

**ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI**  
**FAKULTA EKONOMICKÁ**

Diplomová práce

**Rozvoj zaměstnanců a manažerů v organizaci**

**Development of staff and management in organization**

Markéta Kravčíková

Plzeň 2017

## Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma

“Rozvoj zaměstnanců a manažerů v organizaci”

vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucího diplomové práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

V Plzni dne .....

podpis autora

## Poděkování

Ráda bych na tomto místě poděkovala vedoucímu diplomové práce PhDr. Milanu Jermářovi Ph.D. za cenné připomínky, ochotný přístup, vedení a za veškerý čas, který mi věnoval.

Za poskytnuté podklady a informace děkuji panu Janu Hrdinovi. Dále bych ráda poděkovala za ochotu a spolupráci svým kolegům ze společnosti Ferry/ Hay Group Plzeň.

## Obsah

Úvod .....	7
1 Řízení lidských zdrojů .....	9
1.1 Systém řízení lidských zdrojů .....	10
1.2 Strategické řízení lidských zdrojů .....	12
1.3 Řízení lidského kapitálu .....	13
1.4 Řízení znalostí .....	13
1.5 Řízení lidských zdrojů založené na schopnostech .....	14
1.6 Talent management .....	14
1.7 Problémy a výzvy konkurence .....	16
1.8 Shrnutí kapitoly .....	21
2 Vzdělávání a rozvoj .....	22
2.1 Učení .....	23
2.2 Význam vzdělávání .....	23
2.3 Strategické vzdělávání a rozvoj .....	24
2.4 Důvody ke vzdělávání a rozvoji zaměstnanců .....	26
2.5 Přístupy ke vzdělávání a rozvoji .....	27
2.6 Oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců .....	30
2.7 Rozvoj podle skupin zaměstnanců .....	31
2.8 Význam rozvoje zaměstnanců v systému formování kultury organizace .....	33
2.9 Význam vzdělávání a rozvoje v personálních procesech .....	33
2.10 Shrnutí kapitoly .....	34
3 Systematické vzdělávání .....	35
3.1 Identifikace .....	35
3.2 Plán .....	37
3.3 Implementace .....	40
3.4 Vyhodnocení .....	40
3.5 Shrnutí kapitoly .....	41
4 Charakteristika společnosti .....	42
4.1 Hay Group .....	42
4.1.1 Hay Group Czech .....	44
4.1.2 GMPC .....	44

4.2 Strategická východiska .....	45
4.3 Analýza externího prostředí .....	46
4.3.1 Makroprostředí .....	46
4.3.2 Mezoprostředí .....	48
4.4 Analýza interního prostředí.....	49
4.4.1 Plánování.....	49
4.4.2 Organizování .....	49
4.4.3 Řízení lidských zdrojů .....	50
4.4.4 Marketing.....	53
4.4.5 Finance .....	54
4.5 Shrnutí kapitoly .....	54
5 Rozvoj zaměstnanců a manažerů ve společnosti Hay Group.....	56
5.1 Tréninkový program.....	56
5.2 Jazykové kurzy.....	57
5.3 Samostudium .....	57
5.4 Ostatní školení.....	57
5.5 Školení MU .....	57
5.6 Výstupní pohovor.....	58
5.7 Diagnóza potřeb vzdělávání a rozvoje .....	59
5.6.1 Charakteristiky respondentů.....	60
5.6.2 Výsledky šetření napříč zaměstnanci .....	62
5.6.3 Výsledky šetření – manažeři .....	72
5.7 Shrnutí dotazníkového šetření.....	79
5.8 Shrnutí kapitoly .....	80
6 Vlastní návrh projektu rozvoje .....	82
6.1 Systematické vzdělávání zaměstnanců .....	82
6.1.1 Plán.....	82
6.1.2 Implementace .....	84
6.1.3 Vyhodnocení .....	84
6.2 Rozvoj manažerů.....	84
6.2.1 Plán.....	85
6.2.2 Implementace .....	85
6.2.3 Vyhodnocení .....	86

6.3 Hodnocení .....	86
6.3.1 Plán.....	86
6.3.2 Implementace .....	87
6.3.3 Vyhodnocení .....	88
6.3 Shrnutí kapitoly .....	88
Závěr.....	90
Seznam tabulek .....	92
Seznam obrázků .....	92
Seznam použité literatury .....	93
Seznam příloh.....	97

## Úvod

Předložená práce je zaměřena na oblast řízení lidských zdrojů a jejich vzdělávání a rozvoje. Pokud chce firma zvyšovat svou konkurenceschopnost a udržet svou pozici, musí věnovat oblasti rozvoje lidských zdrojů svou pozornost a prostředky. Mezi cíle vzdělávání a rozvoje lze pak zařadit růst výkonnosti a produktivity, růst atraktivnosti firmy, vytvoření základny odborných pracovníků a další, jež autorka práce uvádí v kapitole 2.

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců by neměl být prvotně zaměřen na rozvoj praktických dovedností pro práci potřebných, ale zaměřit se také na oblast emoční inteligence a měkkých dovedností.

Cílem práce je zhodnotit vzdělávání a rozvoj ve vybrané společnosti a případně navrhnout vlastní návrh projektu rozvoje. Přičemž vzdělávání a rozvoj zaměstnanců se od manažerské rozvoje liší a obsahuje jiné cíle. Proto je teoretická, analytická i část návrhová rozdělena na tyto dvě oblasti.

V této oblasti se může organizace spoléhat na své vlastní profesionály či si najmout služby konzultačních společností. Autorka práce si pro zpracování diplomové práce vybrala právě jednu z nich, mezinárodní konzultační společnost Hay Group, jež je dále charakterizována v kapitole 4.

Práce se odvíjí od zpracování teoretických poznatků, které jsou dále podkladem pro vypracování dalších kapitol. Po shrnutí těchto poznatků následuje charakteristika společnosti obsahující informace o společnosti, strategická východiska a analýzu interního a externího prostředí. Teoretická část je rozdělena do prvních třech kapitol. Každá z těchto teoretických kapitol obsahuje podkapitolu zvanou shrnutí a dává přehled o nejdůležitějších poznacích.

O tom, jak funguje rozvoj a vzdělávání v GMPC informuje kapitola následující (pátá), zároveň obsahuje analytickou část. Jedná se o stěžejní kapitolu práce. Cílem bylo zjistit stávající stav, diagnostikovat potřeby dalšího vzdělávání a rozvoje a potvrdit doposud nasbíraná fakta. Zdrojem pro pátou kapitolu byly poznatky zjištěné prostřednictvím rozhovorů s manažery, rozhovorů s Team Leaderem a dotazníkové šetření připravené autorkou práce.

Na základě výsledků analýzy je pak sestavena kapitola poslední. Týká se vlatního návrhu projektu rozvoje, který vychází jak s nasbíraných teoretických znalostí, tak z praktické části práce. Autorka práce navrhuje konkrétní opatření, která by měla vést ke zlepšení procesů v oblastech vzdělávání zaměstnanců, rozvoje manažerů a hodnocení výkonu.

Shrnutí celé diplomové práce je uvedeno v závěru.



## 1 Řízení lidských zdrojů

Ačkoliv by se vzhledem k dnešní turbulentní době plné nových technologií dalo očekávat, že lidské zdroje pominou na své důležitosti, není tomu tak. Právě lidským zdrojům je potřeba věnovat stále více pozornosti. Dnešní doba klade na společnost vysoké nároky, je nezbytné stále růst a přizpůsobovat se změnám. Především dochází k zastarávání znalostí, což společnost nutí k neustálému vzdělávání a rozvoji.

Zaměstnanci firmy jsou jejím nejcennějším majetkem (protože prostřednictvím jich dosahují svých cílů). O majetek je třeba se starat a případně do něj investovat. To vše v sobě zahrnuje titulek řízení lidských zdrojů.

Definice řízení lidských zdrojů dle nejnovější verze knihy Řízení lidských zdrojů uznávaného autora Michaela Armstronga:

*„Řízení lidských zdrojů se zabývá vším, co souvisí se zaměstnáváním a řízením lidí v organizacích. Zahrnuje činnosti týkající se strategického řízení lidských zdrojů, řízení lidského kapitálu, řízení znalostí, společenské odpovědnosti organizace, rozvoje organizace, zabezpečování lidských zdrojů (plánování lidských zdrojů, získávání a výběru zaměstnanců, řízení talentů), řízení pracovního výkonu a odměňování zaměstnanců, vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, zaměstnaneckých a pracovních vztahů, péče o zaměstnance a poskytování služeb zaměstnancům.“ (Armstrong, 2015, str. 45)*

Na důležitost lidských zdrojů v rámci organizace upozorňuje také Josef Vodák v knize Efektivní vzdělávání zaměstnanců:

*„Lidské zdroje uvádějí do pohybu ostatní zdroje a determinují efektivitu jejich využití. Proto představují ten nejcennější a nejdražší zdroj, který rozhoduje o prosperitě a konkurenční schopnosti podniku. Řízení LZ v oblasti zaměstnávání a rozvoje lidí musí být zaměřeno na dosažení konkurenční výhody podniku právě prostřednictvím lidí.“ (Vodák, 2011, str.42)*

V současnosti se dle Armstronga (2015) pozornost soustředí na potřebu uplatňování strategického a systematického řízení lidských zdrojů a účinným využíváním lidských zdrojů. Důsledkem jsou nové přístupy k řízení lidských zdrojů, jako např. řízení lidského kapitálu, zvyšování oddanosti, řízení talentů, řízení založené na schopnostech, elektronické

řízení lidských zdrojů, vytváření systémů zaměřených na vysoký výkon, řízení pracovního výkonu nebo odměňování dle výkonu.

Mezi cíle řízení lidských zdrojů patří:

- podporovat **dosahování strategických cílů** organizace vytvářením a uplatňováním strategií lidských zdrojů v souladu se strategií organizace,
- přispívat k **rozvíjení kultury** zaměřené na dosahování vysokého výkonu,
- zabezpečovat organizaci **talentované, kvalifikované a oddané lidi**,
- usilovat o **vytváření pozitivních pracovních vztahů** a navozování vzájemné důvěry mezi managementem a zaměstnanci,
- podporovat uplatňování **etického přístupu** k řízení lidí. (Armstrong, 2015)

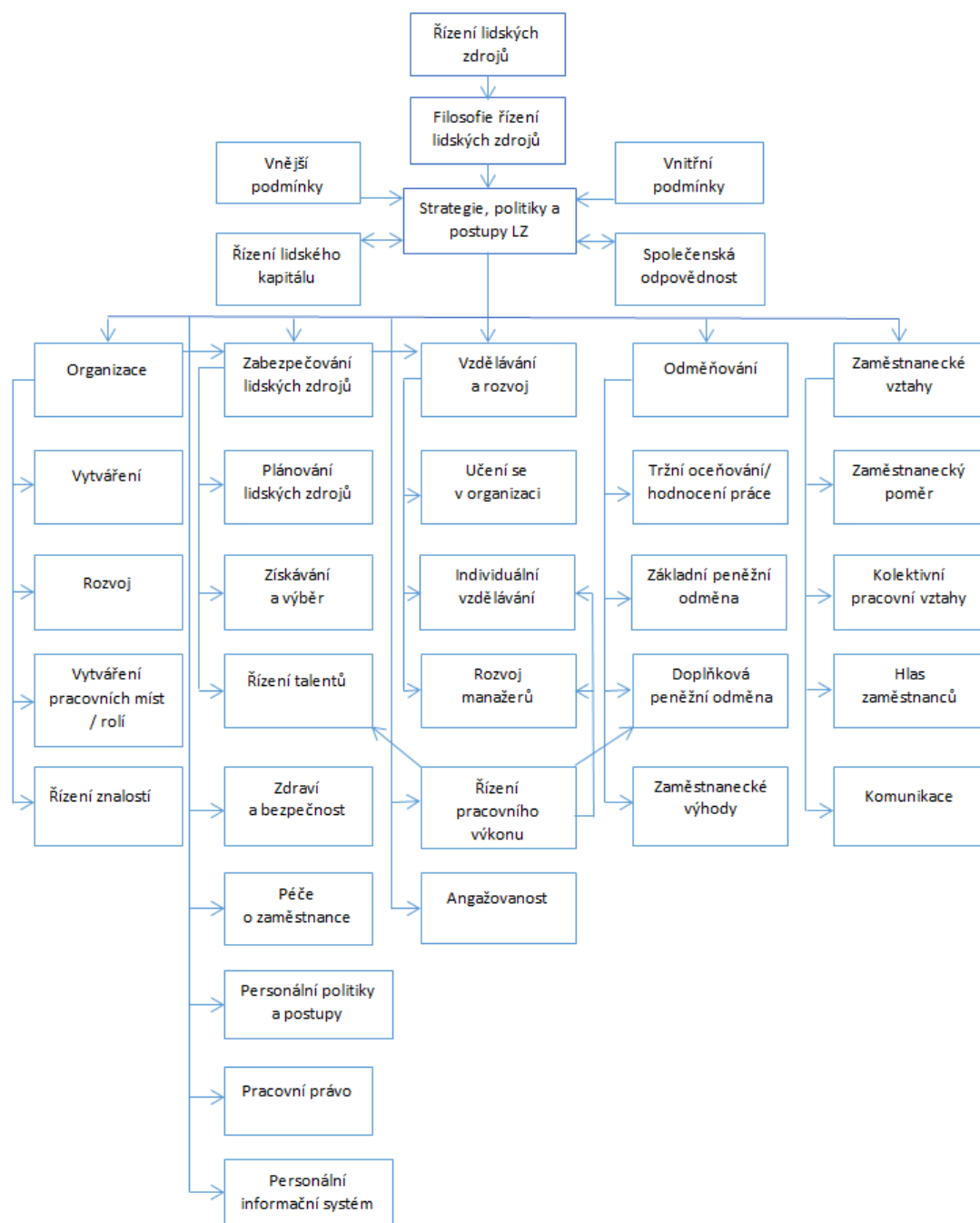
### 1.1 Systém řízení lidských zdrojů

Dle Armstronga (2015) systém řízení lidských zdrojů představuje soubor vzájemně se doplňujících a podporujících činností řízení lidských zdrojů, které umožňují dosahování cílů řízení lidských zdrojů.

Autor dále ve své publikaci uvádí rozsáhlý pohled na řízení lidských zdrojů pomocí následující ilustrace. Systém řízení lidských zdrojů spojuje filozofii řízení lidských zdrojů, která vyjadřuje základní hodnoty v řízení lidských zdrojů, s hlavními principy uplatňovanými v řízení lidských zdrojů. S ohledem na okolí podniku, na vnitřní ale taktéž vnější podmínky, ve kterých organizace působí, jsou součástí systému řízení lidských zdrojů:

- Strategie lidských zdrojů určující směřování řízení lidských zdrojů
- Politiky lidských zdrojů, které vymezují zásady lidských zdrojů
- A postupy lidských zdrojů zahrnující činnosti řízení lidských zdrojů (Armstrong, 2015)

Obrázek 1 - Systém řízení lidských zdrojů



Zdroj: Armstrong, 2015, str. 81

## 1.2 Strategické řízení lidských zdrojů

Strategické řízení lidských zdrojů určuje, jakým způsobem bude dosahováno strategických cílů organizace prostřednictvím lidí. Přičemž naplňování těchto cílů musí být v souladu s vytvořenými a uplatňovanými strategiemi, politikami a postupy v řízení lidských zdrojů. Za cíle si pak strategické řízení lidských zdrojů ukládá:

- Dosažení vertikální integrace mezi strategiemi lidských zdrojů a strategií organizace a dosažení horizontální integrace mezi strategiemi lidských zdrojů.
- Poskytovat jistotu v proměnlivém podnikatelském prostředí a podporovat uspokojování potřeb organizace, kolektivu i jednotlivců vytvářením a uplatňováním účelných a účinných politik a postupů v řízení lidských zdrojů.
- Podporovat vytváření a uskutečňování strategie organizace vyhledáváním možností zhodnocování výhod plynoucích ze silných stránek lidských zdrojů. (Armstrong, 2015)

Naplňování strategických cílů organizace dosahují pomocí funkčních a strategických plánů.

*„Strategický plán řízení lidských zdrojů odpovídá na otázku, kolik pracovníků, v jaké věkové, genderové, vzdělanostní a profesní struktuře bude zapotřebí pro splnění strategických cílů organizace. Výchozím bodem pro zpracování tohoto strategického plánu je analýza pracovních pozic a analýza disponibilních personálních zdrojů v organizaci. Základním informačním vstupem do strategického plánu lidských zdrojů jsou specifické požadavky jednotlivých útvarů na pracovní sílu. Reálně se může jednat o nábor nových či propuštění stávajících pracovníků, přeškolení, doškolení či přemístění pracovníků.“* (Fotr, 2012, str. 102)

Výstupem strategického plánu řízení lidských zdrojů jsou metodické aspekty a normativní postupy práce s lidskými zdroji, např. motivační systémy, principy odměňování, systémy hodnocení práce a pracovníků. Dalším výstupem jsou specifické požadavky na nábor pracovní síly, a to v závislosti na charakteru a náročnosti stanovených firemních cílů. (Fotr, 2012)

### 1.3 Řízení lidského kapitálu

Lidský kapitál v sobě zahrnuje zpravidla znalosti, schopnosti, dovednosti, zkušenosti a talent člověka. V různých zdrojích doplněné o intelektuální kapitál.

Jak píše Armstrong (2015) ve své knize, jedinci si osvojují, udržují a využívají znalosti a dovednosti (lidský kapitál) a vytváří intelektuální kapitál. Jejich znalosti se prohlubují a rozšiřují vzájemným působením a ovlivňováním (společenský kapitál), což vytváří institucionalizované znalosti vlastněné organizací (organizační kapitál).

Vodák (2011) uvádí ve své publikaci následující definici: „*Lidský kapitál znamená zásobu vrozených a v průběhu života jedince získaných znalostí a schopností, dovedností, talentu a invence. Lidský kapitál je možné považovat za víceméně dynamickou veličinu.*“

A uvádí rozdíl mezi lidskými zdroji a lidským kapitálem. Spočívá v tom, že lidský kapitál vlastní i ti jedinci, kteří nejsou zařazeni do pracovního procesu a nejsou v pracovněprávním vztahu s žádnou organizací. Lidské zdroje oproti tomu představují lidé schopní seberealizace v činnosti, kterou vykonávají na základě vlastního rozhodnutí. Je to zásoba lidského potenciálu ve společnosti, schopného vykonávat cílevědomou činnost vedoucí k produkci výstupu.

Lidský kapitál představuje výrobní faktor dodávající podniku specifický charakter. Právě lidé tvoří ten prvek podniku, který je schopen se učit, inovovat, podněcovat a realizovat změny i kreativně myslet. (Vodák, 2011)

### 1.4 Řízení znalostí

Znalosti jsou charakterizovány jako osvojený souhrn teoretických poznatků, představ a pojmů získaný učením, praktickou činností a zkušenostmi. (Vodák, 2011)

Podle Vodáka (2011) hodnotu vytvářejí znalosti, schopnosti a dovednosti jednotlivců. Proto je nezbytné tyto nutnosti udržovat, dále rozvíjet a pečovat o ně.

Řízení znalostí se týká získávání znalostí od těch, kteří je mají, a jejich předvídání těm, kteří je potřebují. Tento proces je důležitý z hlediska zlepšování efektivnosti organizace. (Armstrong, 2015)

## 1.5 Řízení lidských zdrojů založené na schopnostech

Schopnost vyjadřuje vlastnost člověka, která vede k efektivnímu nebo vynikajícímu výkonu. (Armstrong, 2015)

Schopností rozumíme například vjemové schopnosti – schopnost vnímat a poznávat, psychomotorické – chůze či myšlenkové schopnosti. Tyto schopnosti je nezbytné dále rozvíjet, trénovat je či se vzdělávat v určitých oblastech pro prohloubení těchto schopností.

Mezi nejznámější schopnosti pak patří inteligence. V současné době se hodně hovoří o emoční inteligenci, kterou Goleman definuje takto – schopnost vyznat se sám v sobě i v ostatních, vnitřní motivace a zvládání vlastních emocí i emocí cizích. (Goleman, 1997)

Emoční inteligence se skládá z pěti složek:

- Znalost vlastních emocí
- Zvládání emocí
- Schopnost sám sebe motivovat
- Vnímavost k emocím jiných lidí
- Umění mezilidských vztahů

Jak zdůrazňuje Goleman, ale i další autoři, v dnešní době nestačí oplývat pouze inteligencí, ale tu doplnit také emoční inteligencí. V případě manažerů se jedná o podstatnou složku.

Novodobé vědecké studie dokazují, že znalosti a zkušenosti jsou pro dosažení úspěchu v práci méně důležité, než se předpokládalo. Lidé, kterým emoční inteligence chybí, jsou z pohledu možnosti rozvíjet svou kariéru v nevýhodě. Charakterové typy lidí, kteří jsou předurčení k neúspěchu, popsal odborník na emoční inteligenci Travis Bradberry na serveru LinkedIn. (Selflearning, 2016)

## 1.6 Talent management

V dnešní době se vyčleňuje řízení talentů do samostatných kapitol. Z hlediska firem je nezbytné se o talenty starat, umožňovat jim rozvoj a budovat tak loajalitu těchto talentů.

Armstrong (2015) definuje talent - je to, co lidé musí mít, aby uspěli na svých pracovních místech nebo ve svých pracovních rolích. Talentovaní lidé dokáží uskutečňovat změny a jsou příslibem budoucího pokroku. Řízení talentů se snaží takové lidi rozpoznávat, získávat, stabilizovat, využívat a rozvíjet.

McKinsey & Company definuje proces řízení talentů:

*„Proces řízení talentů zahrnuje plánování talentů, získávání talentů, rozpoznávání talentů, řízení vztahů s talenty, rozvíjení talentů, stabilizování talentů, řízení kariéry, plánování následnictví manažerů, příliv talentů, zásobárna talentů.“*

Ve stručnosti se jedná o definování talentů, jejich počet a jaký talent organizace potřebuje. Získávat talenty může organizace z vlastních neboli vnitřních zdrojů či vnějších zdrojů, přičemž je dalším tématem rozpoznávání talentů uvnitř organizace, hovoří se poté o auditu talentů. V oblasti řízení talentů je základem poskytnout lidem příležitosti k růstu, spravedlivě s nimi zacházet a dosáhnout angažovanosti talentů. Po těchto krocích lze přistoupit k rozvíjení a vzdělávání těchto talentů. Určují se schopnosti, které je důležité dále rozvíjet. Lidé mohou budovat svou kariéru, plní si své touhy. Díky tomu se stávají oddanými zaměstnanci a nemají potřebu opouštět organizaci. Pokud organizace naplňuje cíle talentů, kteří postupují v žebříčku kariéry, vystává potřeba nových talentů. Rozvíjení talentů přináší nové talenty a postupně se tvoří zásobárna talentů. (Armstrong, 2015)

Na základě průzkumu společnosti Korn Ferry Hay Group byl vypracován článek “Jak pracovat s mladými talenty”. Zahrnuje čtyři klíčové kroky.

- Identifikace
  - Začíná popisem práce, díky kterému zjistíme, jaké osobnostní charakteristiky a znalosti musí kandidát mít.
- Motivace
  - Začíná nábořem - vhodné je využití např. assesment centra, kde je možné lépe odhadnout osobnost člověka a zda se hodí na danou pozici. Ptát se na motivy uchazeče a sdělit mu, jak je firma schopna motivy udržet.

- Rozvoj
  - Souvisí s určením cílů. Jak je člověk schopen se rozvíjet, tak aby zvládl kritické úkoly. Talent může vyniknout také v případě špatně nastavených úkolů či pozice.
- Udržení
  - Pro udržení mladých talentů je zapotřebí několika kroků:
  - Komunikace – poskytnout zpětnou vazbu o výsledcích (ať již dobré či neuspokojivé) všem kandidátům.
  - Osobní přístup – kandidát by se neměl cítit jako řádový zaměstnanec
  - Nabídnout něco navíc – pokud jsou zjištěny nějaké nedostatky ve schopnostech/znalostech je dobré nabídnout zaměstnancům nějaké cesty k jejich zlepšení (Haygroup (c), 2016)

### 1.7 Problémy a výzvy konkurence

Na základě rozhovorů s HR manažery, online dotazníků a dalších průzkumů sestavil deník Forbes 10 hlavních trendů pro rok 2017:

#### 1) **Zaměření se na interní marketing**

- V dnešní době je trendem sdílet své zkušenosti a zážitky, z toho důvodu by se firmy měly více zaměřit na interní marketing. Nejedná se pouze o zaměstnance, ale také kandidáty.
- Z další studie, zmiňované ve článku, vyplývá, že firmy investují více do rozvoje zaměstnanců, zlepšují pracovní podmínky či nabízejí více odměn. Kromě pozitivní zkušenosti zaměstnance může růst i jeho loajalita k firmě.

#### 2) **Smíšená pracovní síla**

- Stálá pracovní síla spolupracuje s nezávislými pracovníky (externími).
- Důsledkem toho se firmě snižují náklady na zaměstnance, protože odpadá povinnost platit pojištění a zároveň těmto externím pracovníkům zpravidla neposkytuje benefity.



