a východní Evropě. V rámci České republiky jde o významnou společnost s bohatou historií a celou řadou ocenění, jako je například zaměstnavatel roku. Sídlo společnosti AGC FG CZ je situováno v Ústeckém kraji, kde se nachází i většina závodů. Uvedená společnost je tak zároveň jedním z nejvýznamnějších zaměstnavatelů tohoto kraje poskytující pracovní místa pro 1051 lidí. Toho všeho by společnost nemohla dosáhnout bez silné konkurenční výhody na trhu, kterou docílila řadou faktorů.

Tím nejdůležitějším faktorem, který společnosti zajišťuje dobré postavení na trhu a kterým se zabývá tato práce, je kvalitní a vzdělaná pracovní síla. Společnost AGC FG CZ si je vědoma důležité role kvalitních a kvalifikovaných zaměstnanců, a proto považuje funkční, silný a stabilní systém vzdělávání zaměstnanců za zásadní složku podnikové kultury. I když hospodářská krize v roce 2008 a s ní spojený nedostatek finančních prostředků negativně ovlivnil rozvoj vzdělávání ve společnosti, po jejím překonání se společnost AGC FG CZ snaží dosáhnout minulé úrovně. V tomto směru stále více vyvíjí aktivity ke zlepšení procesu firemního vzdělávání a vynakládá nemalé prostředky na jeho podporu.

Ačkoli je společnost velmi dobře připravena reagovat na vzdělávací potřeby svých zaměstnanců, lze v jejím systému vzdělávání navrhnout několik zlepšení. Jako nepřiliš vhodné se jeví hodnocení vzdělávacích akcí jen prostřednictvím elektronických formulářů zasílaných po vyplnění do mateřské společnosti. Nevýhodou tohoto hodnocení je, že při něm nedochází k přímé komunikaci s účastníky a ani s lektorem vzdělávací akce, a chybí tak osobní zpětná vazba. Navíc je zde riziko zkreslení údajů o hodnocení, které by bylo přímou formou eliminováno. Další nevýhodou je zdlouhavost tohoto procesu. Pokud by si vyhodnocování vzdělávací akce prováděla každá OJ sama, zkrátit by se proces vyhodnocování. Vhodnější by proto bylo, kdyby se společnost vrátila k formulářům, které používala dříve, kdyby jejich analýzu prováděla každá OJ sama a kdyby po vzdělávacích akcích byla prováděna kolektivní sezení s vedoucími pracovníky, popřípadě by došlo k ověření nově získaných znalostí pomocí ústního či písemného testu. Tento způsob by byl

pro společnost pravděpodobně finančně náročnější, neboť by byla potřeba více specialistů, nicméně z hlediska efektivity rozvoje zaměstnanců výhodnější a přesnější.

Další oblastí, kde by společnost AGC FG CZ mohla zlepšit své aktivity v rámci zvyšování kvalifikační úrovně zaměstnanců, je intenzivnější spolupráce s vysokými školami s ekonomickými a technickými studijními programy. I tuto oblast činnosti poznamenala hospodářská krize. Bylo by vhodné, aby společnost v tomto směru navázala na své minulé aktivity, oslovovala studenty již během studia, vytipovaným pak nabízela ekonomické výhody, například v podobě stipendií. Vytvořila by si tak širší prostor pro výběr perspektivních adeptů na specifická pracovní místa.

V rámci vzdělávacích programů by bylo pro společnost perspektivní zaměřit se na rozvoj talentů. To by spočívalo v nabízení zahraničních školení, která jsou v současné době pouze pro vedoucí pracovníky, i pracovníkům THP na základě zvolené kvalifikační práce. Pracovník THP by vypracoval návrh na zlepšení výrobních procesů ve společnosti a na základě výsledků by byl odměněn šestiměsíčním školením v Belgii, které by pro něj představovalo kariérní růst.

Dalším možným zlepšením pro společnost by bylo vytvoření e-learningového podnikového systému, ke kterému by měli přístup všichni zaměstnanci. Tento systém by mohl být používán v rámci ÚCŽV, i v samotných závodech. V případě jakýchkoli změn, a to jak podnikových tak zákonných, by společnost mohla snadno reagovat a nemusela by se zabývat zdlouhavým školením, které vyžaduje čas a peníze. Instalace e-learningového systému by sice byla v počáteční fázi z finančního hlediska nevýhodná, ale z hlediska dlouhodobého by byla pro společnost přínosem.

Seznam literatury

Citace

AGC FG CZ. [online]. Společnost AGC. [cit. 2017-04-01]. Dostupné z: <http://www.yourglass.com/agc-glass-europe/cz/cz/home.html>

ARMSTRONG, Michael. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. 10th ed. London and Philadelphia: Kogan Page Publishers, 2006. ISBN 0-7494-4631-5.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 10.vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

BARTOŇOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. ISBN 978-80-247-2914-5.

BRODSKÝ, Zdeněk. *Řízení lidských zdrojů pro managery: distanční opora*. 2. vyd. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2010. ISBN 978-80-7395-309-6.

CARTER, Alison and col. *Resourcing the Training and Development Function*. Brighton: The Institute of Employment Studies, 2002. ISBN 1-85184-319-1.

CLUTTERBUCK, David. *Everyone Needs a Mentor*. London: Chartered Institute of Personnel and Development, 2004. ISBN-13: 978-1843980544.

Etický kodex Skupiny AGC. [online]. [cit. 2017-03-24]. Dostupné z: <http://www.agc-glass.eu/Czech/Homepage/Na-e-hodnoty/Integrita/page.aspx/1088>.