### **3) Větší frekvence hodnotících pohovorů**

- V dnešní době již nestačí roční hodnotící pohovory, ale vystává potřeba častějších diskusí se zaměstnanci. Nezajímá je pouze ohodnocení jejich výkonnosti, ale potřebují zpětnou vazbu na jejich silné stránky, slabé stránky a chtějí znát oblasti ve kterých se mohou zlepšit.
- Tento trend vznikl na popud generace Z - ta si vynucuje jiné zacházení než které bylo zvykem. Generace Z je netrpělivá a zvyklá na okamžitou odezvu - kterou získají prostřednictvím sociálních sítí.
- Hodnotící pohovory by tedy měli probíhat průběžně a pravidelně. Pozitivním důsledkem je vyšší loajalita a spokojenost těchto pracovníků.

### **4) Střet generace Y a generace Z**

- Zatímco generace Z nastupuje do práce, asi třetina generace Y již dosáhla manažerských pozic, další střet nastává se staršími kolegy. Generace Z přichází s novými pohledy na podnikání, s lepšími technologickými znalostmi a s náročnějšími požadavky.
- Generace Y a Z budou vyvíjet větší tlak na firmy v ohledech na jejich odměňování, transformaci pracovního místa, flexibilitu a jejich vlastních cílů.

### **5) Revoluce v náboru a školení**

- Rozšíření virtuální reality a její využití v různých oborech. Zavést virtuální realitu na jejich pracoviště si bude vynucovat generace Z spolu s generací Y.
- Virtuální realita využita při získávání zaměstnanců může umocnit jejich zážitek a chuť se v dané firmě angažovat.
- Další výhodou virtuální reality může být zábavná forma školení.

### **6) Válka o talenty**

- Podle průzkumu odchází generace Y ze své pozice v průměru po dvou letech. Je známo, že generace Y je stále otevřena novým možnostem a zároveň ty možnosti hledá.
- Vyšší finanční ohodnocení zaměstnanců není správnou cestou. Je důležité zvyšovat spokojenost zaměstnanců nastavením požadovaných hodnot a skrze firemní kulturu.

- Na rozvíjejících se trzích se očekává velký boj o talenty.
- 7) Týmová práce**
- Restrukturalizace organizačního uspořádání z důvodu vyšší konkurenceschopnosti firmy v budoucnosti. Týmová struktura je atraktivní pro generaci Y a Z, představuje pro ně známou věc, jelikož vyrůstali hraním týmových her a výsledkem by mělo být vítězství, nehledě na individuality.
  - Tým dokáže lépe a rychleji reagovat na zákazníky a tyto dvě generace umí v týmu efektivně pracovat, proto se stává tým vhodnou organizační strukturou.
- 8) Zaměstnanecké benefity**
- Zaměstnanecké benefity soustřeďující se na zdraví a psychickou pohodu zaměstnanců. Společnosti se tak snaží předcházet absenci, vyšším nákladům na zdravotní péči a snaží se tím nalákat potenciální talenty.
  - Zároveň by se měla uzpůsobit pracovní místa - být méně stresující a více zahrnovat relaxační prvky.
  - Flexibilní pracovní doba a pokrytí zdravotních výdajů jsou v dnešní době standardním benefitem.
- 9) Spravedlivé odměňování**
- Napříč věkovými a etnickými skupinami, pohlaví.
- 10) Neformální kultura**
- Oblékání na pracovišti a kultura na pracovišti pozbývá na významu.
  - Zaměstnanci upřednostňují ležérnější oblečení před obleky. Chtějí se oblékat do práce stejně, jak se oblékají ve svůj volný čas. (Forbes, 2017)

Tyto poznámky by autorka práce doplnila o:

- 1) Talent management – soustředění se na talenty, vyhledávání talentů, řízení talentů ale především udržení si talentů.
- 2) Zaměření se na měkké dovednosti – rozvíjení emoční inteligence, v současnosti se zaměřujeme na schopnosti, především na intelekt, ale pouze intelekt neurčuje budoucí úspěch jedince.

- 3) Častější změny– znamená také přizpůsobení vzdělávací procesu a procesu rozvoje – musí být rychlejší a flexibilní.

Aktuální výsledky průzkumu zveřejnila také společnost Hay Group na svých internetových stránkách, jmenující šest tzv. megatrendů a doporučení pro firmy:

#### 1) Globalizace

- Objevuje se nová globální střední třída vytvářející silnou konkurenci pro nové trhy s vysoce lokalizovanou dynamikou. Aby toho firmy dokázaly využít, musí nadnárodní organizace zvýšit lokální účast na strategickém a operativním rozhodování.
- Trh talentů se stal globálním, to znamená zaujmout, přilákat a udržet talenty v celosvětovém měřítku.
- Doporučení: vyzbrojte lidi emociálními schopnostmi, kulturním povědomím a jazykovými dovednostmi.

#### 2) Krize životního prostředí

- Environmentální krize vyvolá zvýšenou nestálost, nárůst nákladů, stlačení marží a frustraci u investorů.
- Firmy musí reagovat na poptávku po udržitelnosti. Pokud tak neučiní, dojde k poklesu angažovanosti a oddanosti u zaměstnanců, což se stane nevýhodou v boji o talenty.
- Doporučení: Závazek k životnímu prostředí by se měl stát součástí firemní strategie a politiky. Lze využít průzkum angažovanosti k pochopení očekávání zaměstnanců ohledně enviromentální politiky firmy.

#### 3) Demografické změny

- Stárnoucí populace znamená nedostatek kvalifikovaných sil a intenzivnější boj o talenty. Pracovní síly jsou stále více věkově různorodé. Firmy musí pochopit, řídit a motivovat týmy, které se skládají ze čtyř generací.
- Firmy musí pochopit co pohání různé věkové skupiny, jakou mají motivaci. Je žádoucí přizpůsobit strategii odměňování, rozvojové programy a kariérní cesty.

- Doporučení: Plánovat získání a rozvoj. Identifikovat kritické role a nedostatky v dovednostech.

#### 4) Individualismus

- Faktory, jako jsou uspokojení, uznání a rovnováha mezi osobním a pracovním životem, budou stále více ovlivňovat životní a profesní rozhodování.
- Individualismus zapříčiní obrovskou složitost: politiky angažovanosti budou muset být šité na míru jednotlivým zaměstnancům jak v oblasti potřeb, tak výhledu a očekávání.
- Doporučení: Poskytněte lidem nástroje pro řízení jejich vlastního vývoje. Vychovávejte manažery tak, aby byli koučem a mentorem svého týmu.

#### 5) Digitalizace

- Digitalizace zpochybňuje potřebu běžných pracovišť a hierarchií: vytváří „online“ kulturu a stírá hranice mezi soukromým a profesním životem.
- Lidé mohou okamžitě sdílet informace. Sociální média umožňují propagovat své schopnosti a úspěchy konkurenci. Dostupnější informace ohledně odměňování, vyhledání pracovní příležitosti.
- Doporučení: Setkávat se tváří v tvář – podporujte manažery, aby se jejich týmy pravidelně osobně setkávaly.

#### 6) Technologická konvergence

- Vznikne vlna rozvratné inovace jako důsledek propojení nano, bio, informačních a kognitivních (NBIC) věd. To umožní vznik nových produktových trhů, přičemž jiné zaniknou.
- Bude těžké rozpoznat do jakých technologií investovat. Bude těžší rozpoznat a komunikovat, jakým směrem se organizace ubírá.
- Doporučení: Komunikujte jasně, upřímně a pravidelně, získáte si důvěru zaměstnanců. Ty můžete následně zapojit do změn, důležité bude také poskytnout jim nezbytné dovednosti a schopnosti. (Haygroup (a), 2016)

## 1.8 Shrnutí kapitoly

Lidské zdroje jsou nejcennějším zdrojem rozhodujícím o konkurenceschopnosti společnosti. Je potřeba věnovat řízení lidských zdrojů své kapacity, tak aby bylo co nejefektivněji dosahováno strategických cílů firmy.

Systematický pohled znázorňuje řízení lidských zdrojů v návaznosti na další oblasti organizace, i na její vnitřní i vnější prostředí. V systému řízení lidských zdrojů jsou uplatňovány strategie a politiky k dosažení požadovaných cílů. Jak bude dosahováno strategických cílů za pomoci lidí definuje strategické řízení lidských zdrojů. Strategické řízení propojuje cíle/strategie se strategií vedení lidí. Výstupem strategického řízení jsou pak uchopitelné motivační plány, principy odměňování, metodika hodnocení a další, které jsou logicky propojeny s cíli firmy.

Dále je v práci zmíněné řízení lidského kapitálu, znalostí a řízení lidských zdrojů založeného na schopnostech, tyto části si vyžadují specifický přístup. Zároveň je nezbytné znát tyto termíny, které nelze zaměňovat s řízením lidských zdrojů.

V podkapitole řízení lidských zdrojů založeného na schopnostech je stručně vysvětlena teorie emoční inteligence, na který se v dnešní době klade čím dál větší důraz.

Specifické řízení vyžadují talenti, kterým je věnována samostatná podkapitola, stejně jako to můžeme vidět v zahraniční literatuře.

Poslední podkapitolou jsou trendy a výzvy týkající se aktuálního období. Prvních deset trendů jmenuje předpovědi pro řízení lidských zdrojů, doplněné o vlastní úvahu. Další část obsahuje doporučení pro firmy - jak reagovat na ty největší trendy.

Následující kapitola se pak věnuje teorii rozvoje a vzdělávání zaměstnanců, jeho významu v řízení lidských zdrojů a dalších oblastech.

## 2 Vzdělávání a rozvoj

Vzdělávání definuje Dvořáková ve své publikaci (2007) následovně:

*„Vzdělávání zaměstnanců v organizaci představuje soubor cílených, vědomých a plánovaných opatření a činností, které jsou orientovány na získávání znalostí, dovedností a schopností (pracovních způsobilostí) a osvojení si žádoucího pracovního jednání pracovníky organizace. Cílem těchto činností organizovaných zaměstnavatelem je zvýšení či prohloubení kvalifikace zaměstnanců umožňující dosažení jak většího pracovního výkonu jednotlivců, tak zvýšení produktivity celé organizace.“ (Dvořáková, 2007, str. 286)*

Pokud hovoříme o rozvoji, musíme brát v úvahu rozdíl mezi rozvojem zaměstnanců a rozvojem lidských zdrojů. Na tento rozdíl upozornila také Dvořáková (2007), rozvoj zaměstnanců zahrnuje všechny formy dalšího vzdělávání, slouží k odstranění rozdílů mezi požadovanou a stávající kvalifikací zaměstnanců, kterých dosahují prostřednictvím získávání nových znalostí, dovedností a schopností. Avšak soustředí se také na rozvoj sociálních dovedností a osobnosti člověka. Naproti tomu rozvoj lidských zdrojů znamená rozvoj pracovní schopnosti a flexibility organizace jako celku.

*„Vzdělávání a rozvoj jsou definovány jako proces zabezpečující to, že organizace má vzdělané, kvalifikované a angažované lidi, které potřebuje. Tento proces usnadňuje jednotlivcům a týmům osvojovat si požadované znalosti, dovednosti a schopnosti prostřednictvím vlastních zkušeností, vzdělávacích programů a aktivit zajišťovaných organizací, vedení a koučování zajišťovaného liniiovými manažery a dalšími subjekty nebo samostatně řízeného vzdělávání zajišťovaného jednotlivci.“ (Armstrong, 2015, str. 335)*

V zahraniční literatuře se často pojmy rozvoj a vzdělávání striktně rozdělují. Vzdělávání je proces učení, který může i nemusí zapříčinit změnu v chování v důsledku získání nové zkušenosti. Kdežto rozvoj je chápán jako zvládnutí nové dovednosti a začlenění této dovednosti do návyků, rozvoj tedy vyžaduje praxi. V české republice je inklinováno k pojmu “vzdělávání a rozvoj” či upřednostňování pojmu vzdělávání.

## 2.1 Učení

Obecně známým faktem je, že učení je proces získávání a předávání znalostí, zkušeností, návyků, dovedností, hodnot a dalších.

*“Učení je trvalý proces, který je ovlivňován tím, co již člověk zná a je součástí individuálního dospívání, výchovy a vzdělávání a je ovlivněn okolní kulturou.”* (Management mania, 2016)

Učení může být:

- Spontánní - získávání zkušeností
- Formální - organizovaně, v organizace, školícím institutu
- Neformální - získávání hodnot, pracovních návyků (Management mania, 2016)

Podstatným faktem je, že učení je dlouhodobý proces, který je součástí jak vzdělávání i rozvoje.

Učící se organizace je koncept transformující procesy v organizaci a samotnou organizaci prostřednictvím vzdělávání zaměstnanců. Vzdělávání zaměstnanců přitom funguje nepřetržitě a větší důraz je kladen na schopnost učit se.

Organizační učení je proces učení se v rámci organizace. Je nezbytnou součástí pro fungování organizace a jeho správným nastavením lze získat konkurenční výhodu.

## 2.2 Význam vzdělávání

*„Nezbytnost vzdělávání je dána především rychlými změnami na trzích způsobenými globalizačními tlaky a s tím souvisejícím vznikem nových oblastí podnikání (vyžadující nové vědomosti a dovednosti personálu), rozvojem nových technologií a nových pracovních činností.“* (Vodák, 2011, str.77)

Vodák (2011) upozorňuje na fakt, že vzdělávání usiluje mimo jiné o dosažení vyššího stupně uspokojení pracovníků při výkonu jejich činností. Tento pocit uspokojení je však u jednotlivých osob značně diferencovaný a závisí na:

- individuálních danostech pracovníka,

- charakteru a nárocích vykonávané práce,
- a charakteru pracovního prostředí.

Tureciová (2004) ve své publikaci tvrdí, že systém podnikového vzdělávání by měl být rovněž součástí v dalších oblastech řízení lidí:

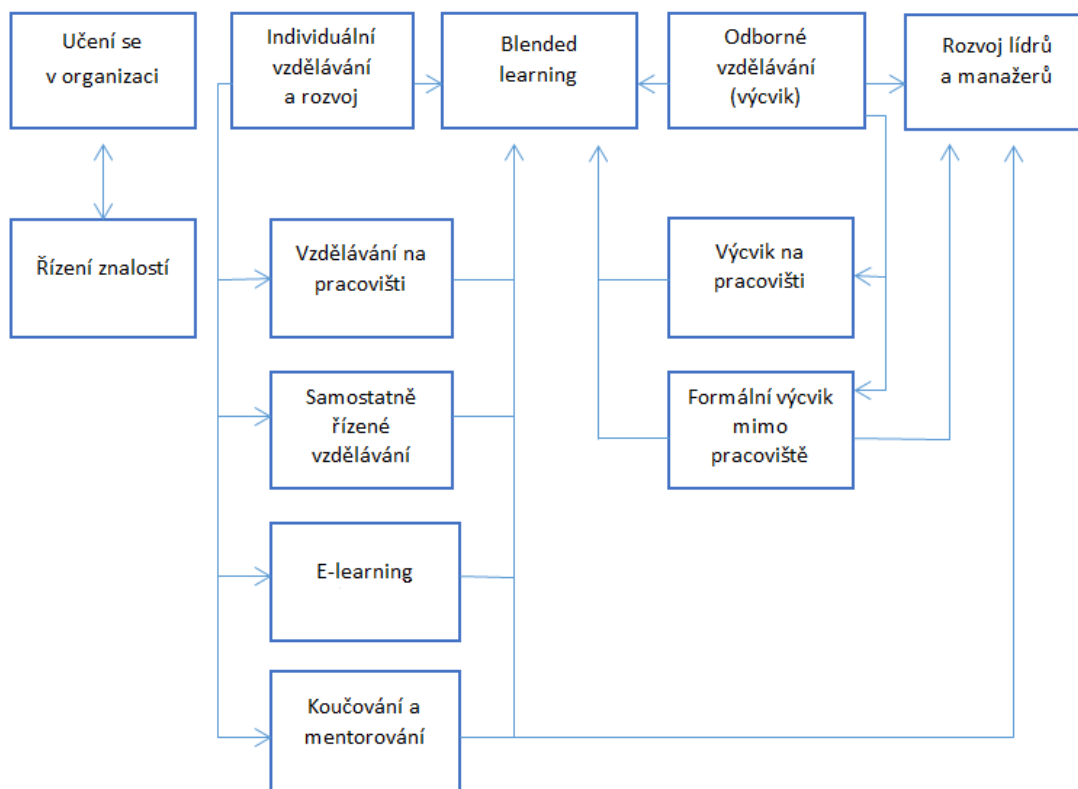
- Systém získávání a výběru zaměstnanců
- Systém formování pracovní síly – její stabilizace a motivování
- Systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců
- Systém hodnocení a odměňování

### 2.3 Strategické vzdělávání a rozvoj

Strategické vzdělávání a rozvoj objasňuje Armstrong (2015) jako přístup, který napomáhá tomu, aby se lidé vzdělávali a rozvíjeli tak, aby bylo dosaženo strategických cílů organizace s využitím disponibilních lidských zdrojů s přispěním uplatňovaných strategií, politik a postupů vzdělávání a rozvoje.



Obrázek 2 - Složky vzdělávání a rozvoje



Zdroj: Armstrong, 2015, str. 337

Pokud hovoříme o strategickém vzdělávání a rozvoji, nesmíme opomenout vhodné strategie.

Armstrong (2015) uvádí následující strategie:

1) Strategie vytváření kultury učení

Kultura učení podněcuje manažery a zaměstnance k tomu, aby přijali učení jako základní proces organizace, k němuž se dobrovolně zavázali a do něhož se soustavně zapojují. Takovou kulturu vystihuje samostatně řízené vzdělávání, dlouhodobé rozvíjení schopností a značné posílení pravomocí jednotlivců v oblasti vzdělávání a rozvoje

2) Strategie učení se v organizaci

Týká se zlepšování efektivnosti organizace cestou získávání a rozvíjení potřebných znalostí, metod a postupů.

### 3) Strategie individuálního vzdělávání

Zahrnuje procesy a programy, které slouží ke zlepšování schopností jednotlivých zaměstnanců. S tím související problémy: identifikace potřeb vzdělávání, role samostatně řízeného vzdělávání, usnadnění vzdělávání na pracovišti, podpora individuálního vzdělávání, jako je poradenství, koučování, mentorování, správa zdrojů k individuálnímu vzdělávání, e-learning, interní či externí vzdělávací programy a kurzy.

## 2.4 Důvody ke vzdělávání a rozvoji zaměstnanců

Systematické vzdělávání pracovníků přináší podle Vodáka (2011) výhody pro zaměstnance i organizaci.

- a) Systém podnikového vzdělávání podniku neustále dodává odborně připravené pracovníky.
- b) Průběžné formování specifických pracovních schopností zaměstnanců.
- c) Zlepšování kvalifikace, znalostí, dovedností i osobnosti zaměstnance.
- d) Zlepšování pracovního výkonu, produktivity práce i kvality výrobků a služeb.
- e) Možnost využití pracovníků z vnitřních zdrojů.
- f) Průměrné náklady na jednoho vzdělávaného pracovníka bývají zpravidla nižší než při jiných způsobech vzdělávání.
- g) Neustálé zdokonalování vzdělávacích procesů na základě předchozích zkušeností.
- h) Systém vzdělávání zlepšuje vztah zaměstnanců k podniku a zvyšuje jejich motivaci.
- i) Přispívá k urychlení personálního a sociálního rozvoje zaměstnanců a zvyšuje jejich šance na funkční a platový postup

Tureckiová (2004) jmenuje další výhody a rozšiřuje je o nevýhody:

- a) Růst výkonnosti jednotlivce – týmu – firmy.
- b) Zlepšování image firmy – pověst dobrého zaměstnavatele a spolehlivého obchodního partnera.
- c) Růst atraktivnosti, lepší uplatnitelnosti zaměstnanců na pracovním trhu.
- d) Zlepšení kvality života zaměstnanců – osobnostní rozvoj, rozvoj sebepoznání.
- e) Pokud není podnikové vzdělávání propojeno s podnikovou strategií může systém podnikového vzdělávání selhávat.
- f) Nabyté vědomosti a zkušenosti chce zaměstnanec uplatnit jinde
- g) Nedochozí k rozvoji pracovníka
- h) Specializované vzdělávání zhorší mobilitu pracovníka na pracovním trhu

## 2.5 Přístupy ke vzdělávání a rozvoji

### 1) Vzdělávání na pracovišti

- a. Vzdělávání na základě pracovních zkušeností, lidé se učí během vykonávání svěřené práce, přičemž vlastní pracovní zkušenosti vstřebávají a reflektují, aby jim správně porozuměli a mohli je běžně využívat. Vzdělávání může být podporováno koučováním, mentorováním, e-learningem nebo plánováním zkušeností.
- b. Úspěch vzdělávání na pracovišti značně závisí na ochotě a schopnosti liniových manažerů převzít odpovědnost

### 2) Samostatně řízené vzdělávání

- a. Je založeno na procesu zaznamenávání úspěchů a plánování aktivit, který podněcuje jedince k tomu, aby vyhodnocovali, co se naučili, čeho dosáhli, jaké jsou jejich cíle, jak jich chtějí dosáhnout a co nového se potřebují naučit
- b. Je založeno na principu, že se lidé naučí a zapamatují si více, když sami přijdou na to, jak věci fungují
- c. Přesto je důležité, aby organizace poskytovala těmto jedincům podporu (Armstrong, 2015)

Možnosti rozvíjení sociálních a jiných dovedností (Jermář, 2014)

- 1) Spontánní učení sociálním dovednostem
  - a. Modelování – pozorování jiných osob, které dovednost ovládají
  - b. Sociální posilování – získání zpětné vazby a návrhů na zlepšení od druhých
- 2) Zaměřený osobní rozvoj
  - a. Identifikace osobních schopností, zájmů, preferencí a zkušeností
  - b. Plánování životních a pracovních cílů
  - c. Hodnocení identifikovaných variant
  - d. Tvorba plánu pro dosažení stanovených cílů
  - e. Posuzování provedených kroků, zvažování potřeby korekcí v plánu
- 3) Zaměřený rozvoj za pomoci mentora, kouče či poradce
  - a. Je využíván osobní kontakt
- 4) Sociálně psychologický výcvik
  - a. Vychází se z předpokladu, že sociální dovednosti lze získávat a cvičit jen v rámci skupiny. Tento výcvik se může využít k odstraňování problémů v mezilidských vztazích jak uvnitř týmu, tak i ve vztahu k okolí.
- 5) Využití technik rozvoje a vzdělávání
  - a. Informační a prezentační techniky, př. Školení, kurzy, přednášky
  - b. Simulační metody
  - c. Metody uplatňované přímo v pracovním procesu – rotace mezi pracovními místy, asistence, stínování

Výcvik a rozvoj jedinců lze upřesnit dle místa na:

### **Výcvik a rozvoj při práci**

- Strukturovaný „on-the-job“ výcvik
- Metoda zpětní vazby (feedback)
- Metoda koučování
- Účast v projektu, komisi apod.
- Rotace
- Asistování

## Výcvik a rozvoj mimo práci

- Výuka v učebně
- Školení
- Kurzy
- Semináře
- Studium ve školách
- E-learning

Podle Tureckiové (2004) existují tři vývojové stupně nebo přístupy ke vzdělávání zaměstnanců:

1. Organizování jednotlivých vzdělávacích akcí – v souladu s momentálními potřebami jednotlivců i firmy
2. Systematický přístup – podnikové vzdělávání je z hlediska tohoto přístupu systematickým procesem, ve kterém kromě změn ve struktuře znalostí a dovedností, resp. jejich prostřednictvím, dochází ke změnám v pracovním chování – dotýká se tak i motivace a způsobů motivování zaměstnanců
3. Koncepce učící se organizace – jenž představuje komplexní model rozvoje lidí v organizacích různého typu. Jedná se o cíleně a uvědoměle řízený proces, který umožňuje, aby učení probíhalo rychleji než změny vynucené okolím.

Důležitým aspektem při naplňování podnikového vzdělávání je dle Tureckiové (2004) dosažení změn v myšlení, cítění a chování pracovníků, které jsou rozhodující pro další rozvoj organizace, a tudíž také udržení její konkurenceschopnosti. Nové znalosti, dovednosti a pracovní návyky jsou prostředkem a zároveň podmínkou úspěchu zavádění organizační změny. Je důležité:

- Chtít se učit – motivace, ochota k vynaložení určitého úsilí k získání nových znalostí a osvojení dovedností
- Umět se učit – schopnost osvojovat si nové pracovní postupy
- Moci se učit – možnost zúčastnit se podnikového vzdělávání a uplatňovat nové formy chování v pracovních činnostech

Management se poté setkává s problémem přesvědčení zaměstnanců, kteří nejsou ochotni ke změně. Aby došlo ke změně pracovního chování, je nezbytné splnit dvě základní podmínky.

- 1) Sami manažeři jsou ochotni se učit
- 2) Vytvoření kampaně za účelem překonání překážek v ochotě učit se
  - a. Přičemž tato strategie může být nátlaková či přesvědčovací, nátlaková - management formuluje požadavek a cíl podnikového vzdělávání a změny vyvolané tímto rozvojem jsou podmínkou dalšího setrvání ve firmě, v druhém pojetí jsou lidé přesvědčeni o užitečnosti své činnosti a pozitivním efektu nových znalostí, dovedností nebo zkušeností pro jejich práci (Tureckiová, 2004)

System podnikového vzdělávání je opakující se cyklus, který vychází ze zásad podnikové vzdělávací politiky, sleduje cíle podnikové strategie vzdělávání a opírá se o organizační a institucionální předpoklady vzdělávání. Do celého systému pak patří orientace na pracovníka, doškolování, přeškolení a rozvoj, iniciované a financované podnikem. (Vodák, 2011)

## 2.6 Oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců

Mezi oblasti vzdělávání patří:

- Orientace – krátká a efektivní adaptace zaměstnance na organizaci, kolektiv zaměstnanců a práci na konkrétním pracovním místě
- Prohlubování kvalifikace – přizpůsobování odborných znalostí zaměstnanců specifickým požadavkům pracovních míst
- Rekvalifikace – získávání nových znalostí a dovedností, které zaměstnanci umožní vykonávání práce na jiném než současném pracovním místě
- Profesní rehabilitace – cílem je opětovné zařazení osob, kterým jejich zdravotní stav trvale nebo dlouhodobě bránil ve vykonávání dosavadního zaměstnání (Dvořáková, 2007)

Složkami vzdělávání a rozvoje podle Armstronga (2015) jsou:

- Učení se – osvojování znalostí, dovedností, schopností, chování a postojů
- Všeobecné vzdělávání – osvojování si znalostí, dovedností a schopností potřebných ve všech oblastech života
- Odborné vzdělávání neboli výcvik – systematické uplatňování formálních procesů, které lidem pomáhají osvojovat si znalosti, dovednosti a schopnosti potřebné k uspokojivému vykonávání svěřené práce
- Rozvoj – rozšiřování schopností nebo realizace potenciálu jedince s využitím nabízejících se příležitostí k učení a vzdělávání

Učení se obecně věnuje Armstrong (2015) samostatnou kapitolu a upozorňuje na to, že je důležité nejprve pochopit, jak se lidé učí. A vysvětluje teorie učení:

- Teorie posilování – vychází z toho, že chování jedince se mění v reakci na určité podněty a v očekávání určitých následků, a to odměn nebo trestů
- Teorie kognitivního učení – osvojování si určitých vědomostí a chápání určitých skutečností na základě vstřebávání informací v podobě zásadních pouček, nosných pojmů nebo podstatných faktů a jejich přijímání za vlastní
- Teorie učení se ze zkušeností – lidé se učí na základě zkušeností, když vlastní zkušenosti vstřebávají a reflektují, aby jim porozuměli a mohli je využívat
- Teorie sociálního učení – vyžaduje sociální interakci

## 2.7 Rozvoj podle skupin zaměstnanců

Armstrong (2015) rozlišuje:

- Rozvoj lídrů - dochází spíše k utváření měkkých dovedností s využitím rozmanitých vzdělávacích aktivit, včetně formálních vzdělávacích programů nebo koučování.
- Rozvoj manažerů - týká se zlepšování výkonu manažerů v jejich současných rolích, jejich přípravy na přijetí větší odpovědnosti v budoucnosti a rozvíjení jejich schopností vést. Smyslem rozvoje manažerů je nacházet možnosti, jak využívat především vnitřní zdroje a uspokojovat poptávku organizace po manažerech lépe vybavených pro svou práci na všech úrovních.

Pohled Tureckiové se liší v pohledu na rozvoj a tvrdí, že rozvoj se obvykle týká jen vybraných skupin zaměstnanců, mezi něž patří:

- 1) Současní manažeři
- 2) Specialisté s vysokým rozvojovým potenciálem
- 3) Specifická skupina talentů, tzv. talent pool, z nichž se stanou budoucí manažeři, a nebo specialisté
- 4) Klíčoví pracovníci – jsou výkonní a pracují na pozicích, které jsou pro firmu strategicky významné (Tureckiová, 2004)

Za rozvoj považuje vzdělávací aktivity zaměřené na budoucí potřeby, které jsou příspěvkem k seberealizaci pracovníků. Pokud hovoříme o získávání specifických znalostí a dovedností aktuálně potřebných pro kompetentní výkon, tak se jedná o trénink. Trénink dále Tureckiová člení na výcvik a školení.

Manažeři se často dopouštějí chyby tím, že věří ve své dovednosti - umí řídit lidi bez návaznosti na řízení sebe sama. Následkem je poté snížená psychická odolnost, nedostatečné sebeovládání, nedostatečně efektivní práci, nevyužívání svého potenciálu a nevyužívání potenciálu spolupracovníků. Nástrojem pro napravení této chyby je Self-management, který se skládá z několika dílčích procesů:

- 1) Sebepoznání - lépe pochopit sebepojetí a sebeobraz. Čím více se tato představa odlišuje od představy jiných o mně, tím omezenější je komunikace. Pokud se chce člověk rozvíjet, využívat svůj potenciál měl by vždy začít sebepoznáním.
- 2) Relaxace - postupy umožňující ovlivňovat stav duše, odstraňovat psychické i fyzické napětí, zvyšovat odolnost vůči zátěži, koncentraci, paměti atd.
- 3) Sebevýchova a seberozvoj - je náročný postup, kterému se standardně nevěnujeme. Zahrnuje v sobě koncentraci pozornosti, **rozvoj paměti a zvýšení efektivity učení**, pozitivní myšlení, rozvoj představivosti, autoregulace emocí, organizace práce a nezbytný time management, sbírání informací, myšlenkové mapy, racionální čtení, životospráva.
- 4) Zvládání stresu - učit se reagovat na stresové situace. Definovat a rozpoznat stresory, stresové signály.



5) Frustrace - překážka na cestě k nějakému cíli a je samozřejmou součástí našeho života. Manažeri musí mít vysokou frustrační toleranci, neboť jejich zátěž je větší než u průměrného člověka.

6) Řešení konfliktů - důležitá část, která se netýká pouze rozvoje manažerů, ale i rozvoje osobnosti jako takové. Člověk se v konfliktech může učit, poznávat jiné i sebe sama, získávat rutinu a odolnost, může realizovat a prosazovat dobré nápady, ale může se v nich také ubíjet, ničit nebo neurotizovat. Konflikty lze řešit několika způsoby, lze se na ně připravit. Existují různé strategie řešení konfliktu. (Mikuláščík, 2015)

## 2.8 Význam rozvoje zaměstnanců v systému formování kultury organizace

Organizace jako kultura je sdíleným systémem významů, tedy souhrnem idejí, vizí, názorů, hodnot, postojů a norem chování. Ty umožňují pochopit lidskou stránku fungování organizace. (Lukášová, 2010)

### Změna kultury

*„Významná řada předních myslitelů, když byli požádáni, aby identifikovali nejdůležitější z deseti problémů, jimž čelí konkurující organizace dneška, zvolila změnu kultury. Dnes se tento pojem stal všeobecně platnou pravdou, pravidlem jednání a myšlení při zabezpečování toho, že se základní východiska, hodnoty, způsoby myšlení pracovníků firmy adaptuje na měnící se podmínky. Jde o výměnu informací, zacházení s pracovníky, přidělování a dělbu práce a rozhodování. Ke změně kultury dochází nejen uvnitř nějaké firmy, u jejích pracovníků, ale také mimo firmu, u jejích dodavatelů a zákazníků.“ (Ulrich, 2009)*

## 2.9 Význam vzdělávání a rozvoje v personálních procesech

Vzdělávání a rozvoj jsou nedílnou součástí všech personálních procesů.

- 1) Získávání a výběr - při samotném náboru zjišťujeme úroveň vzdělání kandidáta. V této fázi lze identifikovat budoucí vzdělávací potřeby, směr rozvoje.
- 2) Adaptace sama o sobě je v podstatě učení přizpůsobit se. Ve fázi adaptace se neustále učíme a rozvíjíme tak, abychom mohli vykonávat práci na dané pozici.

- 3) Hodnocení - hodnotí se dosažené znalosti, opět lze identifikovat potřeby rozvoje.
- 4) Odměňování - opět se odráží od dosaženého vzdělání
- 5) Motivace - jak již autorka práce zmiňovala výše je důležité motivovat zaměstnance možnostmi dalšího rozvoje, to je zejména důležité pro talenty

Provázanost jednotlivých procesů zároveň znázorňuje obrázek č. 1 dostupný v první kapitole práce, systém řízení lidských zdrojů.

## 2.10 Shrnutí kapitoly

Druhá kapitola pojednává o vzdělání a rozvoji zaměstnanců, jaké jsou teorie, proč je důležité této oblasti věnovat zvýšenou pozornost a co tím firma mimo jiné získá.

V první části jsou definovány pojmy jako rozvoj, vzdělávání, učení a další pojmy vztahující se k vzdělávání a rozvoji.

Na první kapitolu navazuje přímo strategický rozvoj a vzdělávání, který je součástí zmiňovaného strategického řízení lidských zdrojů. Nechybí ani popis uplatňovaných strategií.

Další podkapitola v sobě zahrnuje výhody i nevýhody plynoucí z rozvoje zaměstnance z pohledu firmy a taktéž z pohledu zaměstnance. Avšak je jasné, že výhody převažují nad jmenovanými nevýhodami. Pokud je systém vzdělávání a rozvoje nastaven správně, lze většinu z těchto nevýhod redukovat.

Vzdělávání a rozvoj lze členit z několika hledisek. Můžeme uvažovat rozdíl mezi těmito pojmy a definovat tak různé oblasti. Podle možností a přístupu uplatňovaných ve společnosti či podle různých skupin zaměstnanců. Logicky se nabízí možnost rozdělit na skupinu řádových zaměstnanců a manažerů. Manažeři vyžadují specifický přístup a z velké části záleží na jejich vlastní angažovanost. Rozdílné jsou také parametry rozvoje lídrů versus manažerů.

Propojenost vzdělávání a rozvoje v dalších oblastech zmiňují poslední dvě podkapitoly.

## 3 Systematické vzdělávání

Rozvoj můžeme považovat za proces, který se skládá z několika fází, které jsou dále rozčleněny do jednotlivých kapitole, tedy identifikace, plán, implementace a vyhodnocení.

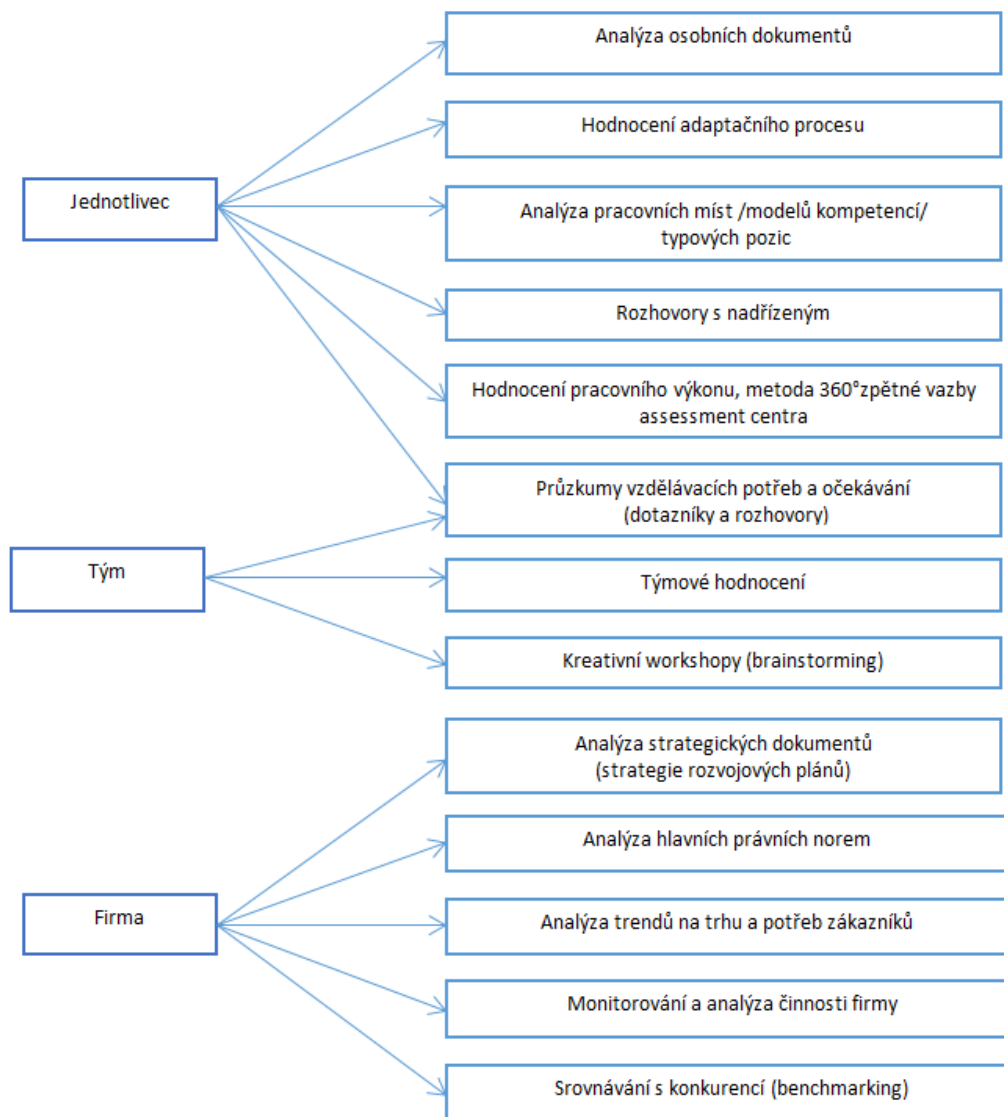
### 3.1 Identifikace

Počátek systematického vzdělávání zaměstnanců určuje identifikace potřeby vzdělávání. Ta může vyvstat z popisu pracovního místa, z hodnotících pohovorů, dle dosahovaného výkonu atd.

Potřeba vzdělávání ale nemusí vyplynout pouze z hluboké analýzy, ale může být definována také v politice, kterou společnost dodržuje či může být součástí kultury organizace.

Tureckiová (2004) graficky popisuje úrovně a metody zjišťování vzdělávacích potřeb, viz obrázek.

Obrázek 3 - Úrovně a metody zjišťování vzdělávacích potřeb



Zdroj: Tureckiová, 2004, str. 101

Mezi metody zjišťování vzdělávacích potřeb patří analýza dokumentů, dotazníková šetření, řízené rozhovory, kreativní workshopy, pozorování (monitoring) a hodnocení výsledků, výstupy z hodnocení adaptačního procesu a pracovního výkonu.

### 3.2 Plán

Fáze plánování bývá zpravidla delší a náročnější než samotná identifikace. Kromě určení vhodné metody vzdělávání je důležité stanovit, komu je vzdělávání určeno, jaké jsou cíle, kdo bude odpovědnou osobou a jak dlouho bude vzdělávání trvat.

Vodák (2011) volí tři přístupy k realizaci podnikového vzdělávání:

- Musí se realizovat – základní požadavky na vzdělávání, často dané legislativou a potřebnou dovedností
- Mělo by se realizovat – dovednosti přinášející podniku užitek, např. manažerské dovednosti
- Podnik je chce realizovat – přínosy nemusí být okamžitě viditelné, ale zřejmé v dlouhodobém horizontu, například podpora vytváření požadované podnikové kultury

A dále jmenuje faktory ovlivňující volbu vzdělávacích metod:

- 1) Cíle učení – vědomosti, dovednosti, schopnosti, postoje a hodnoty
- 2) Lidské faktory – lektori, účastníci, prostředí
- 3) Předmět a obsah – specifický předmět a požadavky podniku, interdisciplinární těžkosti
- 4) Časové a materiální faktory – čas, finance, vzdělávací zařízení
- 5) Principy učení – motivace, aktivní zapojení, individuální přístup, zpětná vazba, přenos poznatků.

Dvořáková (2007) doplňuje ještě faktory, které musíme při výběru vhodné metody zvážit:

- a) Kým a jak bude vzdělávání zabezpečeno, př, jaké budeme potřebovat studijní zařízení, materiály, pomůcky
- b) Kdo ponese odpovědnost za jeho řízení
- c) Kdy bude uskutečněno, popř. jak dlouho bude trvat
- d) Kde bude probíhat, na pracovišti, mimo pracoviště, mimo areál zaměstnavatele

Na základě výše zmíněného lze zvolit vhodný typ a připravit se také na případná rizika.

Existují různá členění typů vzdělávání a rozvoje.

Vodák (2011) člení metody jednoduše:

- 1) Přednášky – verbální prezentace určitého tématu, vhodné pro předávání velkého množství informací velkým skupinám
- 2) Semináře – zaměřeny na výměnu informací a názorů účastníků na předem zadané téma, okamžitá zpětná vazba
- 3) Participativní metody – menší skupinky účastníků, učení typu learning by doing
- 4) Trénink – klade důraz na aktivní získávání dovedností a způsobilostí

Podrobnější přehled metod můžeme najít mimo jiné u českého autora Josefa Koubka (2015).

- a) Koučování – potřeba koučování může vzejít z formálního nebo neformálního přezkoumání pracovního výkonu, taktéž se mohou příležitosti ke koučování objevit během každodenních činností
  - a. Přístup – využívání každé příležitosti k prosazování a podporování vzdělávání, řízené delegování, komunikování ohledně výkonu, provádění práce, podněcování k řešení náročnějších úkolů
  - b. Klady – osobní přístup
- b) Mentorování
  - a. Přístup – využívání speciálně vybraných a vyškolených jedinců, kteří pomáhají přiděleným osobám při jejich vzdělávání a rozvoji tím, že jim poskytují odborné vedení, praktické rady a trvalou podporu
- c) E-learning
  - a. Přístup – využívání informačních a komunikačních technologií za účelem podporování jednotlivých zaměstnanců při jejich vzdělávání, především poskytováním studijních materiálů
  - b. Klady – vzdělávání může probíhat, kdy je to vhodné, vlastní určení intenzity
  - c. Zápory – aktualizace programů, dostupnost počítačů, není vhodných pro rozvoj měkkých dovedností

- d) Plánování osobního rozvoje – obvykle vychází z přezkoumání pracovního výkonu a individuálního rozvoje, poté vymezují opatření, která hodlají jednotliví zaměstnanci podniknout za účelem svého vzdělávání a rozvoje
- e) Plánování zkušeností
- f) Učení se akcí – metoda pomáhající manažerům v rozvíjení jejich nadání a schopností tím, že je vystavuje skutečným problémům, musí tedy analyzovat problém, formulovat určitá doporučení a provést opatření
- g) Učení se hrou – provádění rozmanitých pohybových aktivit, za účelem analyzování chování pod tlakem, v roli vedoucího, v roli člena týmu apod.
- h) Výcvik
  - a. Přístup – uplatňování systematických a plánovacích výukových aktivit podporujících vzdělávání
- i) Blended learning
  - a. Kombinování rozmanitých metod vzdělávání s cílem zlepšování celkové efektivnosti procesu
- j) Kurzy
- k) Přednášky

Tureckiová (2004) rozvádí další známé metody, které se v současnosti často využívají, jedná se o:

- a) Tutoring – obdoba mentoringu, probíhá skupinově, vztah mezi tutorem a učeným je více vztahem experta a nováčka
- b) Asistování – školený pracovník je přidělen jako asistent zkušenějšího pracovníka, pomáhá mu v plnění úkolů a učí se od něj pracovní postupy
- c) Stáž – dlouhodobý studijní pobyt na podobném pracovišti
- d) Rotace práce – zaměstnancem získává zkušenosti o chodu firmy pobytem na různých pracovních místech
- e) Konzultace – vychází z poradenské praxe, jedná se o jednorázovou aktivitu

### 3.3 Implementace

Fáze implementace je prakticky samotné vzdělávání. V průběhu se však můžeme vracet k dalším fázím, např. Vyhodnotíme, že současný průběh neposkytuje podmínky k naplnění stanovených cílů a plán je třeba modifikovat.

### 3.4 Vyhodnocení

Bez poslední fáze nemá systematické vzdělávání smysl. Je nezbytné posoudit, zda se plán setkal se stanovenými výsledky. Na základě analýzy lze určit potřebu dalšího vzdělávání.

Hodnocení vzdělávání lze rozdělit do několik úrovní:

- 1) Úroveň reakce – vyjadřuje spokojenost účastníka s programem a lektorem, případně také spokojenost lektora s účastníky nebo i vyhodnocení nejlepších účastníků
- 2) Úroveň učení – hodnocení rozsahu předaných informací, nově získaných znalostí
- 3) Úroveň chování – hodnocení nových nebo zlepšených stávajících dovedností, měřené změnou pracovního chování účastníka po návratu na pracoviště
- 4) Úroveň výsledků – efekty pro organizaci např. dosahování strategických cílů firmy, obtížně měřitelné
- 5) Úroveň hodnotová – vliv na rozvoj firemních cílů a lokálního společenství (Tureckiová, 2004)

Čímž získáváme objektivnější hodnocení vzdělávání. Vhodné je tyto informace sdílet s nadřízeným, ale hlavně se samotným zaměstnancem. Nicméně poskytovat zpětnou vazbu školenému je vhodné během celého procesu vzdělávání.

Aby hodnocení přineslo odpovídající výsledky je vhodné postupovat podle následujících doporučení:

- 1) Definice výsledků, kterých má školení dosáhnout.
- 2) Transformace výsledků v cíle, tyto cíle musí splňovat pravidlo SMART, tedy srozumitelné, měřitelné, dosažitelné, reálné a termínované cíle.
- 3) Zajištění, aby každý účastník znal od začátku cíl.



- 4) Vytvoření metod pro porovnání skutečných výsledků s cíli. Např test znalostí, sestavení pozorovacích checklistů, zajištění setkání zaměřených na získání zpětné vazby
- 5) Vyhodnocení okamžitého a dlouhodobého přínosu.
- 6) Využití výsledků. Informace získané z vyhodnocení jsou kritickými vstupními údaji pro příští vzdělávací cyklus. (Dvořáková, 2011)

### 3.5 Shrnutí kapitoly

Předchozí kapitola pojednává o systematickém vzdělávání, tento opakující se cyklus lze seřadit do čtyřech základních kroků - identifikace, plánu, implementace a vyhodnocení.

Ve fázi identifikace dochází k určení a opodstatnění samotné potřeby vzdělávání či rozvoje. V této fázi se opíráme o dostupné informace, které dále analyzujeme.

V další fázi pak plánujeme metody vzdělávání. Volba metody je ovlivněna několika faktory, se kterými je vhodné dále pracovat. Vhodným řešením jsou také kombinace různých metod. Autorka práce uvádí výhody a nevýhody jednotlivých metod. Jak již bylo zmíněno v předchozích částech, doporučuje se připravit plán rozvoje a vzdělávání zaměstnancům individuálně.

Následuje krok implementace stanoveného plánu. V průběhu se však setkáváme s poslední fází a to vyhodnocením. Zpětná vazba je totiž vyžadována po celou dobu procesu.

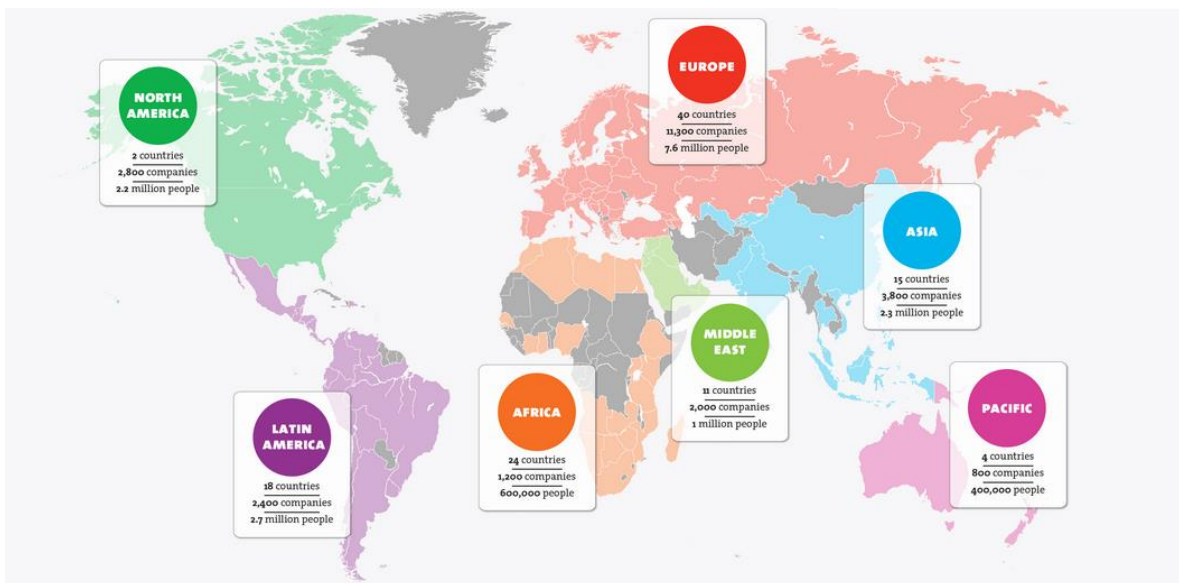
## 4 Charakteristika společnosti

### 4.1 Hay Group

Hay Group je mezinárodní poradenskou firmou soustředující se především na oblast lidských zdrojů. Založena byla roku 1943 ve Philadelphii Edwardem Northupem Hayem. Edward N. Hay byl průkopníkem mnoha dnešních základních postupů z oblasti lidských zdrojů a celkového managementu organizací. (Haygroup, 2016)

Celosvětově firma zaměstnává více než 2 600 zaměstnanců ve 120 zemích světa. Společnost spolupracuje s více než 20 000 klienty, mezi tyto klienty se řadí nejlepší a nejvíce ceněné společnosti světa. Oblast působnosti společnosti znázorňuje následující obrázek:

Obrázek 4 - Oblast působnosti



Zdroj: Haygroup (b), 2017

Svou práci prezentuje Haygroup na webových stránkách takto:

*„Již šedesát let pracujeme s předními společnostmi na tom, aby se jejich strategie staly realitou. Rozvíjíme talent, pomáháme lidem k vyšší efektivitě a motivujeme je k nejlepším výkonům. Pomáháme lidem realizovat jejich potenciál dosahovat opravdových změn.“*

Haygroup používá specifickou metodiku hodnocení pracovních funkcí a vytváření analýz. Nabízí služby týkající se odměňování, optimalizace struktury, rozvoje managementu, spokojenosti zaměstnanců, talent managementu, strategií, zvyšování organizační efektivity, posouzení kompetencí a leadershipu. (Haygroup, 2017)

## Současnost

1. prosince roku 2015 byla dokončena akvizice společnosti Hay Group firmou Korn Ferry. Cílem této akvizice je být jednou z největších globálních poradenských společností v oblasti řízení lidí a firem. Díky talentům, schopnostem a hlubokým informačním vhledům Hay Group má dnes Korn Ferry bezkonkurenční možnost řešit všechny aspekty role lidí ve výkonnosti organizace jako celek. Propojení těchto dvou firem dává dohromady téměř 7 000 nadaných profesionálů, kteří mají společný záměr: pomáhat lídrům, organizacím a společnostem uspět prostřednictvím využití plné síly a celého potenciálu svých lidí.