HARRISON, Rosemary. *Learning and Development*. 4th ed. London: Chartered Institute of Personnel and Development, 2005. ISBN-13: 978-1843980506

Human Capital and Perceived Quality of Production. 2014. *Human Capital and Perceived Quality of Production* [online]. [cit. 2017-03-24]. Dostupné z: <http://search.proquest.com/docview/1549931698/B7A82C20F0D04FDBPQ/2?accountid=17116>

Interní směrnice a podklady společnosti AGC Flat Glass Czech, a.s.

KOTÝNKOVÁ, Magdalena a Otakar NĚMEC. *Lidské zdroje na trhu práce: vývoj a tendence v souvislosti se vstupem České Republiky do EU*. Praha: Professional Publishing, 2003. ISBN 80-86419-48-7.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-726-1168-3.

PALÁN, Zdeněk. *Lidské zdroje: výkladový slovník: výchova, vzdělávání, péče, řízení*. Praha: Academia, 2002. ISBN 80-200-0950-7.

SAKSLOVÁ, Věra a Eva ŠIMKOVÁ. *Základy řízení lidských zdrojů: systematický přehled základní personální problematiky*. 3. vyd. Hradec Králové: Gaudeamus, 2009. ISBN 978-80-7041-995-3.

STOREJ, John. *New Perspectives on Human Resource Management*. London: Routledge, 1989. ISBN-13: 978-1861525086

Střední škola technická AGC, a.s. [online]. 2011 [cit. 2017-03-24]. *Celoživotní vzdělání*. Dostupné z: <http://www.skola-agc.cz/cz/czv/celozivotni-vzdelavani/>

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

Výroční zpráva společnosti AGC FG CZ, a.s., 2016

ŽUFAN, Jan. *Moderní personalistika ve službách*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012. ISBN 978-80-7357-947-0.

Bibliografie

HARRISON, Rosemary. *Employee Development*. 2nd ed. London: The Institute of Personnel Development, 2000. ISBN-13: 9780852928776.

HORNÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1457-8

KIRKPATRICK, Donald L. a James D. Kirkpatrick. *Implementing the four levels: a practical guide for effective evaluation of training programs*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 2007. ISBN 978-1-57675-454-2.

KISLINGEROVÁ, Eva et al. *Inovace nástrojů ekonomiky a managementu organizací*. Praha: C. H. Beck, 2008. ISBN 978-80-7179-882-8.

PORTER, Michael. *Michael Porter jasně a srozumitelně - O konkurenci a strategii*. Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-251-2.

URBAN, Jan. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 2. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013. ISBN 978-80-7357-925-8.

Seznam příloh

Příloha A	Hodnocení vzdělávací akce přednášejícím	53
Příloha B	Hodnocení vzdělávací akce účastníkem.....	54

Příloha A Hodnocení vzdělávací akce přednášejícím



AGC Flat Glass Czech a. s., člen AGC Group
Sklářská 450, 416 74 Teplice, Česká republika
tel: 417 501 111, fax: 417 502 121

HODNOCENÍ VZDĚLÁVACÍ AKCE PŘEDNÁŠEJÍCÍM

Název akce:

Datum:

Místo:

Jméno, příjmení, titul:

Jak hodnotíte	velmi dobré	dobré	uspokojivé	nedostatečné
<i>složení účastníků</i>				
<i>Organizaci</i>				
<i>technické zajištění</i>				
<i>místo konání</i>				

Vaše připomínky k výše uvedeným otázkám prosím rozepište:

.....

.....

.....

.....

.....

Jak hodnotíte	velmi dobré	dobré	uspokojivé	nedostatečné
<i>reakce účastníků</i>				

Vaše připomínky k výše uvedeným otázkám prosím rozepište:

.....

.....

.....

Jak hodnotíte	velmi dobré	dobré	uspokojivé	nedostatečné
<i>celkovou atmosféru skupiny</i>				
<i>připomínky účastníků</i>				

Vaše připomínky k výše uvedeným otázkám prosím rozepište:

Příloha B Hodnocení vzdělávací akce účastníkem



AGC Flat Glass Czech a. s., člen AGC Group
Sklářská 450, 416 74 Teplice, Česká republika
tel: 417 501 111, fax: 417 502 121

HODNOCENÍ VZDĚLÁVACÍ AKCE ÚČASTNÍKEM

Název akce:

Datum:

Místo:

Vážená účastnice, vážený účastníku!

Kurz (školení), kterého jste se právě zúčastnil/a, je jednou z akcí, pořádaných společností AGC Flat Glass Czech a.s. v oblasti podnikové výchovy a vzdělání.

Prosíme Vás o zhodnocení celé akce. S Vaší pomocí tak chceme příští akce zdokonalit. Vyplněný dotazník odevzdejte laskavě před svým odchodem organizátorovi akce.

1. Na kolik procent splnila akce Vaše očekávání? Prosím zakroužkujte.

0 10 20 30 40 50 60 70 80 90 100

2. Zhodnot'te prosím (1 - minimum; 10 - maximum):

sborník 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

připomínky:

organizace 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

připomínky:

3. Která témata jste na akci postrádal/a? Uveďte je:

4. Máte další připomínky? Uveďte je:

5. Hodnocení lektorů (1 - minimum; 10 - maximum):

jméno a příjmení:

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

připomínky:

jméno a příjmení:

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

připomínky:

jméno a příjmení:

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

připomínky:

6. Umožnil Vám výcvik získat nové informace? Kterých si nejvíce ceníte?