Nyní je Korn Ferry prezentováno třemi liniemi.

- 1) Korn Ferry Executive Search – využívá zkušenosti, znalosti a analýzy dat při získávání těch nejlepších a nejvhodnějších exekutivních talentů pro své klienty.
- 2) Korn Ferry / Hay Group – Hay Group disponuje rozsáhlými databázemi a hlubokými vhledy, čímž pomáhá klientům optimalizovat jejich výkon.
- 3) Korn Ferry / Futurestep – dodává profesionální talenty prostřednictvím náborových řešení, které jsou flexibilní, uzpůsobitelné potřebám klienta a opírají se o integrované duševní vlastnictví Korn Ferry a Hay Group. (Kornferry, 2017)

Obrázek 5 – Současné logo společnosti



Zdroj: Interní materiály podniku

#### 4.1.1 Hay Group Czech

Česká pobočka společnosti sídlí v Praze. Předmětem podnikání dle účetní závěrky je personální poradenství, průzkum trhu a zpracování dat pro společnosti ve skupině.

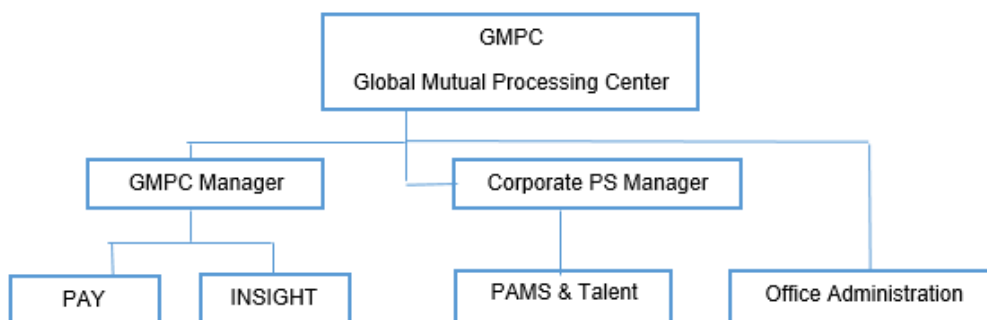
V Praze pracuje více než 20 zaměstnanců. Mezi něž patří konzultanti, account manažeři a administrativní podpora.

Úlohou manažerů a konzultantů je kontakt s klientem, poskytování poradenství, prezentace výsledků, nabídka vhodných produktů, kontakt s GMPC, nastavování procesů a další.

#### 4.1.2 GMPC

V Plzni vzniklo globální procesní centrum v lednu roku 2014. Nicméně centrum fungovalo v Plzni už od roku 2007, tehdy ještě pod názvem EMPC. V současné době zaměstnává okolo 220 zaměstnanců, přičemž počet se zvyšuje v sezóně o dalších 40 brigádníků.

Obrázek 6 - Organizační struktura GMPC



Zdroj: Interní materiály podniku

GMPC zaměstnává v největším počtu datové analytiky (v organizační struktuře – část Pay), kteří zpracovávají analýzy trhu, tvoří produkty, které jsou následně prodávány klientům,

např. prezentace, reporty, vytváří dotazníky a poskytují podporu pobočkám na celém světě. Analytici jsou seskupeni do několika týmů geograficky. Tým tvoří zpravidla několik analytiků, kteří odpovídají tzv. Relationship Manažerovi.

Týmy analytiků jsou dále rozčleněny geograficky – týmy pak mohou poskytovat lepší podporu tzv. MU (Market Unit), protože se dokáží sjednotit časově, přizpůsobit se různým národnostem a jejich specifikům.

Další pozice jako jsou administrátoři, IT podpora a další jsou zastoupeni v menším počtu. Část těchto specialistů musí pracovat ve směnném provozu, tak aby respektovali časová pásma napříč klientelou.

Část Insight se zabývá průzkumy spokojenosti a efektivity. Jejich úkolem je nastavení a zpracování dotazníku, jeho vyhodnocení a příprava výstupů pro klienty.

## 4.2 Strategická východiska

Posláním společnosti je poskytovat poradenské služby svým klientům. Dodávat fakta a pracovat s nimi za účelem dosažení lepších výsledků. Své síly soustředit na oblast lidských zdrojů, implementaci strategií, realizaci potenciálů, dosahování změn v této oblasti. Budovat důvěru klientů na základě individuálního přístupu a poskytovaných služeb v nadstandardní kvalitě.

Vizí je být jednou z největších globálních poradenských společností v oblasti řízení lidí a firem. V budoucím horizontu se pak zaměřuje na kvalitu svých služeb, politiky neustálého zlepšování a vytvoření týmu globálních talentovaných profesionálů.

Mezi strategické cíle společnosti patří:

- Poskytovat jasně definované, standardizované produkty a služby
- Udržení stávající klientely a rozšiřování o nové zákazníky
- Do pěti let zdvojnásobit obrat společnosti

### 4.3 Analýza externího prostředí

Analýza externího prostředí poskytuje firmě informace o příležitostech a hrozbách trhu. Lze ji členit na analýzu makroprostředí a mezoprostředí.

#### 4.3.1 Makroprostředí

Vnější prostředí existuje nezávisle na podniku, nicméně podnik je podmínkami vnějšího prostředí ovlivňován. Tyto podmínky vnějšího podniku nemůže subjekt nikterak měnit.

#### Legislativa

Mezi neovlivnitelné faktory patří například daňová politika dané země, v našem případě České republiky. Daň z příjmu právnických osob je již od roku 2010 neměnná a činí 19 %.

Z důvodu uchování citlivých dat klientů se společnost řídí několika kodexy, mezi které patří:

- Zásady důvěrnosti
- Kodex obchodního chování a etiky
- Mlčenlivost

Legislativně se společnost řídí Zákonem č.101/2000 Sb. O ochraně osobních údajů. Tento zákon se zpřísnuje kvůli únikům citlivých údajů, ke kterým došlo v minulosti v ČR ale i v zahraničí. Společnost pracuje se zaměstnaneckými daty klientů a takový únik informací si nemůže dovolit.

Dalším aspektem je pak celosvětové působení společnosti, z tohoto důvodu je vhodné znát zákony a nařízení všech zúčastněných stran.

#### Demografie, sociologie a kultura

Značný vliv na strategický záměr společnosti mají tyto faktory v jednotlivých zemích. V minulosti už se společnost musela několikrát potýkat s nepříznivými podmínkami v jednotlivých zemích. Pokud není možné třeba i jeden rok získat údaje z určité země, má to vliv na výsledek společnosti, ale také vliv na ostatní země, například když si klient vyžádá

srovnání s danou zemí. Demografické složení obyvatelstva má také vliv na porovnatelnost analýz vzhledem ke globálnímu zastoupení společnosti.

Zaměstnanci GMPC jsou mladí a vzdělaní lidé. Společnost nabírá převážně absolventy a do jisté míry to ovlivňuje její fungování. Absolventi brzy opouštějí svá první zaměstnání a jejich očekávání se podstatně liší oproti zapracovaným uchazečům o práci.

## Ekonomika

Na tržby za služby bude mít vliv především měnový kurz. Pokud jde o stav a prognózu kurzu CZK/EUR, hovoří se o kurzovém závazku ČNB, která drží kurz u 27 Kč za Euro. Jak odborníci z ČNB tvrdí, je slabší kurz koruny vhodný pro české vývozy.

Následující tabulka zobrazuje vývoj vybraných makroekonomických ukazatelů.

Tabulka 1 - makroekonomické ukazatele

Ukazatelé	Skutečnost			Prognóza
	2014	2015	2016	2017
Meziroční růst reálného HDP	2,0 %	4,7 %	2,3 %	2,9 %
Průměrná roční míra inflace	0,4	0,1	0,7	1,5 až 2,5

*Zdroj: Český statistický úřad, 2016 a Česká národní banka, 2016*

Podíl nezaměstnanosti je další faktor, které společnosti sledují. Za poslední rok v České republice nepřesáhla míra nezaměstnanosti 6%. V Plzeňském kraji se k loňskému roku činila tato míra 4,4% a z poslední údajů zveřejňovaných ministerstvem práce a sociálních věcí tato míra klesá. V březnu 2017 tak činila pro Plzeňský kraj 3,1%. konkrétně pro Plzeň -město, kde organizace působí, klesla míra na hodnotu 2,7%. (Portál MPSV, 2017)

## Technologie

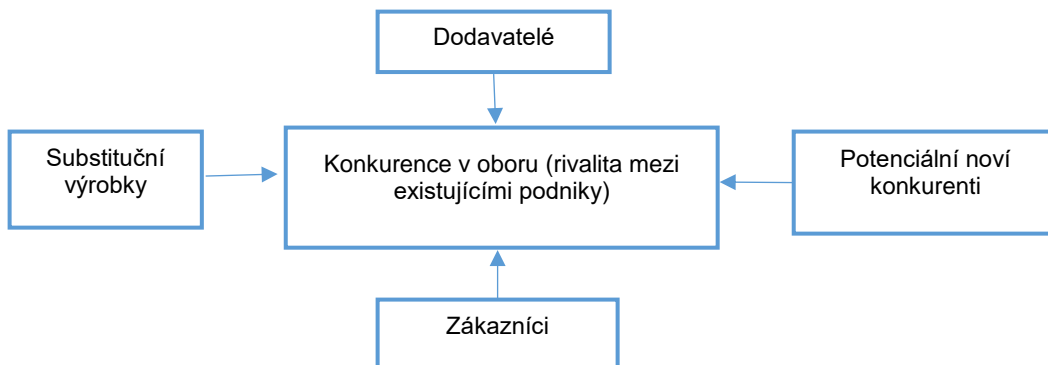
Poskytování služeb je ovlivněno do značné míry také postupem technologií. V současnosti dochází k převádění velkých informací do uživatelského prostředí mobilních zařízení. Je

nezbytné pracovat na uzpůsobení produktů společnosti pro tato zařízení, čímž vychází společnost vstříc konzultantům ale hlavně klientům.

### 4.3.2 Mezoprostředí

Lze znázornit pomocí Modelu pěti sil, jehož autorem je Michael Porter.

Obrázek 7 - Porterův model 5-ti sil



Zdroj: Šulák, 2012, str. 41

Jak je patrné z obrázku síly – substituční výrobky, dodavatelé, potenciální konkurenti a zákazníci jsou vždy spojeny s oborem.

#### Konkurenti v oboru

- 1) Mercer – je také konzultační společností, převážně specializující se na oblast benefitů. Sídlí v New Yorku (Mercer, 2017)
- 2) Towers Watson – poradenská společnost působící ve 140 zemích světa (Towers Watson, 2017)
- 3) Pwc – auditorské, daňové a poradenské služby ve 157 zemích světa, v České republice společnost působí již od roku 1990. (PWC, 2017)

Společnost Mercer je hlavním konkurentem. S cílem přetáhnout klienty Hay Group uplatňovala agresivní cenovou politiku produktů a služeb. Druhým způsobem byla snaha získat zaměstnance Hay Group a tak i část klientů (pokud hovoříme o konzultantech, kteří jsou v kontaktu s klienty).



## Klienti (zákazníci)

Více než 20 000 společností po celém světě využívá poradenských služeb společnosti Hay Group. Tato čísla se každoročně navyšují díky práci konzultantů a na základě doporučení dalších stávajících klientů.

## Dodavatelé

Z hlediska zpracování zaměstnaneckých dat a dalších citlivých údajů klientů jsou tito klienti zároveň dodavateli. Vzniká tedy oboustranně výhodný smluvní vztah. Prostředníky jsou v tomto případě opět konzultanti, kteří jsou s klienty v kontaktu.

## Substituty

Substitutem mohou být volně dostupné databáze a analýzy, které společnost využije pro své vlastní analýzy. Tyto analýzy mohou být zpracovávány manažery uvnitř firmy a tím pádem se společnosti snižují výdaje. To je zejména vhodné pro menší společnosti, které nepocítí ují takovou potřebu srovnávat se s trhem či specifickým oborem.

## 4.4 Analýza interního prostředí

Oproti analýze externího prostředí poskytuje rozbor interního prostředí informace o silných a slabých stránkách subjektu. Následně bude provedena analýza těchto oblastí – plánování, organizování, řízení lidských zdrojů, marketing a v neposlední řadě financích.

### 4.4.1 Plánování

Dlouhodobé a střednědobé plány jsou sestavovány mateřskou společností a dále komunikovány na nižší úrovni. Tyto plány jsou komunikovány prostřednictvím několika prostředků, a tak dochází k plné informovanosti všech zaměstnanců.

### 4.4.2 Organizování

Organizační strukturu společnosti Korn Ferry Hay Group nelze z důvodu nedávných změn znázornit. Organizační struktura jednotky GMPC je znázorněna výše. Nicméně fungování

GMPC se od ostatních poboček společnosti velmi liší strukturou zaměstnanců a jejím fungováním.

#### 4.4.3 Řízení lidských zdrojů

Celkový počet zaměstnanců GMPC dosahuje hodnot vyšších než 220. Proto je nutné věnovat problematice řízení lidských zdrojů zvýšenou pozornost.

#### **Plánování pracovníků**

Plánování potřeby pracovních sil musí probíhat nepřetržitě kvůli rychlým nárůstům klientů, jejich požadavků a také z důvodu fluktuace. Ta je v GMPC větší, protože společnost zaměstnává převážně čerstvé absolventy. Je známo, že absolventi zapříčiňují vyšší fluktuaci. Důvodem může být nedostatečná připravenost, jiná pracovní očekávání, získání praxe či jiná mzdová očekávání absolventů.

Na základě analýzy časového vytížení pracovníků se plánuje navyšování počtu zaměstnanců. Zpravidla se tyto počty mění v období únor-květen, aby na hlavní sezónu byl dostatek pracovních sil.

#### **Získávání a výběr zaměstnanců**

Společnost nabírá středoškolsky a vysokoškolsky vzdělané absolventy, kterým nabízí zaučení, neustálé vzdělávání a využití cizích jazyků. Důležitými aspekty při výběru nových zaměstnanců bývá zpravidla úroveň anglického jazyka, schopnost analytického myšlení a znalost nástroje Microsoft Excel. Co se týče vyšších pozic ve společnosti, zohledňují se nejprve interní zdroje.

Výběr zaměstnanců probíhá na základě vyhodnocení životopisů a dvou výběrových kol. V prvním kole jsou uchazeči testováni na úroveň analytického myšlení a anglického jazyka. Zároveň je uchazečům v prvním kole představena společnost. Pokud jsou výsledky prvního kola uspokojivé, postupuje kandidát do druhého, kde je testován ze znalosti produktu Microsoft Excel a opět na matematické a analytické dovednosti. Následně probíhá pohovor zaměřený na poznání osobnosti kandidáta a jeho zkušenosti. Nezbytnou částí je pak krátký

pohovor v anglickém jazyce. Druhého kola se účastní kandidát, HR generalista a jeden z tzv. Team Leaderů nebo Realitonship Manažerů.

Při získávání zaměstnanců využívá společnost inzeráty dostupné na pracovních portálech, prezentaci pracovní nabídky na svých facebookových stránkách a také interním sdělením stávajícím zaměstnancům.

Vhodným krokem byla také účast na Veletrhu práce, kde se společnost prezentuje zejména studentům vysokých škol. Zde je kromě nabídky práce na plný úvazek, nabízena také možnost brigády. Díky tomu, že hlavní sezóna probíhá v létě, čas brigády koresponduje s prázdninami. Studenti si tak doplní praktické zkušenosti, a především dokáží využít znalost anglického jazyka.

Společnost Hay Group čelí konkurenci při získávání absolventů, a to zejména ze strany SONY DADC, Diebold Nixdorf (dříve Wincor Nixdorf) a ADP Employer Services.

Centrum sdílených služeb SONY DADC a Diebold Nixdorf sídlí na stejném místě, a to v business centru Avalon v Plzni. SONY DADC na rozdíl od Hay Group nabízí Trainee program, který může být pro absolventy dost atraktivní. Trainee program nabízí ve čtyřech oddělení – Kompletační a logistický provoz, IT oddělení, Finanční oddělení, Zákaznický servis. Zmiňovaný trainee program zpravidla trvá 6-18 měsíců. Diebold Nixdorf jmenuje ve svých inzerátech jen několik benefitů a většina těchto inzerátů je dostupná pouze v anglickém jazyce. Oproti předchozím požaduje ADP hlavně znalost německého jazyka, ale naskýtají se zde možnosti využití i jiných cizích jazyků. Absolventy láká na přátelské prostředí a přímo spolupracuje se západočeskou univerzitou v Plzni. Konkrétně ve spolupráci s fakultou ekonomickou nabízejí kurzy v rámci celoživotního vzdělávání.

Hay Group ve svých inzerátech vyzdvihuje přátelskou atmosféru, možnosti růstu, roční nárůst mezd a širokou škálu poskytovaných benefitů. Celý inzerát je pak dostupný v příloze.

## **Hodnocení pracovníků**

Hodnocení pracovníků probíhá dvakrát do roka. Při ročním hodnocení si zaměstnanci společně se svými nadřízenými stanovují dlouhodobé a krátkodobé cíle. Zároveň definují, jak daných cílů dosáhnout, co k tomu budou potřebovat a jak se splnění cíle bude posuzovat. Cíle značně závisí na pozici, zkušenostech, délce praxe a jejich naplňování v minulosti. Dvakrát do roka jsou pak zaměstnanci hodnoceni svými kolegy, přičemž mohou hodnotitele volit v rámci GMPC, ale také nad rámec a požádat tak své kolegy v zahraničí. Další hodnocení pak vystává ze strany Market Unitů, kdy konzultanti hodnotí v rámci hodnocení odvedenou práci zaměstnanců GMPC. Na základě toho získává zaměstnanec celkovou známku, která zároveň určuje velikost finančních odměn (bonusů), mzdového nárůstu a možnosti povýšení.

Dále probíhá hodnocení napříč organizací. Jednotlivé týmy, odpovídající například určité zemi, jsou dvakrát ročně hodnoceny Market Unitem bodovým ohodnocením. Hodnotí se jednotlivé procesy, komunikace a přístup k řešení problémů. Hodnocení je realizováno pomocí online dotazníků a u každé části se Market Unit může vyjádřit také vlastními poznámkami k uvedeným otázkám. Toto hodnocení může být také oboustranné, kdy připraví GMPC SWOT analýzu s podobným typem zkoumaných oblastí a předloží analýzu jak Market Unitu, tak osobě Market Unitům nadřízené. Market Unit tak získává ucelenější a rozsáhlejší přehled o tom, jak dobře fungují. Zpětná vazba a průběžné hodnocení ale probíhá pravidelně po celý rok. Hodnocení poskytované Market Unitem je pak podkladem pro stanovení bonusů manažerům.

Hodnocení nastoupivších pracovníků probíhá již během zkušební doby (která trvá standardně tři měsíce). Zhruba v období prvních dvou týdnů absolvují nastoupivší pohovory se svým vedoucím osobně, poté také s personalistou (HR Generalist).

## **Odměňování a motivace**

Odměna může být z podstaty finanční či nefinanční. Finanční odměně je zpravidla věnováno dostatek pozornosti. Nicméně nefinanční odměnu není radno v dnešní době podceňovat.

Mezi takovou nefinanční odměnu může patřit – možnost dosáhnout jiných než pracovních úspěchů, přátelské prostředí, způsob jednání, práce naplňující potřeby atd.

Společnost Hay Group nabízí svým zaměstnancům tyto benefity:

- Bonusy a prémie, stravenky, občerstvení na pracovišti
- Notebook
- Flexibilní pracovní dobu, možnost občasné práce z domova, možnost napracovat si hodiny
- 5 týdnů dovolené, sick days, možnost neplaceného či studijního volna
- Vzdělávací kurzy, firemní akce

Motivací jsou pak roční nárůst mzdy, bonusy, garantované povýšení po roce stráveném na pozici atd.. Bonusy se neodvíjí pouze od obdržené známky, ale také od výsledků společnosti jako celku. Také zde platí podmínka pro vyplacení bonusů a to minimálně 6 odpracovaných měsíců, na základě toho se pak vyplácí poměrná část bonusů.

Co se týče finanční odměny, absolventi zpravidla očekávají vyšší plat, než který je jim nabídnut. Po roce už mají dostatek zkušeností, aby se mohli ucházet o jiné pozice. (Autorka práce vychází z faktu, že často je v inzerátech požadován rok praxe na obdobné pozici). Nicméně ve společnosti Hay Group odchází absolventi zpravidla po 2-3 letech.

Na pracovišti panuje přátelská atmosféra, nezávisle na pozici si mezi sebou zaměstnanci tykají. Formální oděv není požadován. V průběhu roku se uskutečňuje několik firemních akcí, přičemž nejoblíbenější je teambulding, který je realizován v létě a vánoční večírek realizovaný v prosinci.

#### 4.4.4 Marketing

Marketing probíhá pod záštitou konzultantů, kteří prezentují výsledky potenciálním klientům, novinářům, ale i akademickým pracovníkům.

V rámci interního marketingu je využíván firemní email a facebook.

Za marketigovou akci lze považovat také Veletrh práce a pohovory s uchazeči, jak již bylo zmíněno výše, v prvním kole náboru je uchazečům prezentována společnost.

#### 4.4.5 Finance

GMPC negeneruje zisk, na provoz pobočky jsou použity částečné podíly obratu, které generují Market Unity.

#### 4.5 Shrnutí kapitoly

Pro shrnutí interní a externí analýzy společnosti použije autorka práce známou analýzu SWOT, jež identifikuje nejdůležitější silné a slabé stránky, možné příležitosti a ohrožení.

Tabulka 2 - SWOT analýza

SWOT analýza	
Silné stránky	Slabé stránky
Široká základna klientů	Výše platu
Nábor zaměstnanců	Hodnocení pracovníků
Nadstandardní balíček benefitů	
Spokojenost zaměstnanců	
Příležitosti	Hrozby
Zaměření na technologie	Konkurenční boj
Vstup na nové trhy	Substituty ve formě dostupných databází
	Fluktuace absolventů

Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

Z podrobné analýzy plyne, že společnost je ohrožována svými konkurenty, díky akvizici společnosti Korn Ferry může svou pozici do budoucna lépe obhajovat. Další hrozbou je pak fluktuace absolventů. Pokud absolvent opouští Hay Group, tak to bývá zpravidla po dvou až třech letech. Z toho důvodu je nezbytné sledovat rozvoj těchto zaměstnanců a předávání jejich znalostí a zkušeností nově nastoupivším tak, aby nedocházelo ke snižování sdílených znalostí. Mimo jiné se mezi nimi může objevit talent. Talent management je velmi ožehavé

téma a autorka práce uvádí tento obor také jako samostatnou podkapitolu 1.6. Zároveň jsou zde prezentovány výsledky průzkumu společnosti, z kterých plynou doporučení pro řízení talentů.

Silné stránky společnosti jsou vázané na zaměstnance – jejich nábor, spokojenost a nadstandardní balíček benefitů. Široká základna klientů je velmi podstatná a cílem je dále ji rozšiřovat. Slabé stránky vyplynuly v oblasti hodnocení zaměstnanců a jejich odměňování.

Vstup na nové trhy je příležitostí pro rozšíření řady klientů. Zároveň musí společnost sledovat rozvoj nových technologií a přizpůsobit se tomu. Vychází tak vstříc náročným klientům či jim ukazuje směr, kterým se mohou dále řídit. S jejich implementací jim pak může asistovat.

## 5 Rozvoj zaměstnanců a manažerů ve společnosti Hay Group

Pro rozvoj zaměstnanců je důležité pochopit a poznat zaměstnance, zjistit, co je motivuje. Společnost musí nastavit takové podmínky, v nichž mohou zaměstnanci dospět k těm nejlepším výsledkům. Pokud schopnosti lidí neodpovídají požadavkům kladeným jejich pozici, nebo pokud zaměstnanci nevidí výsledky svého snažení, nemusí podávat dostatečné výkony – nebo se posouvat dál. (Haygroup (a), 2016)

### 5.1 Tréninkový program

Každý zaměstnanec absolvuje několik školení ročně. V současné době probíhá také hodnocení školitelů. Zároveň školitel poskytuje zpětnou vazbu na účastníky školení.

Každého nového zaměstnance čeká úvodní školení o organizaci a jejím fungování. Další trénink, který musí nezbytně navštívit každý zaměstnanec, se zabývá postupy procesování analýz a metodologií, která je k tomu využívána. Z důvodu upadajících praktických znalostí absolventů byl nově zařazen také trénink na funkce nástroje Microsoft Excel, který přechází navazujícím školením. Následují školení, která vysvětlují a poskytují návod pro specifické procesy – těchto školení se účastní pouze zaměstnanci, kteří tyto poznatky prakticky využijí.

Nejvíce školení či tréninků probíhá v období únor-květen, kdy pracovní vytížení analytiků klesá. Tím se připravují na nadcházející sezónu. V současné době probíhají také školení, která se týkají technického rozvoje pracovníků, např. tvorba prezentace, práce s nástroji jako je Excel atd.

Proces přenosu informací probíhá také uvnitř týmu. Zkušenější analytici poskytují svým kolegům podporu a užitečné rady. Proces orientace zaměstnanců v součtu trvá více než 1 rok.

Nastoupivšímu je zpravidla přiřazen zkušenější analytik, který přebírá odpovědnost za jeho rozvoj a za odvedenou práci. Délka procesu orientace pak tedy záleží na přístupu mentora a školeného, v součtu se pohybuje v rozmezí 12-18 měsíců. V souvislosti s tím byl HR týmem sestaven také orientační balíček zvaný Handbook. Obsahuje zevrubný přehled o jednotlivých týmech, manuály k různým nástrojům, důležité kontakty atd.



## 5.2 Jazykové kurzy

V průběhu roku probíhají jazykové kurzy, jež jsou hrazené zaměstnavatelem. Období odpovídá školnímu roku, a tak nezasahuje do období největší špičky. Jazykové kurzy jsou vedeny lektorkou jazykové školy a počet účastníků je omezen maximálně na deset lidí. Tyto kurzy probíhají dva dny v týdnu, a proto není problém s kapacitou.

## 5.3 Samostudium

Zaměstnanci si také mohou řídit svůj vlastní rozvoj. Na internetových stránkách je dostupný interně tzv. document portal, který obsahuje poznámky k jednotlivým procesům, školením a další užitečné dokumenty. V případě potřeby si může zaměstnanec zažádat o přednášku či trénink na doplnění svých znalostí v určitých oblastech. To může probíhat pod záštitou Relationship leadera nebo specialisty. Pokud tento požadavek vysloví více zaměstnanců lze vyčlenit čas a prostředky na požadované školení. V dalších případech mohou být kontaktovány také externí firmy poskytující specializovaná školení.

## 5.4 Ostatní školení

Dále probíhají školení, která jsou povinná ze zákona, a to Bezpečnost a ochrana zdraví při práci a požární ochrana. První školení by mělo probíhat nejméně jedenkrát za dva roky a požární ochrana nejméně jedenkrát za tři roky. Samozřejmostí je proškolení při nástupu zaměstnance do pracovního poměru a při změně pracoviště či pracovního zařazení zaměstnance.

## 5.5 Školení MU

Pravidelně probíhá školení organizované pracovníky GMPC pro nováčky nastupující do Market Unitů. Je nutné, aby poznali produkty, jež budou klientům nabízet. Stejně jako každý nováček nastupující do GMPC se setká se školením zaměřujícím se na pochopení metodologie a postupy procesování analýz. Školení probíhá několik dní. Organizováno je Relationship manažery a zkušenějšími analytiky. Ti se učí rozvoji měkkých dovedností, procvičují si anglický jazyk.

Dříve si tyto informace předávali zaměstnanci v rámci daného Market Unitu, nicméně know how vlastněné zaměstnanci GMPC dosahuje mnohem vyšší úrovně. Zároveň se díky těmto návštěvám utužují vztahy mezi jednotlivými MU a analytiky GMPC.

## 5.6 Výstupní pohovor

Pro rozvoj organizace jako celku nelze opominout část výstupní, tedy věnovat dostatečnou pozornost zaměstnancům, kteří opouští společnost. Zpravidla v období, kdy zaměstnanec opouští společnost, je také nejvíce sdílný a upřímný, co se týče názorů na společnost, kolektiv a práci. Z výstupního pohovoru pak společnost může získat podněty pro další rozvoj. Dalším přínosem je zpětná vazba od zaměstnanců, jež není pravidelně vyžadována.

V Hay Group byl pro tyto účely sestaven dotazník, jenž se nachází v příloze. Výstupní pohovor absolvuje zaměstnanec zpravidla týden až dva před svým odchodem s HR Generalist. A zahrnuje následující:

- Základní údaje o zaměstnanci – jméno, jméno nadřízeného, datum nástupu a datum ukončení pracovního poměru
- Důvody pro odchod – kdy nastalo rozhodnutí, zda došlo k nějaké situaci, která přispěla k rozhodnutí odejít a případně její popis a řešení, zaměstnanec vybírá z těchto důvodů pro odchod, přičemž může uvést i vlastní
  - Platové ohodnocení
  - Jiná pracovní nabídka
  - Osobní důvody
  - Návrat ke studiu
  - Přemístění
  - Zdravotní problémy
  - Rodinné důvody
  - Nespokojenost
  - Benefity
  - Překážky v práci

- Jiné – uveďte jaké
- Kvalita tréninku – pomocí škálového hodnocení je hodnocena intenzita a kvalita tréninku
- Vztah s nadřízeným a vztah s kolegy
- Platové podmínky a benefity
- Pracovní zatížení
- Celková spokojenost
- Problémy
- Zhodnocení toho, co zaměstnanec nejvíce a nejméně oslovilo
- Uzavřená otázky na doporučení rodině
- Uzavřená otázky na případné vrácení se zpět a za jakých podmínek

Přičemž dotazník nabádá k vyplnění stručných komentářů k jednotlivým tématům a obsahuje sekci pro jakékoliv další komentáře.

Jak je vidno z přehledu, společnost získá ucelený obraz o tom, jak ji v očích vidí zaměstnanec při svém odchodu. Po analýze těchto odpovědí můžou vyvstat potřeby nějaké oblasti změnit či se zaměřit na hlubší analýzu určitých okolností. Na základě analýzy stručných komentářů lze získat náměty pro zlepšení.

## 5.7 Diagnóza potřeb vzdělávání a rozvoje

Plyne z povahy práce, že se zaměstnanci musí neustále rozvíjet – ať už jde o jejich úroveň anglického jazyka, tak z hlediska praktických znalostí. Společnost se snaží vyhovět svým klientům a neustále se posouvá vpřed, ať už jde o nový vzhled výstupů či novou úroveň provedení. A tak se může stát, že loni naučené znalosti zaměstnanec již nevyužije a musí se naučit novým znalostem. K doplnění znalostí slouží zmiňované tréninkové období února-květen. Další a hlubší znalosti získává zaměstnanec průběžně. Stejný dopad to má na manažery.

Z výše uvedeného vyplývá, že Hay Group je učící se organizací. Definice učící se organizace je uvedena v kapitole 2.1.

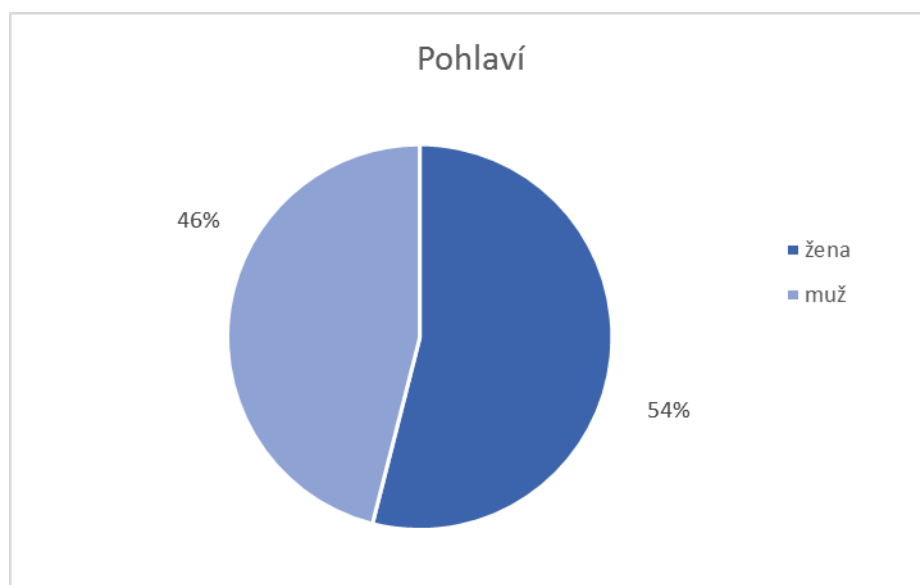
Podkladem pro diagnózu potřeb bylo také dotazníkové šetření. Pro účely diplomové práce byly zpracovány dvě verze – jedna pro zaměstnance a druhá pro manažery. Dotazník byl anonymní a obsahoval uzavřený i otevřený typ otázek. Oba dotazníky jsou uvedeny v přílohách.

Celkem bylo vyplněno 103 dotazníků. Základní otázky byly obsaženy v obou dotaznících, a tak budou posuzovány jako celek.

#### 5.6.1 Charakteristiky respondentů

První otázka se tradičně týkala pohlaví respondentů. 54 % dotazníků bylo vyplněno ženami, zbylých 46 % muži. Tato procenta odpovídají více méně struktuře všech zaměstnanců ve společnosti.

Obrázek 8 - Pohlaví

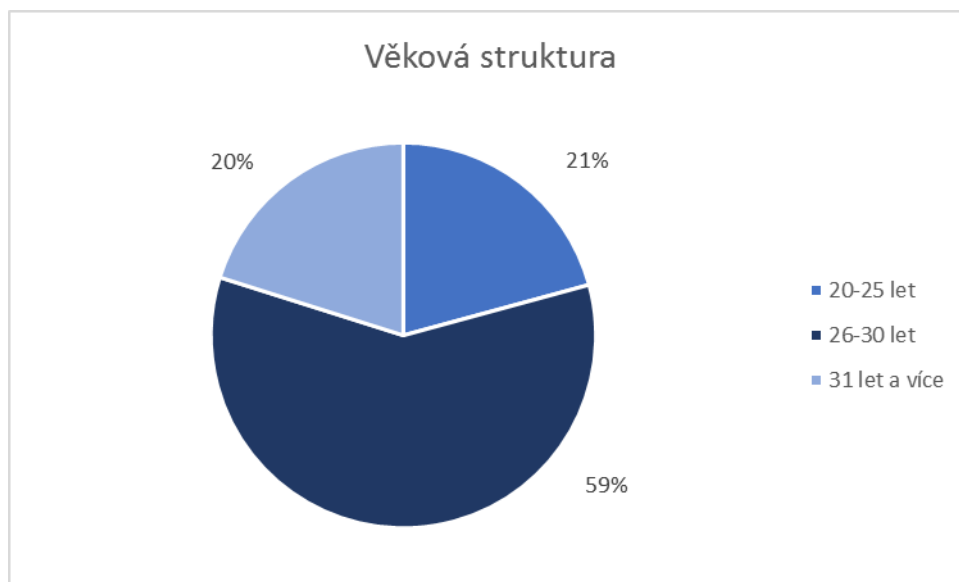


Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

Následující společná otázka se týkala věku respondentů. Jak již bylo zmíněno výše, ve společnosti pracují ve velké většině mladí lidé. Největší část dotazovaných je věkovém rozmezí 26-30 let, 21% dotazovaných bylo mladších (rozmezí 20-25 let) a 20 %

dotazovaných spadá rámcově do kategorie 31 a více let. Průměrný věk ve společnosti je 28 let. Průměrný věk manažerů je 30 let. Výsledky grafu ovlivňují manažerské dotazníky v hodnotách od dvaceti sedmi let.

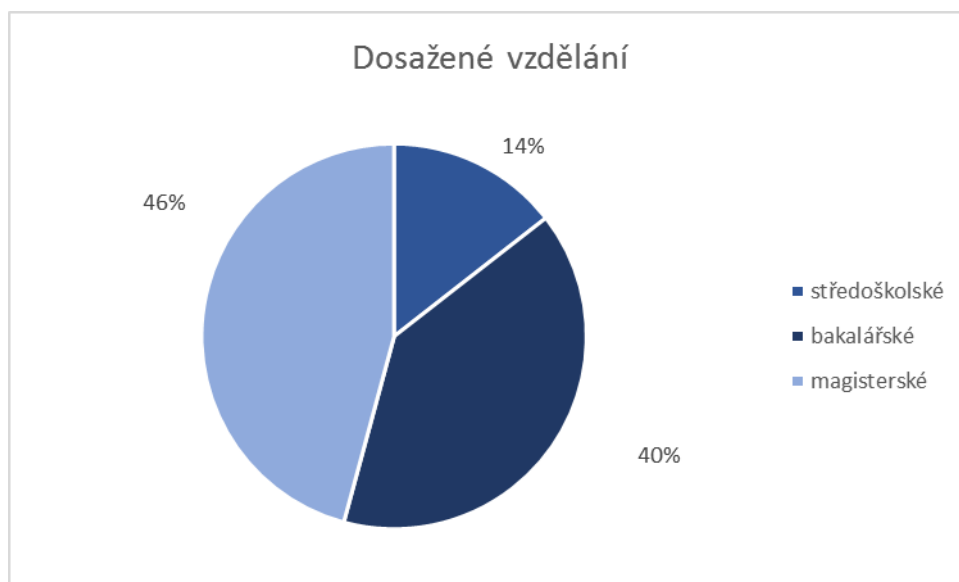
Obrázek 9 - Věk



Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

Dále bylo předmětem dotazníku zjistit, jaké je nejvyšší dosažené vzdělání respondentů. Společnost nabírá absolventy středních a vysokých škol. Z dotazníku vyplynulo, že větší část respondentů je vysokoškolsky vzdělaných, 40% dotazovaných má bakalářské a 46% magisterské vzdělání. Tato čísla se mohou oproti skutečnosti mírně lišit, v ohledu na počet dotazovaných a také z důvodu nedokončených studií. Ve společnosti pracuje několik desítek studentů, jež mají nejvyšší dokončené vzdělání bakalářské, nicméně při práci dále studují v magisterských programech.

Obrázek 10 - Nejvyšší dosažené vzdělání



Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

Ostatní otázky budou rozděleny do jednotlivých subkapitol.

#### 5.6.2 Výsledky šetření napříč zaměstnanci

Respondenti byli dále tázáni na počet odpracovaných let, zda se jedná o jejich první pracovní zkušenost a další otázky, které byly rozděleny do tří částí –spokojenost, rozvoj a vzdělávání a hodnocení. Autorka práce sebrala celkem 83 dotazníků v této části.

69 % těchto dotazníků vyplnili zaměstnanci týmu Pay. Stejný poměr je přiřazen otázce na první pracovní zkušenost (myšleno pouze na hlavní pracovní poměr), tedy pouze 31 % dotazovaných již disponovalo jinou pracovní zkušeností.

Pro následující otázky zvolila autorka práce metodu hodnotících škál. Ty se jeví jako nejvhodnější metoda pro posouzení názorů respondentů. Hodnotící škály pak vypadaly takto:

- 1 – naprosto souhlasím
- 2 – souhlasím
- 3 – nesouhlasím
- 4 – naprosto nesouhlasím

## Spokojenost

V této části je očekávána pozitivní odezva dle předchozích rozhovorů se zaměstnanci a manažery. Firma v inzerátech uvádí své silné stránky – přátelský kolektiv, zajímavé ohodnocení a nadstandardní balíček benefitů.

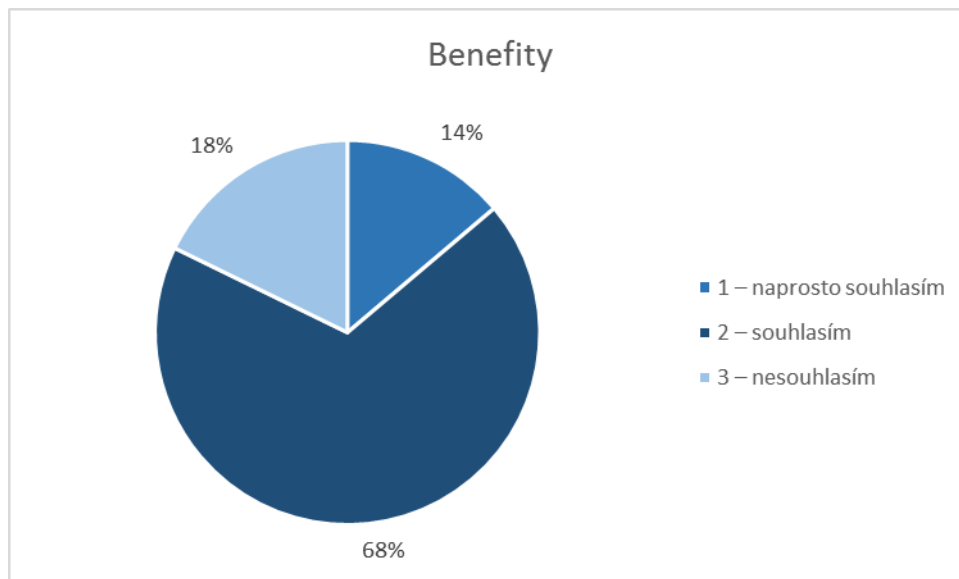
Vzhledem k tomu, že spokojenost je logicky vázána na fluktuaci zaměstnanců a také na jejich další rozvoj, rozhodla se autorka práce potvrdit hypotézu této silné stránky a také dodat podklady pro zevrubnou analýzu stávající situace. Pokud se ve společnosti zaměstnanec necítí dobře, nepocítí ani důvody pro vlastní rozvoj.

Spokojenost zaměstnanců je dnes probíraným tématem, a hlavně se hovoří o interním marketingu, který zmiňuje autorka práce v podkapitole 1.7. Firmy investují do rozvoje zaměstnanců, zlepšují pracovní podmínky a rozšiřují nabídku benefitů.

První otázka se benefitů týkala a zaměstnanci měli zhodnotit, jak jsou spokojeni se stávajícími benefity. Z dotazníku vyplynulo, že je spokojeno 82 % tázaných, z toho 68 % zaměstnanců vybralo možnost 2, tedy „souhlasím“.

Z otevřené otázky, jež byla vždy na konci sekce vyplynulo, že zaměstnanci by uvítali další benefit, a to příspěvek na penzijní pojištění. Opakovanou námitkou byl pak požadavek na vyšší mzdové ohodnocení.

Obrázek 11 – Spokojenost s benefity

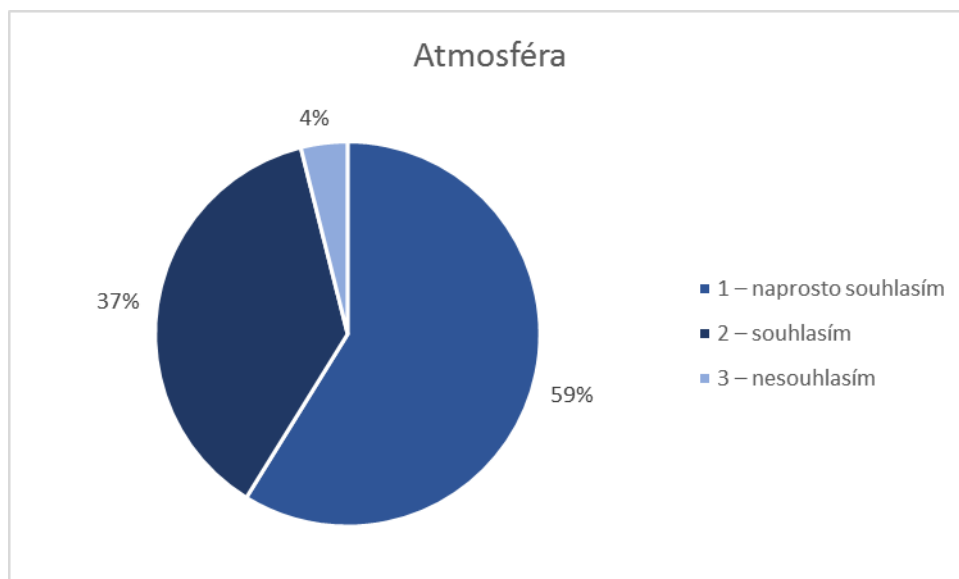


Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

Že na pracovišti panuje pozitivní atmosféra potvrdilo 96 % zaměstnanců. Interpersonální vztahy jsou hodnoceny také kladně, dobré vztahy se svými kolegy potvrdilo 100 % respondentů, z toho 75 % zvolilo možnost naprosto souhlasím. Nastává ještě otázka, jak hodnotí zaměstnanci interpersonální vztahy s nadřízeným. 98 % tázaných považuje vztahy s nadřízenými za dobré, 52 zaměstnanců naprosto souhlasilo (63%), což je pro společnost velmi příznivé skóre a potvrzuje tak zmiňovanou silnou stránku.



Obrázek 12 - Atmosféra na pracovišti

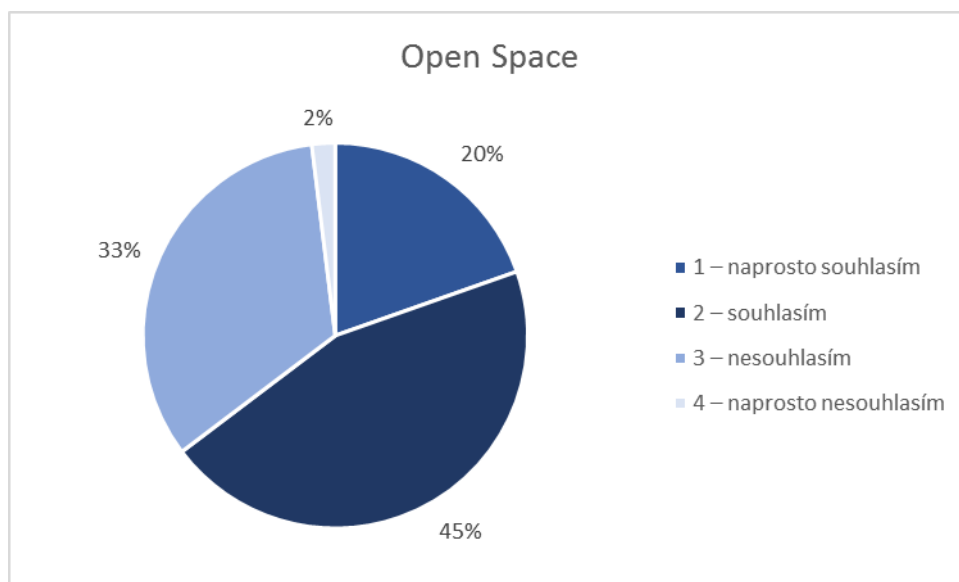


Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

Poslední otázka v sekci se týkala trendu Open Space, tedy jak zaměstnancům vyhovuje sdílená kancelář. Open Space je dobrý způsob organizace pro vedení většího týmu, zároveň dochází k rychlému přenosu informací. Uzpůsobení pracovních podmínek je jeden z trendů interního marketingu. Z nedávných studií vyplynulo, že často v těchto prostorech zaměstnanci postrádají soukromí a větší klid na práci.

Z dotazníku vyplynulo pětadesát procentům respondentů uspořádání Open Space vyhovuje. V otevřené sekci pak několik zaměstnanců vyslovalo požadavek na větší klid při práci a uzavřené kanceláře.

Obrázek 13 – Open Space



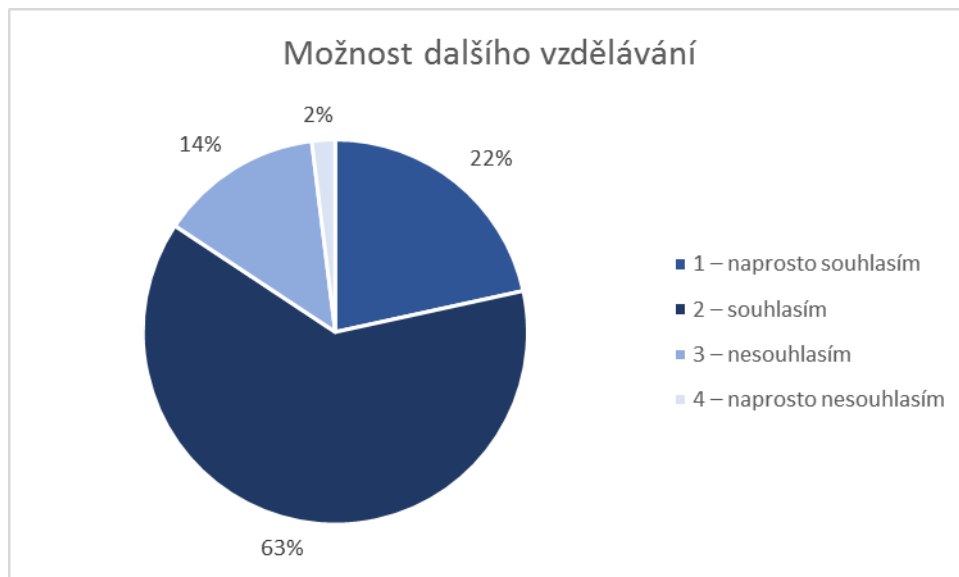
Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

### Rozvoj a vzdělávání

Pro doplnění rozboru této oblasti bylo v dotazníku využito sedmi otázek. Ostatní fakta vyplynula z rozhovorů s manažery a vlastní zkušeností. Podklady z této části by pak měli sloužit pro kapitolu vlastního návrhu rozvoje.

První otázka zněla „Mám možnost se ve společnosti dále vzdělávat“. 84 % zaměstnanců si myslí, že ano. Organizace na možnosti dalšího vzdělávání upozorňuje v inzerátech a při pohovorech. Možnost se dále vzdělávat je velmi atraktivní pro absolventy vysokých, ale i středních škol. Vzhledem k tomu, že firma zaměstnává právě tyto adepty je důležité jim tento „benefit“ nabídnout.

Obrázek 14 - Možnost dalšího vzdělávání



Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

Zaměstnanci se školení účastní pravidelně. Některá školení si mohou zvolit dobrovolně. Z toho důvodu je nutné, aby sami pocíťovali přínos těchto školení a zhodnotili je. Tohoto tématu se týkaly následující tvrzení:

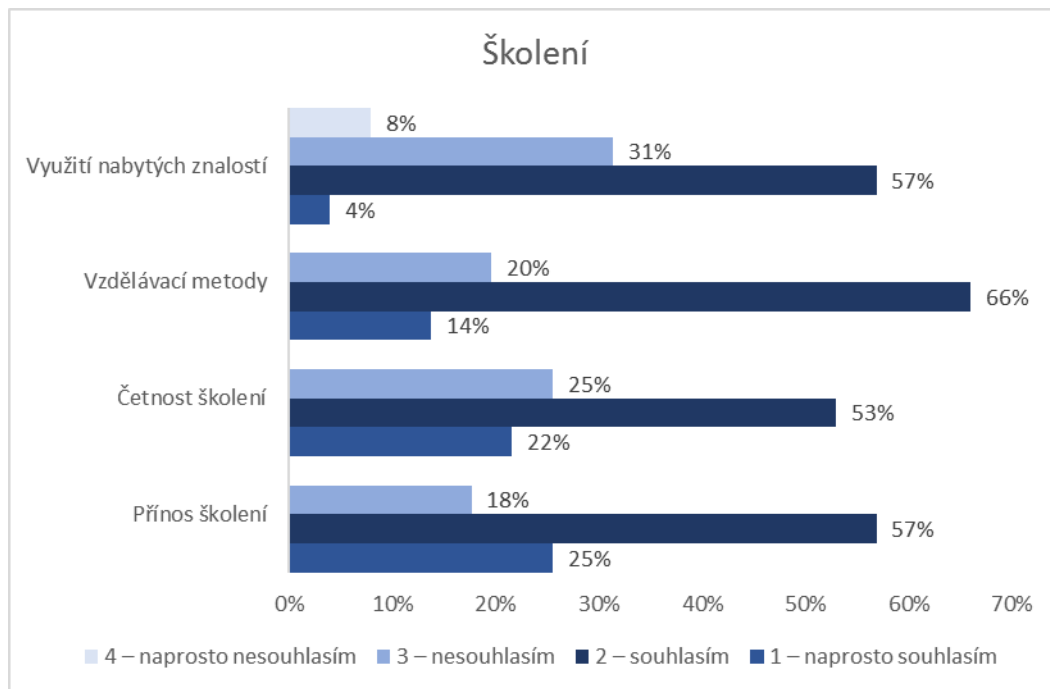
- Školení, kterých jsem se zúčastnil/a, považuji za přínosná pro mou práci
- Vyhovuje mi četnost školení
- Vyhovují mi vzdělávací metody
- Dokážu využít nasbírané znalosti i mimo práci

82 % dotazovaných zaměstnanců naprosto souhlasí či souhlasí s tvrzením, že školení jsou přínosná a 61 % je přesvědčeno o tom, že nabyté vědomosti, které získaly prostřednictvím školení, dokáží využít i mimo práci. Oproti tomu 8 % respondentů je přesvědčeno o tom, že tyto znalosti dále nevyužijí – zvolili možnost naprosto nesouhlasím.

Co se týče četnosti školení, která bývají převážně v období únor až květen, pětasedmdesát procentům četnost školení vyhovuje. Vzdělávací metody se jeví také jako vyhovující, možnost souhlasím či naprosto souhlasím zvolilo 80 % zaměstnanců.

Konkrétní výsledky týkající se této oblasti znázorňuje následující graf.

Obrázek 15 – Otázky týkající se školení



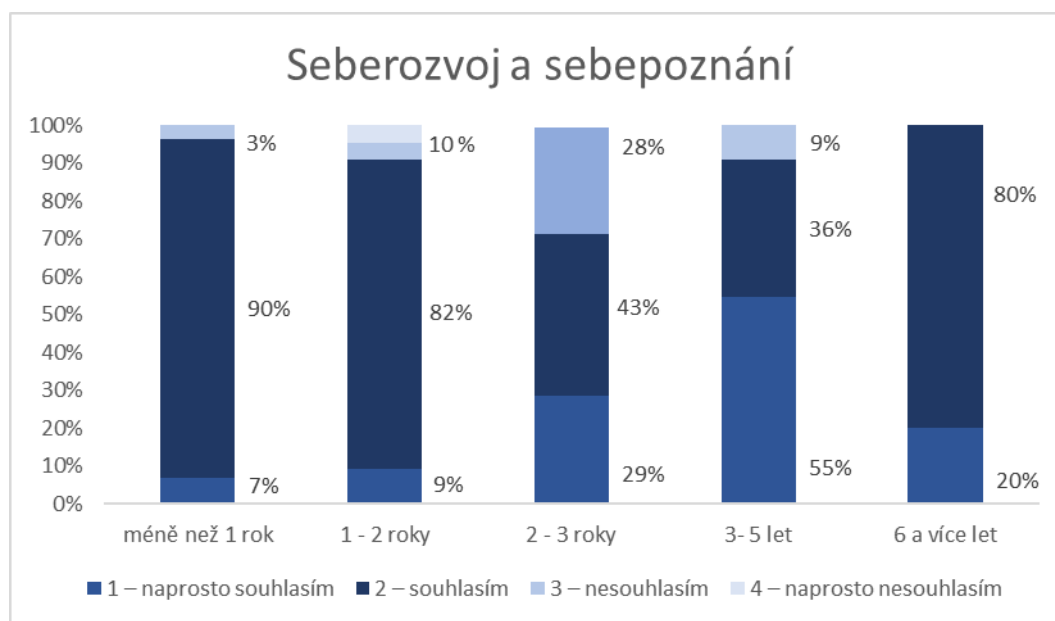
Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

Poslední otázka se týkala rozvoje sebe sama. Respondenti měli rozhodnout, zda s tvrzením „Snažím se o rozvoj sama sebe (učím se zvládat stresové situace, řešit konflikty, poznat samu sebe)“ souhlasí, naprosto souhlasí či mají opačný názor. Rozvoj sebe sama je zejména důležitý pro manažery. Ale vzhledem k tomu, že na pozice manažerů jsou dosazováni vlastní zaměstnanci, měli by být na tu možnost připraveni. Celých 90 % zaměstnanců odpovědělo, že souhlasí (65 %) či naprosto souhlasí (25 %). Autorka práce danou otázku analyzovala v porovnání k počtu let strávených ve společnosti, protože je nezbytně nutné absolvovat určitou praxi, než se zaměstnanec vypracuje na pozici manažera.

Zaměstnanci, kteří jsou v práci méně než jeden rok se z 97 % snaží o seberozvoj, v rozmezí 1-2 roky souhlasilo s tvrzením 90 % dotazovaných, v rozmezí 2-3 roky souhlasilo 72 %, v rozmezí 3-5 let 91 % a stoprocentně souhlasili zaměstnanci, kteří setrvávají ve firmě 6 a více let. Přičemž v prvních dvou rozmezí jsou zaměstnanci stále ve fázi procesu orientace a své znalosti rozvíjí průběžně. V rozmezí 2 – 3 roky přichází útlum, zaměstnanec už dokáže pracovat sám a zná procesy, v tomto období předává své zkušenosti mladším kolegům

a přebírá za ně odpovědnost. Poslední dvě rozmezí mohou teoreticky obsahovat adepty na manažerské pozice a z výsledků je patrné, že seberozvoji a sebepoznání věnují svou pozornost.

Obrázek 16 - Seberozvoj



Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

Z otevřené otázky lze opět zmínit několik zajímavých námětů. Často se opakoval námět na ucelenější systém tréninků, zvýšit počet tréninků a nespokojenost s výukou anglického jazyka. Tento fakt je firmě již znám z loňského průzkumu, který byl interně zpracován právě za účelem zmapování současného stavu výuky jazyka. Vyžadoval se lepší postoj lektorky, zaměření na gramatiku a zvážení výběru probíraných témat.

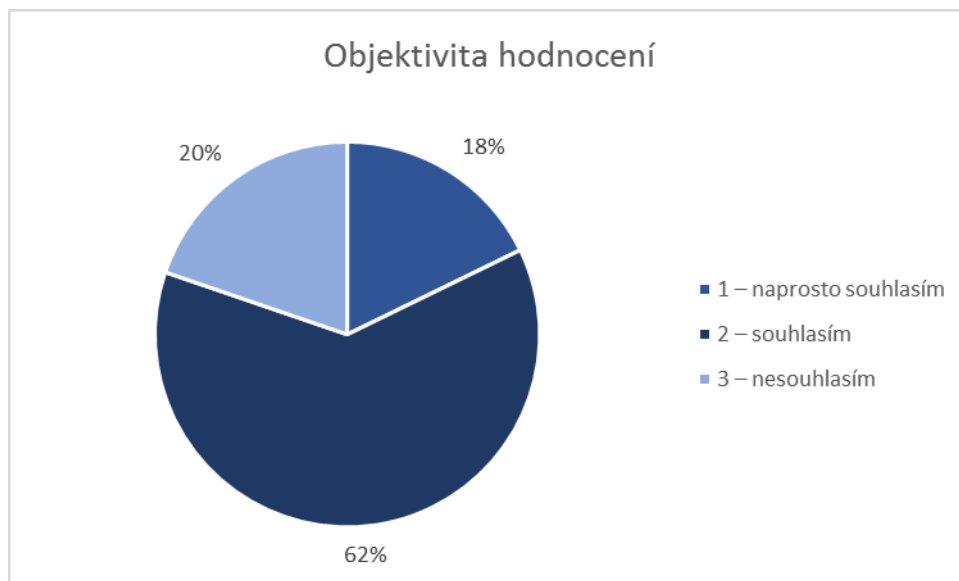
### Hodnocení

Poslední sekce byla zaměřena na oblast hodnocení. Hodnocení úzce souvisí s rozvojem, protože dosažený rozvoj by měl být zohledněn v rámci hodnocení pracovní výkonnosti zaměstnance.

Z předešlých částí a pohovorů vyplynulo, že hodnocení je slabou stránkou organizace. Hodnotící pohovory probíhají pouze dvakrát do roka, požadavkem a zároveň trendem jsou častější hodnotící pohovory. Zároveň je vyžadována častější zpětná vazba.

Navzdory tomu, že hodnocení jsou absolvována zpravidla pouze s jednou osobou, tedy nadřízeným, z výsledků dotazníků se nejeví tento fakt špatně. 80 % respondentů souhlasí s tím, že hodnocení je objektivní. Z poslední otevřené otázky je pak třeba zmínit několik zajímavých námětů – zohlednit veškeré odpovědnosti zaměstnance (ne pouze ty, které spadají pod daného nadřízeného), zvýšit míru objektivitu např. zavedením kritérií či připravit pro tyto účely propracovaný dotazník.

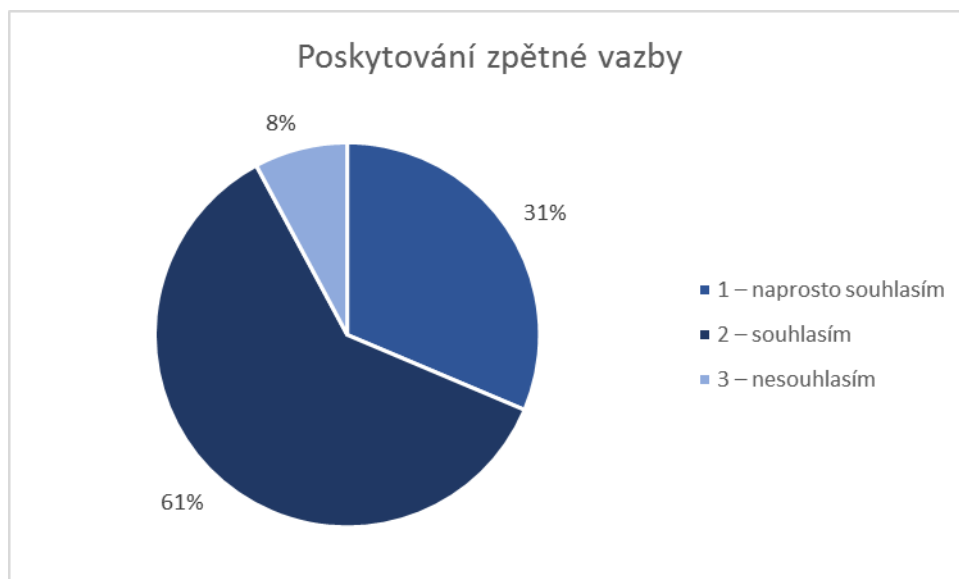
Obrázek 17 - Objektivita hodnocení



Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

S tím, že respondenti dostávají na svou práci zpětnou vazbu od nadřízeného, souhlasí 92 % zaměstnanců. Tento trend tedy společnost následuje.

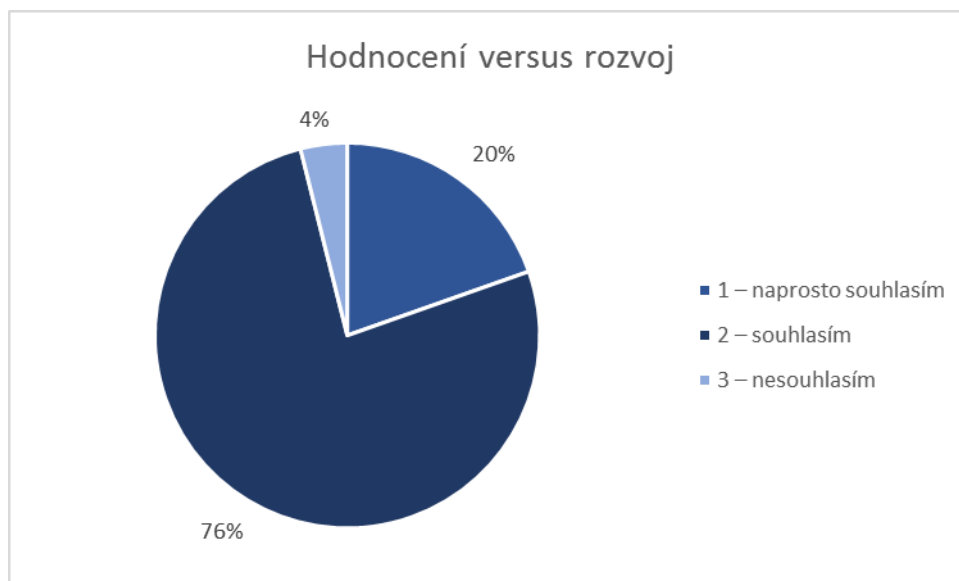
Obrázek 18 - Poskytování zpětné vazby



Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

Tvrzení „V hodnocení je zohledněn můj dosavadní rozvoj“ potvrdilo celých 96 % dotazovaných.

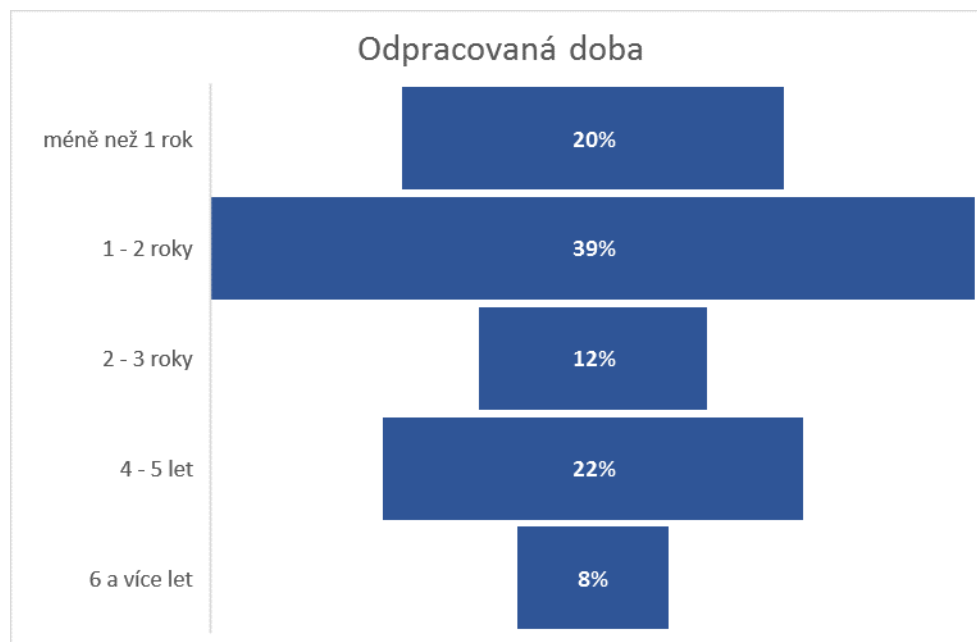
Obrázek 19 - Zohlednění dosavadního rozvoje



Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

Pro úplnost uvádí autorka práce rozložení respondentů dotazníku dle odpracovaných let ve společnosti níže.

Obrázek 20 - Odpracovaná doba



Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

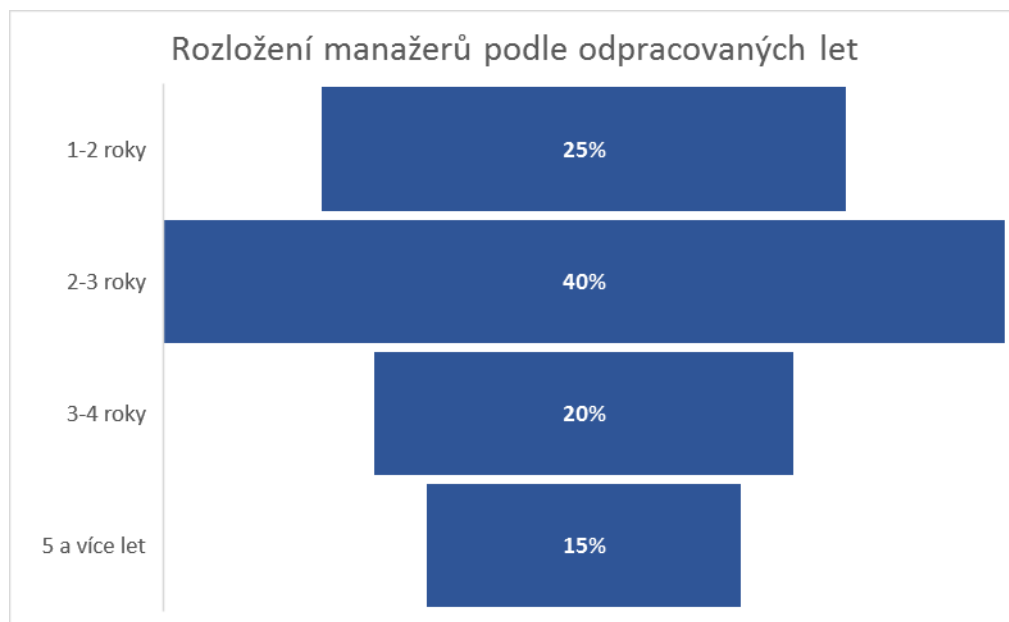
### 5.6.3 Výsledky šetření – manažeři

Pro manažery byl zpracován kratší dotazník, která obsáhne specifická témata, která s managementem souvisí. Obsahoval otázky společné pro obě skupiny zaměstnanců – týkající se spokojenosti a také otázky týkající se self-managementu, který je pro manažery tak důležitý, viz podkapitola 2.7.

Rozložení respondentů manažerských pozic dle počtu odpracovaných let vypadá následovně:



Obrázek 21 - Počet odpracovaných let



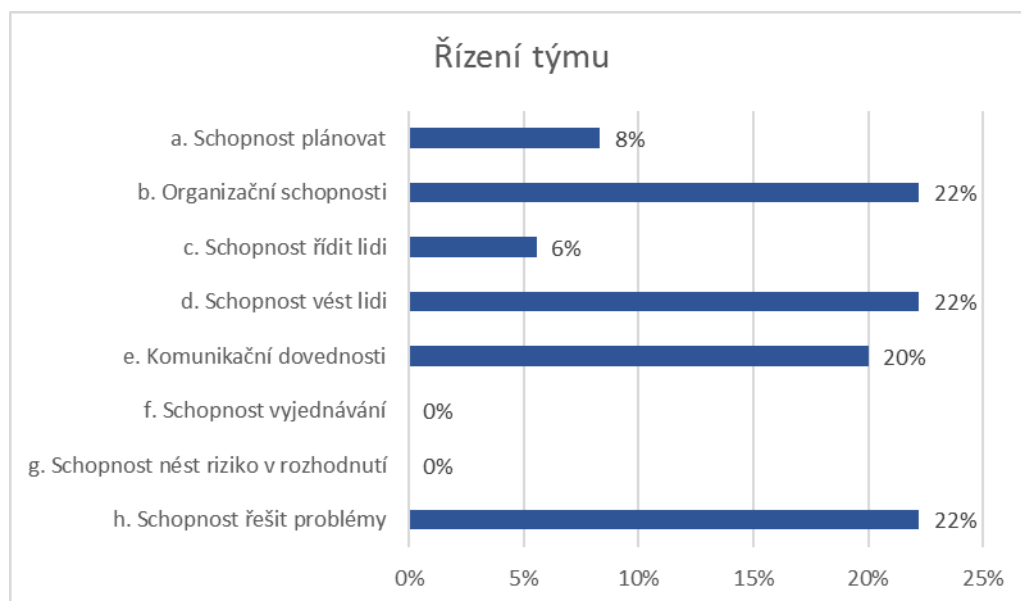
Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

Následovala uzavřená otázka, zda manažer pociťuje potřebu dalšího vzdělávání a rozvoje, manažeři se stoprocentně shodli, že ano.

Další uzavřená otázka si kladla za cíl zjistit, co manažeři upřednostňují při řízení týmu. Z osmi možných variant mohli vybrat pouze tři, tak aby bylo možné identifikovat rozhodující směr.

Shodný a nejvyšší počet odpovědí odpovídá organizačním dovednostem, schopnosti vést lidi a schopnost řešit problémy. Mezi priority nepatří schopnost vyjednávání a schopnost nést riziko v rozhodování – tyto možnosti neoznačil nikdo z dotazovaných.

Obrázek 22 - Priority při řízení týmu



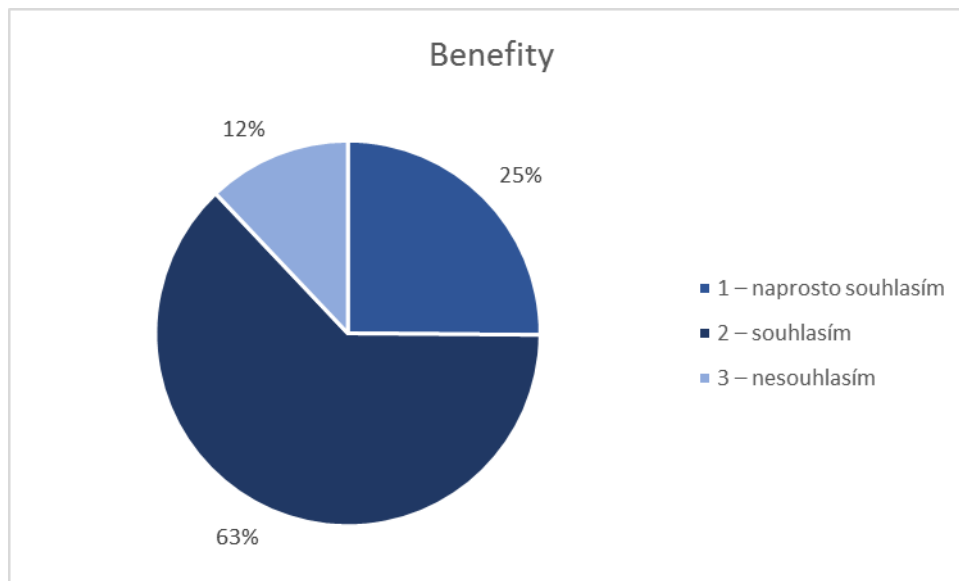
Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

### Spokojenost

Stejně jako u zaměstnanců byla provedena analýza spokojenosti pomocí hodnotících škál. Chování manažerů má velký vliv na tým – na jeho motivaci a produktivitu. 60 let průzkumu společnosti Hay Group dokazuje, že klima může zvýšit spodní hranici výkonnosti až o 30 %. (Haygroup (d), 2016)

Jak jsou manažeři spokojeni s benefity ukazuje následující graf. S benefity je spokojeno 88 % manažerů, 25 % zvolilo možnost naprosto souhlasím a 63 % respondentů s tvrzením souhlasilo. Procento spokojených zaměstnanců z první části odpovídá hodnotě 82 %.

Obrázek 23 - Benefity - manažeři



Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

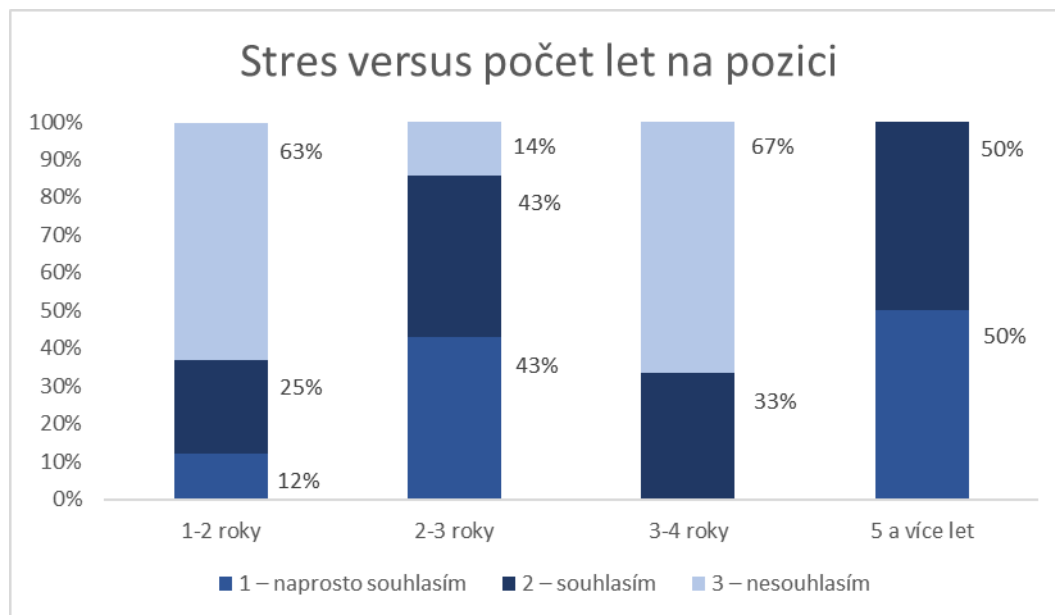
Pro zmapování atmosféry na pracovišti byla využita stejná otázka jako pro zaměstnance, tedy „Na pracovišti panuje pozitivní atmosféra“. Naprosto souhlasilo 75 % dotazovaných, zbylých 25 % s tímto tvrzením souhlasilo.

98% respondentů – zaměstnanců souhlasilo s tvrzením, že mají dobrý vztah se svým nadřízeným. Jaký je pohled manažerů na vztah s podřízenými? 62 % naprosto potvrzuje tvrzení, že mají dobrý vztah se svými podřízenými, s tím souhlasilo zbývajících 38 %, celkově se na tom shodlo 100 % respondentů - manažerů.

Znění otázky č. 10 bylo „Jsem často vystavován stresu“. Zpravidla bývají manažeři stresu vystavováni intenzivněji než zaměstnanci. Jak vypadá situace v GMPC? 50% manažerů s tvrzením nesouhlasí, 12 % naprosto souhlasí a 38 % souhlasí s tvrzením. V tomto případě může ze značné míry záviset na dosavadních zkušenostech manažera a na týmu, ve kterém pracuje. Jelikož manažeři nebyly tázány na tým, ve kterém působí, uvádí autorka práce porovnání otázky č.10 versus počet let v manažerské pozici. Žádný z respondentů se neuchýlil k možnosti naprosto nesouhlasím. Manažeři krátce setrvávající na své pozici z 63 % necítí, že by byli často vystavováni stresu. V rozmezí 2-3 roky souhlasí a naprosto souhlasí dohromady 86 % manažerů. O rozmezí výše se pohled na stupeň stresu opět snižuje, a tak respondenti, kteří jsou 3-4 roky na pozici manažera s tvrzením na 67 % nesouhlasí. Odlišné

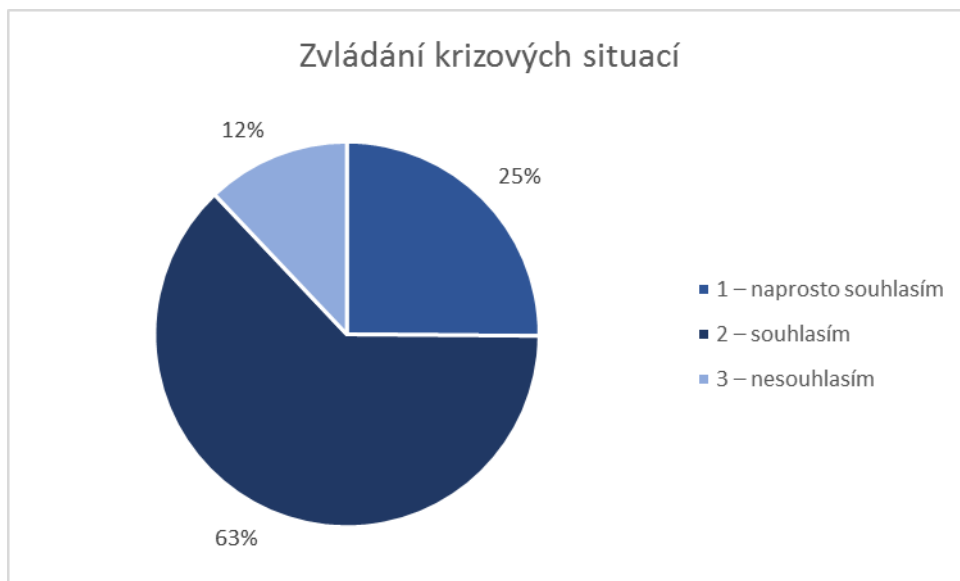
výsledky lze vidět u manažerů, jenž setrvávají na pozici 2-3 roky a tento jev by vyžadoval podrobnější analýzu pro zjištění příčin.

Obrázek 24 - Stres



Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

Následující otázka měla za úkol dodat přehled o tom, jak manažeři zvládají krizové situace. 88 % manažerů se cítí na krizové situace připraveno, z toho 25 % naprosto souhlasí a 63 % souhlasí s tímto tvrzením.

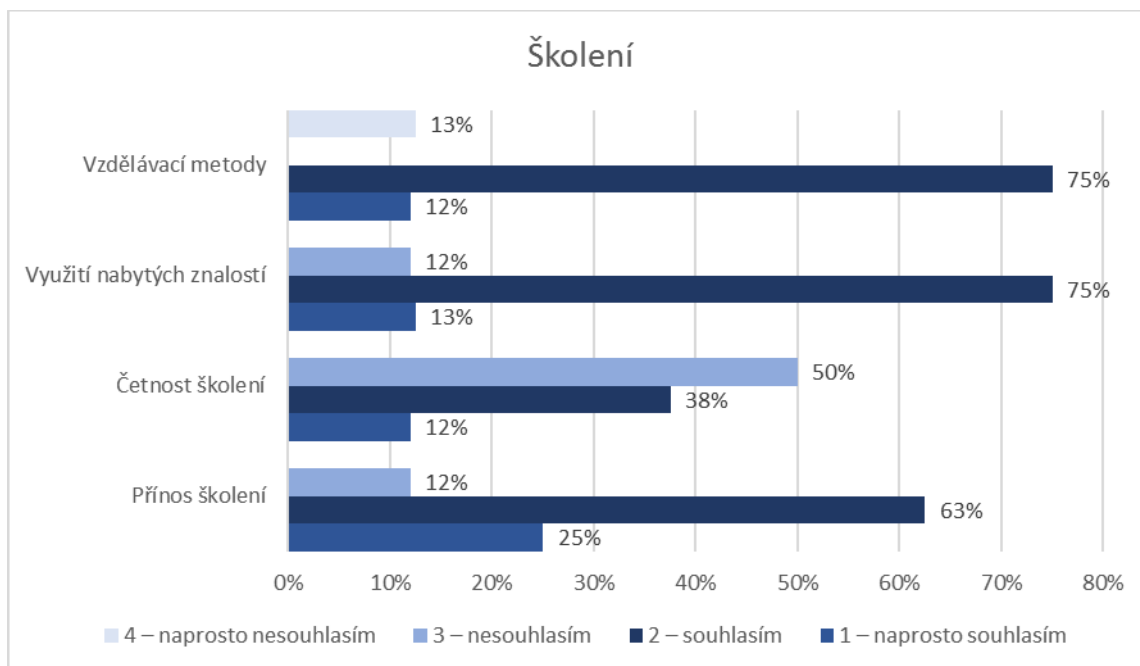


Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

#### Rozvoj a vzdělávání

Otázky týkající se školení, jejich četnosti a přínosu byly pro obě skupiny stejné. Výsledky manažerských dotazníků zobrazuje následující graf:

Obrázek 25 - Školení - manažeři

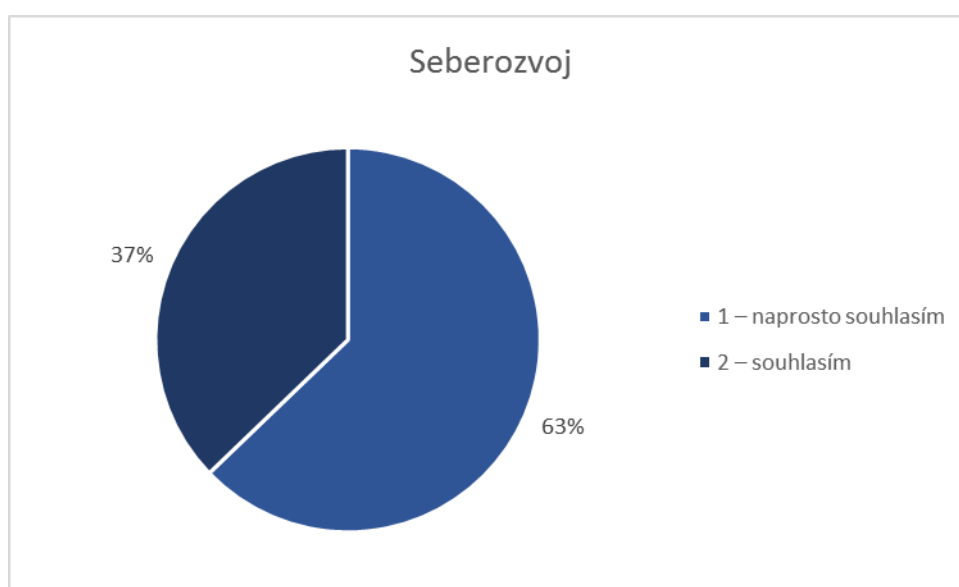


Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

Oproti zaměstnancům, kterým vyhovuje četnost školení v 75 % případů, vyhovuje manažerům četnost školení pouze z poloviny. Pohled na vzdělávací metody a přínos školení je více méně pro obě skupiny pozitivní. Že nabyté zkušenosti využijí i mimo práci uvádí 88 % manažerů. Zaměstnanci o tom byli přesvědčeni pouze z jednašedesáti procent.

O seberozvoj se snaží 100 % dotázaných manažerů. Jedná se o pozitivní jev, zaměřují se manažeři ale také na rozvoj měkkých dovedností, které jsou pro manažerské pozice tolik potřeba – na to odpovídá otázka č. 14.

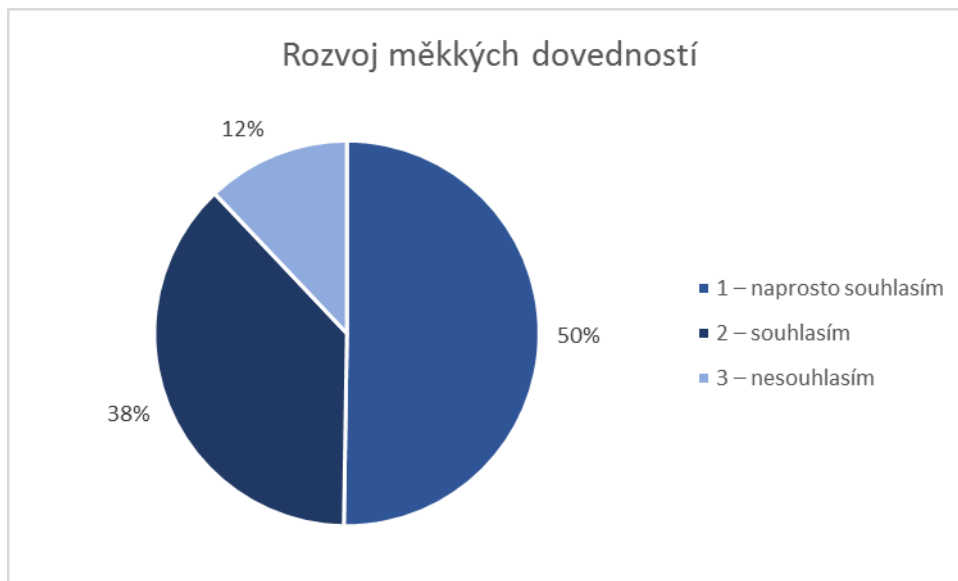
Obrázek 26 - Seberozvoj - manažeři



Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

88 % manažerů odpovědělo kladně, 50 % naprosto souhlasí s tvrzením, že se zaměřují na rozvoj svých měkkých dovedností, 38 % souhlasí. V porovnání s prioritami (otázka č.6 priority při řízení týmu) je zajímavé zjištění, že 12 % manažerů s tezí nesouhlasí.

Obrázek 27 - Měkké dovednosti



Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

### 5.7 Shrnutí dotazníkového šetření

Pozitivním výsledky dotazníkového šetření jsou v oblasti spokojenosti zaměstnanců. Velmi kladně byly hodnoceny vztahy mezi nadřízenými a podřízenými a vztahy mezi zaměstnanci. Z toho plyne silná stránka společnosti, a to pozitivní a přátelská atmosféra na pracovišti.

S nadstandardním balíčkem benefitů je spokojeno 82 % zaměstnanců a 88 % manažerů. Několikrát byl vysloven požadavek na doplnění benefitů, konkrétně o příspěvek na penzijní pojištění. Společnost názor svých zaměstnanců zajímá a častým jevem jsou interní dotazníky. Proto je možné, že v tomto ohledu vyjde organizace vstříc zaměstnancům a tento benefit v budoucnu doplní.

Slabou stránkou řízení lidských zdrojů je pak hodnocení práce, ačkoliv výsledky vyšly v celku kladně, objevilo se několik námětů na zlepšení. Četnost hodnocení by mohla být zvýšena, tak aby odpovídala požadavkům zaměstnancům, kteří vyžadují čím dál tím častěji častější zpětnou vazbu. S tím, že v hodnocení je zohledněn dosavadní rozvoj zaměstnance souhlasila většina respondentů.

Hlavním úkolem šetření však bylo zmapovat situaci ohledně vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Z dotazníku vyplynulo, že zaměstnanci mají možnost se ve firmě dále rozvíjet, pokud pomineme fakt, že jejich neustálý rozvoj je z povahy jejich práce požadován. Oblasti pro zlepšení jsou četnost školení a přínos těchto školení. S četností školení je spokojeno 75 % respondentů. Školení probíhají intenzivněji v době únor až květen. 39 % respondentů je přesvědčeno, že nabyté znalosti již nedokáží využít jinde než v současném zaměstnání. O seberozvoj se snaží 90 % zaměstnanců.

Z námětů je pak nezbytné zmínit tyto opakující se požadavky – zvýšit počet tréninků, více uzpůsobit výuku anglického jazyka a zavést ucelený systém tréninků.

100 % manažerů se shodlo na potřebě dalšího vzdělávání a rozvoje. Pokud by museli upřednostnit schopnosti či dovednosti, které potřebují pro výkon své práce, byly by to následující – organizační dovednosti, schopnost vést lidi a schopnost řešit problémy. Výsledky odpovídají faktu, že manažeři své podřízené přímo neřídí, ale spíše vedou, jsou jim leadery. S pozicí manažera souvisí také vyšší míra stresových situací. 50 % manažerů je přesvědčeno, že jsou často vystavováni stresu. Z toho převážná většina je na krizové situace připravena.

Pouze polovině manažerů vyhovuje četnost školení. Oproti zaměstnancům jsou si více jistí, že využijí nabyté znalosti i mimo práci. Stejně jako zaměstnanci mají stejný pozitivní názor na používané vzdělávací metody. O vlastní rozvoj se pak snaží všichni dotázaní manažeři.

## 5.8 Shrnutí kapitoly

Společnost můžeme definovat jako učící se organizaci. Rozvoj zaměstnanců je pro organizaci klíčový. Školení doprovází zaměstnance po celou jeho kariéru, a to z pohledu školeného, tak od určité doby také v pozici školitele. Z toho důvodu je vhodné věnovat pozornost praktickému rozvoji, zlepšení komunikačních dovedností (i co se cizího jazyka týče) a měkkých dovedností, které jsou nezbytné pro manažerské pozice.



Zaměstnanci jsou si vědomi potřeby rozvoje a také se sami rozvíjet chtějí. Organizace požadavky zaměstnanců sleduje a poskytuje jim podklady pro samostudium či naslouchá námětům na další tréninky. Zároveň mohou zaměstnanci spolupracovat se svým kolegou či manažerem na svém rozvoji, navázat vztah mentora a svěřence.

Diagnóza potřeb vzdělávání a rozvoje pak plyne z výsledků pohovorů s Relationship manažery, z hodnotících pohovorů (prováděných dvakrát ročně) a z výsledků dotazníkového šetření.

## 6 Vlastní návrh projektu rozvoje

Východiskem pro vlastní návrh projektu rozvoje jsou předešlé dvě kapitoly, zahrnující analýzu organizace jako takové a analýzu současného stavu rozvoje zaměstnanců.

### 6.1 Systematické vzdělávání zaměstnanců

Prvním návrhem pro zlepšení rozvoje v organizaci je zavedení systému vzdělávání. Z rozhovorů s manažery vyplynulo, že přehled o školeních není zpracován. Proto není vždy možné zjistit, zda má zaměstnanec dostatek znalostí pro výkon na své pozici. Manažeři by získali vhodné podklady pro hodnocení vykonané práce, ale také přehled o dosažených školení a možnostech dalšího postupu.

#### 6.1.1 Plán

##### **Zaměstnanci**

Z povahy pozice je známo, jakým směrem se bude zaměstnanec vyvíjet. Pro tyto účely jsou také sestaveny popisy pozic, z kterých je možno dále čerpat. Je tedy možné sestavit plán školení, kterých se zaměstnanec musí účastnit. Dále doplnit tento přehled o status školení – zda je povinné, určené pro další rozvoj na pozici či vlastní rozvoj.

Všechny zmiňované informace lze pak jednoduše zadat do již používaných seznamů zaměstnanců. Přehled, který by pak náležel odpovědnému Relationship manažerovi by mohl obsahovat tyto informace:

- Jméno, příjmení
- Pozice a směr rozvoje – směr rozvoje je přitom znám z hodnotících pohovorů, kde zaměstnanec uvádí své krátkodobé i dlouhodobé cíle
- Povinná školení –sem budou spadat zákonná školení a prvotní školení – Microsoft Excel, Prezentace o společnosti, metodologie procesování analýz a další
- Praktická školení – odpovídající dané pozici a zahrnující výuku anglického jazyka
- Další rozvoj – technický rozvoj, rozvoj měkkých dovedností atd.

Dále budou školení rozdělena na absolvovaná a plánovaná. Lze přiřadit rámcově termíny, v kterých budou školení probíhat a informovat tak předem zaměstnance. Z docházky na

školení je pak možné zjistit, zda se zaměstnanec školení účastnil. Sám si pak může zažádat i o případné opakování či doplňující tréninky.

Pro potřeby zmíněného přehledu je pak nezbytně nutné zvýšit frekvenci poskytování zpětné vazby. Pravidelnými pohovory manažerů se zaměstnanci lze pak docílit zvýšení úrovně měkkých dovedností – komunikace, naslouchání, řešení konfliktů, time management.

Vhodné by bylo rozšířit počet tréninků na základě námitek zaměstnanců. Pro tyto potřeby lze využít dotazníkového šetření. Cílem šetření by pak bylo zjistit jakých dalších tréninků se chtějí zaměstnanci účastnit. Mezi tyto tréninky pak zahrnout rozvoj měkkých dovedností.

Co se týče námětů na výuku anglického jazyka, je důležité určit cíle této výuky. V současné době probíhá výuka se zaměřením na konverzaci. Témata se různí a jsou určována lektorkou výuky. Pro výkon práce je však více důležitá písemná komunikace – proto je nutné znát jak gramatiku, tak dosahovat uspokojivých hodnot slovní zásoby. Většina komunikace probíhá formou formálního emailu.

Pro rozvoj zaměstnance v oblasti cizích jazyků je tento kurz určitě přínosný, nicméně pro potřeby pozice by bylo vhodnější se uchýlit k variantě písemné komunikace v anglickém jazyce. Přičemž tento kurz si mohou zaměstnanci zvolit sami, účast je i v současné době dobrovolná.

Dokumenty a kroky potřebné pro sestavení přehledu o školení jsou tedy následující:

- Seznam zaměstnanců
- Popis pozic a odpovídajících tréninků
- Seznam dobrovolných tréninků určených pro další rozvoj
- Výstupy hodnocení
- Docházkové listy z již proběhlých tréninků
- Docházkový list z výuky anglického jazyka

Co se týče výuky anglického jazyka bylo by nutné:

- Naplánovat s lektorkou výuku písemné komunikace – sestavit rámcová témata
- Uzpůsobit rozvrh výuky o písemnou komunikaci
- Sestavit nový plán výuky

### 6.1.2 Implementace

Pro navrhovaný plán není třeba počítat s dodatečnými náklady. Výuka angličtiny je hrazena firmou a neplánuje se navyšovat počet rozvrhových hodin, ale nahradit několik těchto hodin písemnou komunikací v angličtině. Výuky se neúčastní všichni zaměstnanci, pokud by tedy vyvstala potřeba navýšit počet výukových hodin, náklady to neovlivní, protože nárok na výuku cizího jazyka má každý zaměstnanec.

Zavedení systematického vzdělávání sebou ponese nutnost vyčlenění časového fondu. To však lze delegovat na jednotlivé Relationship manažery, pro které není problém si na zpracování těchto plánů vyčlenit několik hodin práce. Z budoucí perspektivy bude plán usnadňovat práci manažerů a budou moci lépe plánovat termíny jednotlivých školení.

Pro rozvoj měkkých dovedností může firma využít vlastního know how. Všechny dokumenty publikované společností jsou zaměstnancům dostupné.

### 6.1.3 Vyhodnocení

Nezbytnou částí systematického přístupu je část vyhodnocení. Pro účely objektivního hodnocení je vhodné sledovat doporučení, jež autorka uvádí v podkapitole 3.4.

- Určit cíle vzdělávání – rozvoj praktických dovedností, rozvoj měkkých dovedností, rozvoj anglického jazyka
- Zajištění, aby každý účastník znal od počátku cíl dalšího vzdělávání – na co je školení zaměřeno, jak mu dále pomůže v jeho rozvoji
- Metody porovnání – vyhodnocení dotazníku školitelů, školených, výsledky hodnocení, splnění definovaných cílů
- Využití výsledků z vyhodnocení vzdělávání a případné korekce plánů

Pokud se uzpůsobí tréninky požadavkům zaměstnanců, zvýší se jejich angažovanost a míra motivace. Zda se tak opravdu děje, zjistí manažeři z pravidelných pohovorů se zaměstnanci.

## 6.2 Rozvoj manažerů

Z dotazníků plyne, že manažeři vyžadují vyšší četnost tréninků, zaměření na rozvoj svých měkkých dovedností. Pro svůj seberozvoj, o který se aktivně snaží, jim může poskytnout

firma vlastní materiály a doporučení, jak se lépe vyrovnat např. se stresem, kterému je vystavováno 50 % dotazovaných manažerů.

Analýza současného stavu potvrdila, že manažeři se chtějí dále rozvíjet, chápou potřebu rozvoje a snaží se o vlastní seberozvoj.

#### 6.2.1 Plán

Plánem je uzpůsobit rozvoj zaměstnanců, kteří jsou vhodnými adepty na tyto pozice. Tedy začít s rozvojem měkkých dovedností a prohlubování odborných znalostí.

Úkolem stávajících manažerů by mělo být vyhledávání talentů, poskytovat jim možnosti k dalšímu rozvoji a zvýšit tak jejich angažovanost ve firmě.

Dalším cílem je zvýšit počet tréninků a připravit manažery na rozvoj měkkých dovedností, ať už ve firmě, tak při jejich vlastním rozvoji.

#### 6.2.2 Implementace

Manažeři na základě vlastních zkušeností či na základě interních odborných průzkumů vyberou základnu talentů, kterým se budou dále věnovat. Kromě pohovorů, na kterých zjistí ambice a cíle těchto talentů je postaví před náročné úkoly, při kterých vyvstane na povrch jejich talent. Zároveň je náročnými úkoly namotivují k vyšší angažovanosti. Na základě požadavků těchto talentů, pak uzpůsobí jejich rozvoje – poskytnou vhodné nástroje a materiály, domluví se na organizaci dalších školení. Z jedné stránky pro ně manažeři připraví žádaná školení, z druhé strany nechají vyniknout jejich talent a nechají je organizovat jiná odborná školení.

Praxí při rozvoji měkkých dovedností budou častější pohovory se zaměstnanci. Tyto pohovory mohou trvat kratší dobu než klasické hodnotící pohovory a měli by zahrnout otázky:

- Jak zaměstnanec hodnotí současný stav? Potřebuje s něčím pomoc? Co ho čeká v dohledné době?
- Jak je se mu daří naplňovat cíle? Jak mu lze v této části vyjít vstříc? Proč se mu nedaří naplňovat cíle?

- Vystávají nějaké problémy v oblasti práce, pracovních podmínek, v interpersonálních vztazích?
- Další sdělení, o které se chce s nadřízeným podělit.

Celý pohovor by měl vést manažer v přátelském duchu a příjemném prostředí. Manažer se snaží o to být zaměstnanci lídrem, ne nadřízeným.

Vhodným krokem při rozvoji manažerských měkkých dovedností je pak team building sestavený pro potřeby managementu. Bude zahrnovat oblasti jako řešení konfliktů, time-management, vedení tréninků, vyjednávání, zpětná vazba, zvládání stresu, vedení týmů. Tyto aktivity budou podány zábavnou formou a mimo jiné budou mít za cíl stmelování kolektivu. Při využití sportovních aktivit se naučí manažeři pracovat se svou psychickou i fyzickou odolností, navazovat nové vztahy, vést tým i řešit konflikty.

### 6.2.3 Vyhodnocení

Rozvoj měkkých dovedností manažerů zhodnotí jejich podřízení a dále bude posouzen růst v této oblasti nadřízeným pracovníkem, který s manažery provádí hodnotící pohovory. Pokud vyvstanou pozitivní ohlasy na manažerský team building či ochota organizovat další akce samotnými manažery, bude splněn stanovený cíl.

Z hodnotících pohovorů pak vyplynou změny v angažovanosti a rozvoji talentů, kterým se budou manažeři pravidelně věnovat. Cílem je tedy zvýšit angažovanost a podporovat rozvoj talentů. Pomocí pravidelných pohovorů bude poskytována zpětná vazba na dosavadní rozvoj.

## 6.3 Hodnocení

Hodnocení práce bylo vyhodnoceno jako slabá stránka společnosti. Vzhledem k tomu, že z hodnotících pohovorů dále vystává identifikace potřeby rozvoje, zhodnocení současného rozvoje, výše ohodnocení a angažovanost a motivace zaměstnanců, doporučuje autorka práce zlepšení také této oblasti.

### 6.3.1 Plán

Návrh v oblasti hodnocení se sestává z:

- Častějších hodnotících pohovorů

- Zajištění vhodných podkladů pro objektivní hodnocení
- Zahrnutí absolvovaných tréninků a dalšího plánu rozvoje
- Shrnutí stanovených cílů a jak byly splněny – pokud nebyly splněny, co bylo překážkou
- Častější zpětné vazby – realizace pravidelných pohovorů
- Sebehodnocení – zaměstnanec zhodnotí své silné a slabé stránky

V současné době funguje stanovení dlouhodobých a krátkodobých cílů, jak jich bude dosaženo a jakým způsobem se bude dosažení cíle posuzovat. Realizované hodnocení svými kolegy obsahuje oblasti – silné stránky, slabé stránky, na co se zaměřit a dále rozvíjet a v kterých oblastech doporučuje kolega změnu k lepšímu. Pod tyto oblasti vypíše hodnotitel svoje názory.

### 6.3.2 Implementace

Hodnotící pohovory budou kopírovat jednotlivá období, jedno hodnocení bude realizováno těsně po fázi největší vytíženosti (cca srpen-říjen). Další po ukončení jednoho ročního období – kdy je celý proces ukončen a lze zhodnotit splnění cílů (časově koresponduje prosinec-leden) a poslední v době před pracovní špičkou, kdy zaměstnanec prošel sérií školení (duben-červen).

List pro hodnotitele může vypadat následovně:

1. Jméno a příjmení hodnoceného
2. Jméno a příjmení hodnotitele a manažera
3. Pozice
4. Požadavky na pozici, seznam odpovídajících tréninků
5. Směr vlastního rozvoje - na co se chce zaměstnanec zaměřit
6. Další odpovědnosti mimo určenou pozici
7. Krátkodobé a dlouhodobé cíle
8. Výpisky z jednotlivých pravidelných pohovorů

Pro potřeby objektivního hodnocení ze strany kolegů sestavila autorka práce následující dotazník:

- V jakých oblastech vidíš u hodnoceného kolegy silné stránky a v jakých stránky slabé?
- Zhodnot' komunikaci a vzájemnou spolupráci. – pomocí hodnotících škál (odpovídajících hodnotám známek ve škole) s možností stručného komentáře
- Zhodnot' organizaci práce – kolega je schopný zorganizovat a rozdělit práci tak, aby bylo dosaženo výsledků včas.
- Kvalita odvedené práce – oznámkuj jako ve škole a okomentuj
- Jakých kolego/kolegyně vlastností si cením? V čem bych se mu/ji chtěl vyrovnat?
- V jaké oblasti a jakým způsobem by se mohl dále rozvíjet?

Přičemž anonymita hodnotitelů by měla zůstat nadále zachována – proto zahrnout do hodnotící pohovoru minimálně dva kolegy + nadřízeného.

### 6.3.3 Vyhodnocení

Po provedení prvních hodnotících pohovorů doporučuje autorka práce provést průzkum spokojenosti zaměstnanců s novým systémem hodnocení a případně korigovat o doporučené změny.

Pro účely vyhodnocení výsledků porovnat sebehodnocení zaměstnance a hodnocení od jeho kolegů. V současné době je také možné korigovat volbu nominových kolegů, např. doplnit o další kolegy, kteří jsou s hodnoceným v častém kontaktu.

## 6.3 Shrnutí kapitoly

Navrhovaná opatření ve třech oblastech by měla napomoci zlepšení v oblasti řízení lidských zdrojů. Cílem bylo navrhnout zlepšení, která se budou týkat minimálně rozvoje a vzdělávání. Mezi ty řadí autorka práce systematické vzdělávání zaměstnanců, návrhy na rozvoj manažerů a návrhy týkající se oblasti hodnocení, která s rozvojem úzce souvisí. Mimo jiné tyto návrhy vedou k eliminaci slabých stránek společnosti.

Vzhledem k faktu, že společnost není limitována finančními prostředky, není nutné sestavovat propočty nákladů. Rozvoj zaměstnanců a manažerů přináší pozitivní výsledky pro ně samé, ale také to ovlivňuje další zainteresované strany, ku příkladu zmiňovaný Market



Unit. Díky rozvoji zaměstnanců a manažerů lze uvažovat zlepšení stávajících vztahů mezi GMPC a Market Unitem. Dále mohou vyškolení zaměstnanci prodat nově nabyté znalosti a dovednosti při příležitosti zaškolení nových manažerů nastupujících do Market Unitů.

Veškeré návrhy kopírují výsledky zjištěné z pohovorů s manažery, z výsledků dotazníků a námětů, které zaměstnanci v dotaznících uváděli.

## Závěr

Tématem diplomové práce bylo zhodnotit význam vzdělávání a rozvoje v systému řízení lidských zdrojů, charakterizovat rozvoj a vzdělávání v rámci zvolené firmy, charakterizovat danou společnost a na základě diagnózy současného stavu definovat vlastní návrh zaměstnanců a manažerů.

Diplomová práce se sestává z šesti kapitol. První kapitola se týká oblasti řízení lidských zdrojů, kde jsou zahrnuty teoretické poznatky doplněné o aktuální trendy a posouzení, výsledky průzkumu společnosti Hay Group a související problémy.

Z dosažených poznatků vyplynulo, že část rozvoje a vzdělávání je velmi důležitou částí oblasti řízení lidských zdrojů. Rozvoji a vzdělávání je pak věnována samostatná kapitola. Pro popis této oblasti bylo použito jak zahraniční, tak české literatury, jež je uvedena v seznamu použité literatury. Souhrně byl vyvozen význam, důvody k rozvoji a vzdělávání, používané přístupy a rozdíly mezi rozvojem zaměstnanců a manažerů. V návaznosti na předchozí kapitolu uvádí autorka práce propojenost v jednotlivých oblastech.

Další třetí kapitola pak logicky propojuje teoretickou část práce s praktickou, kdy je vzdělávání definováno jako proces zahrnující několik kroků, které vedou ke kýženým výsledkům. Proces se tedy sestává ze čtyř základních kroků – identifikace, plánu, implementace a vyhodnocení procesu. Zde jsou kriticky posouzeny používané metody při vzdělávání či identifikaci potřeb, zmíněny jsou faktory, které ovlivňují volbu vzdělávací metody. Členění metod je pak jmenováno z několika různých zdrojů, tak aby bylo dosaženo celkového přehledu a ten obsahoval i aktuální témata. Pozornost je dále zaměřena na vyhodnocení celého procesu, bez kterého by celý proces postrádal smysl.

Cílem čtvrté kapitoly bylo charakterizovat zvolenou společnost, provést analýzu prostředí a získat podklady pro další kapitoly. Hay Group je mezinárodní poradenskou společností, která si na trhu vydobyla velmi dobré jméno, v současnosti je spojena se společností Korn Ferry. Smyslem akvizice bylo stát se jednou z největších poradenských společností v oblasti řízení lidských zdrojů. Nicméně analyzované procesní centrum se od ostatních poboček a oddělení liší v mnoha ohledech. Zahrnut je strategický záměr, analýza interního i externího prostředí a zjištěné výsledky jsou sumarizovány pomocí matice SWOT. V kapitole interního

prostředí je popsán stav řízení lidských zdrojů, přičemž rozvoji a vzdělávání se autorka práce věnuje v další samostatné kapitole.

Zde je popsán za pomoci rozhovorů, praxí získaných poznatků a dotazníkového šetření současný stav vzdělávání a rozvoje zaměstnanců a manažerů v Plzni. Je zřejmé, že v poradenské společnosti zaměřené na oblast řízení lidských zdrojů, není oblast rozvoje podceňována, ale upřednostňována. Výsledky dotazníkového šetření jsou veskrze pozitivní. Analýza současného stavu však odhalila oblasti, ve kterých je možné se dále zlepšovat. Týká se systematického vzdělávání, rozvoje manažerů a hodnocení výkonu.

V poslední, šesté, kapitole autorka práce konkrétně popisuje, jak lze zlepšení v těchto oblastech dosáhnout, jaké jsou přínosy a vymežující podmínky. Vše se pak odvíjí od návrhů samotných zaměstnanců, poznatků z vedených rozhovorů, výsledků celkové analýzy organizace a zhodnocení odpovědí dotazníkového šetření.

Výsledky a navrhované změny pak byly předloženy vedení společnosti jako podklad pro další rozvoj, zpracování specifických analýz či pro provedení navrhovaných změn.

## Seznam tabulek

Tabulka 1 - makroekonomické ukazatele .....	47
Tabulka 2 - SWOT analýza .....	54

## Seznam obrázků

Obrázek 1 - Systém řízení lidských zdrojů .....	11
Obrázek 2 - Složky vzdělávání a rozvoje .....	25
Obrázek 3 - Úrovně a metody zjišťování vzdělávacích potřeb .....	36
Obrázek 4 - Oblast působnosti .....	42
Obrázek 5 – Současné logo společnosti .....	43
Obrázek 6 - Organizační struktura GMPC .....	44
Obrázek 7 - Porterův model 5-ti sil .....	48
Obrázek 8 - Pohlaví .....	60
Obrázek 9 - Věk .....	61
Obrázek 10 - Nejvyšší dosažené vzdělání .....	62
Obrázek 11 – Spokojenost s benefity .....	64
Obrázek 12 - Atmosféra na pracovišti .....	65
Obrázek 13 – Open Space .....	66
Obrázek 14 - Možnost dalšího vzdělávání .....	67
Obrázek 15 – Otázky týkající se školení .....	68
Obrázek 16 - Seberozvoj .....	69
Obrázek 17 - Objektivita hodnocení .....	70
Obrázek 18 - Poskytování zpětné vazby .....	71
Obrázek 19 - Zohlednění dosavadního rozvoje .....	71
Obrázek 20 - Odpracovaná doba .....	72
Obrázek 21 - Počet odpracovaných let .....	73
Obrázek 22 - Priority při řízení týmu .....	74
Obrázek 23 - Benefity - manažeři .....	75
Obrázek 24 - Stres .....	76
Obrázek 25 - Školení - manažeři .....	77
Obrázek 26 - Seberozvoj - manažeři .....	78
Obrázek 27 - Měkké dovednosti .....	79

## Seznam použité literatury

- ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů - Moderní pojetí a postupy*. 13. vydání. Praha: Grada Publishing a.s., 2015, 928 s. ISBN 978-80-247-5258-7.
- DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kolektiv. *Řízení lidských zdrojů*. 1. Vydání. Praha: C. H. Beck, 2007, 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4
- FOTR, Jiří. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing a.s., 2012, 381 s. ISBN 978-80-247-3985-4.
- GOLEMAN, Daniel. *Emoční inteligence*, 1.vydání. Praha: Columbus, s.r.o., 1997, 339 s. ISBN 80-85928-48-5
- HORVÁTHOVÁ, Petra. *Talent management*. 1. vydání. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2011, 249 s. ISBN 978-80-7357-665-3.
- JERMÁŘ, Milan. *Personální procesy v organizacích: Základní teze předmětu a vybrané metody*. 1. vydání. Plzeň: Západočeská univerzita, 2014, 81 s. ISBN 978-80-261-0457-5
- KOUBEK, Josef, *Řízení lidských zdrojů*. 5. rozšířené vydání. Praha: Management Press, 2015, 399 s. ISBN 978-80-726-1288-8
- LUKÁŠOVÁ, Růžena. *Organizační kultura a její změna*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing a.s., 2010, 238 s. ISBN 978-80-247-2951-0.
- MIKULÁŠTÍK, Milan. *Manažerská psychologie*, 3., přepracované vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2015, 344 s. ISBN 978-80-247-4221-2
- TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing a.s., 2004, 168 s. ISBN 978-80-247-0405-6
- ULRICH, David. *Mistrovské řízení lidských zdrojů*. 1. české vydání. Praha: Grada Publishing a.s., 2009, 266 s. ISBN 978-80-247-3058-5
- VODÁK, Josef a KUCHARČÍKOVÁ, Alžběta. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. aktualizované vydání.} Praha: Grada Publishing a.s., 2011, 237 s. ISBN 978-80-247-3651-8.

## Elektronické zdroje

ČNB. Aktuální prognóza ČNB. *Česká národní banka* [online]. 03.11.2016 [cit. 10.11.2016]

Dostupné z:

[https://www.cnb.cz/cs/menova\\_politika/prognoza/prognoza\\_16\\_zoi\\_iv.html](https://www.cnb.cz/cs/menova_politika/prognoza/prognoza_16_zoi_iv.html)

ČSZO. Hlavní makroekonomické ukazatele. *Český statistický úřad*. [online]. 2016 [cit. 08.09.2016]

Dostupné z:

<https://www.czso.cz/>

Forbes. 10 Workplace Trends You'll See In 2017. *Forbes* [online]. 01.11.2016 [cit. 17.02.2017]

Dostupné z:

<https://www.forbes.com/sites/danschawbel/2016/11/01/workplace-trends-2017/#47da36b256bd>

Haygroup. Nová pravidla angažovanosti. *Haygroup (a)* [online]. 2016 [cit. 11.01.2017]

Dostupné z:

<http://www.haygroup.com/downloads/cz/Hay%20Group%20New%20Rules%20of%20Engagement%20Executive%20SummaryCZ2.pdf>

Haygroup. Our locations. *Haygroup (b)* [online]. 2016 [cit. 21.08.2016]

Dostupné z:

<http://www.haygroup.com/en/locations/#tpfCID1>

Haygroup. The early talent formula. *Haygroup (c)* [online]. 09.06.2016 [cit. 13.07.2016]

Dostupné z:

<https://www.haygroup.com/downloads/cz/Best%20practice%20guide%20-%20screening.pdf>

Haygroup. Dopad leadershipu liniových manažerů. *Haygroup (d)* [online]. 2016 [cit. 19.07.2016]

Dostupné z:

<http://www.atrium.haygroup.com/cz/our-products/frontline-overview.aspx>

Korn Ferry. About us. *Korn Ferry* [online]. 2016 [cit. 11.12.2016]

Dostupné z:

<http://www.kornferry.com/about-us/about-us>

Management mania. Učení (Learning). *Management mania* [online]. 03.08.2016 [cit. 10.08.2016]

Dostupné z:

<https://managementmania.com/cs/uceni-learning>

Mercer. About Mercer. *Mercer* [online]. 2017 [cit. 04.03.2017]

Dostupné z:

<https://www.mercer.com/about-mercero.html>

MPSV. Úřad práce ČR – krajská pobočka v Plzni. *Integrovaný portál MPSV*. [online]. 2017 [cit. 02.04.2017]

Dostupné z:

[https://portal.mpsv.cz/upcr/kp/plk/statistiky/trh\\_prace\\_pk.pdf](https://portal.mpsv.cz/upcr/kp/plk/statistiky/trh_prace_pk.pdf)

PWC. O nás. *PWC* [online]. 2017 [cit. 04.03.2017]

Dostupné z:

<http://www.pwc.com/cz/cs/o-nas.html>

Selflearning. Kdo neuspěje, ať se snaží sebevíc. *Selflearning* [online]. 17.08.2016 [cit. 18.08.2016]

Dostupné z:

<https://www.selflearning.cz/portal/template/EcNewsSIArticleDetail/id/2817101>

Towers Watson. About us. *Towers Watson* [online]. 2017 [cit. 04.03.2017]

Dostupné z:

<https://www.willistowerswatson.com/en/about-us/overview>

## **Ostatní materiály**

Interní materiály poskytnuté Ing. Janem Hrdinou



## Seznam příloh

Příloha A: Inzerát na pozici datového analytika

Příloha B: Dotazník pro zaměstnance

Příloha C: Dotazník pro manažery

Příloha D: Výstupní dotazník

Příloha E: Abstrakt

Příloha D: Abstract

## DATOVÝ ANALYTIK - VHODNÉ I PRO ABSOLVENTY BEZ PRAXE

Baví Vás práce s daty a čísly, umíte anglicky? Chcete pracovat v centru Plzně a ušetřit tak čas za dojíždění? Rádi byste pracovali v týmu lidí nadšených pro svoji práci a chcete, aby to, co vytvoříte, bylo využíváno experty v oboru po celém světě?

Naše analytické týmy se neustále rozrůstají a právě jsme nakoupili pár dalších židlí, na které bychom chtěli ty šikovné z vás posadit.

### Co budete v práci dělat?

- Budete pracovat s daty převážně v prostředí MS-Excel a firemních databázových systémů.
- Pro naše klienty budete připravovat analýzy trhu, tvořit dotazníky, reporty či prezentace.
- Pracovat budete samostatně i v týmu.
- A bude Vás to bavit.

### Co nabízíme?

- Zapojíte se do příjemného a přátelského kolektivu v kanceláři v centru Plzně.
- Budete spolupracovat s lidmi z celého světa (Paříž, Londýn, Moskva, Dubai, Kuala Lumpur, Shanghai, Philadelphia, Mexico City, Sydney a další), každodenně tedy využijete Vaši znalost anglického jazyka.
- U nás nezakrníte. V budoucnu se budete, podle Vašich preferencí, moci stát senior analytiky, specialisty v určitém oboru či vedoucími projektů či týmů.
- Kromě zajímavých finančních bonusů (až dva platy navíc každý rok) a pravidelného každoročního navyšování mzdy, Vám nabízíme také širokou škálu benefitů. Například týden dovolené navíc, k tomu ještě 5 dní ročně zdravotního volna, flexibilní pracovní dobu, kávu, čaj, čokoládu a ovoce na pracovišti, stravenky, hodiny angličtiny v pracovní době, firemní akce a další.

### Co byste měli umět, abyste u přijímacího řízení uspěli a aby Vás práce u nás bavila?

- Měli byste mít analytické myšlení a dobrý vztah k číslům.
- Měli byste se orientovat v programu MS-Excel (základní vzorce a funkce, kontingenční tabulky, filtry)
- Až Vás požádá Váš kolega z Londýna o pomoc, budete jeho e-mailu rozumět a dokážete i smysluplně odpovědět.
- Umíte kopat za celý tým a ne jenom sami za sebe – týmový duch a vzájemná spolupráce jsou hlavním pilířem našeho úspěchu.
- Práce je vhodná pro vysokoškoláky, doma by se Vám ale mělo prášit minimálně na maturitní vysvědčení

Pokud jste studium nedávno ukončili, nevadí. Čerstvé absolventy rádi zaučíme.

Pokud se o nás chcete dozvědět více, mrkněte se na naše facebookové stránky “Hay Group Pilsen”. Nebo rovnou klikněte na tlačítko odpovědět a pošlete nám Váš životopis.

## INFORMACE O POZICI:

<b>Místo pracoviště:</b>	Poděbradova 2842/1, Plzeň - Jižní Předměstí
<b>Typ pracovního poměru:</b>	Práce na plný úvazek
<b>Typ smluvního vztahu:</b>	Pracovní smlouva
<b>Benefity:</b>	Bonusy/prémie, Notebook, Flexibilní začátek/konec pracovní doby, Stravenky/příspěvek na stravování, Dovolená 5 týdnů, Vzdělávací kurzy, školení, Občerstvení na pracovišti, Zdravotní volno/sickday, Možnost občasné práce z domova, Firemní akce, Individuální rozvržení pracovní doby, Možnost si napracovat hodiny, Možnost delšího neplaceného volna, Možnost studijního volna
<b>Požadované vzdělání:</b>	Středoškolské nebo odborné vyučení s maturitou
<b>Požadované jazyky:</b>	Angličtina (Středně pokročilá)
<b>Zadavatel:</b>	Zaměstnavatel

Pozice je vhodná pro absolventy.

Pozice vhodná pro OZP, s docházením do firmy s bezbariérovým přístupem. Vhodné pro: tělesně postižení, vozíčkáři.

## Příloha B

Ahoj,

Moc prosím o vyplnění krátkého dotazníku, který se týká rozvoje a vzdělávání v naší společnosti. Dotazník je anonymní, takže se nebojte vyjádřit svůj názor. Data potřebuji pro diplomovou práci, kterou zde zpracovávám.

Děkuji za odpovědi a jakékoliv další komentáře,

Markéta Kravčíková

**1. Jaké je Tvé pohlaví?**

- a. Žena
- b. Muž

**2. Napiš prosím svůj věk.**

**3. Zakroužkuj nejvyšší dosažené vzdělání.**

- a. střední škola
- b. bakalářské
- c. magisterské
- d. jiné:

**4. Jedná se o první práci (na hlavní pracovní poměr) po ukončení školy?**

- a. Ano
- b. Ne

**5. Jak dlouho pracuješ ve společnosti?**

**6. Napiš prosím tým, ve kterém pracuješ. (Pay, Insight, Cross...)**

**V následující části zakroužkuj nejvhodnější odpověď podle následující škály:**

- 1 – naprosto souhlasím
- 2 – souhlasím
- 3 – nesouhlasím
- 4 – naprosto nesouhlasím

**Spokojenost zaměstnanců**

**1    2    3    4**

7. Jsem spokojen/a s benefity

8. Na pracovišti panuje pozitivní atmosféra

9. Mám dobré vztahy s kolegy

10. Mám dobrý vztah se svým nadřízeným

11. Vyhovuje mi pracovat v Open space (sdílená kancelář)

Otevřená otázka:

12. Pokud nejsi spokojen/a, uveď prosím, co by sis přál/a změnit.

### **Rozvoj a vzdělávání**

13. Mám možnost se ve společnosti dále vzdělávat

14. Školení, kterých jsem se zúčastnil/a,  
považuji za přínosná pro mou práci

15. Vyhovuje mi četnost školení

16. Vyhovují mi vzdělávací metody

17. Dokážu využít nasbírané znalosti i jinde (mimo práci)

18. Snažím se o rozvoj sama sebe (učím se zvládat stresové situace,  
řešit konflikty, poznat samu sebe)

Otevřená otázka:

19. Pokud nejsi spokojen/a, co by se mělo změnit?

### **Hodnocení**

20. Hodnocení mé práce je objektivní

21. Na mou práci dostávám od nadřízeného zpětnou vazbu

22. V hodnocení je zohledněn můj dosavadní rozvoj

Otevřená otázka:

23. Pokud by sis přál/a něco v hodnocení změnit, co by to bylo?

## Příloha C

Ahoj,

Moc prosím o vyplnění krátkého dotazníku, který se týká rozvoje a vzdělávání v naší společnosti. Dotazník je anonymní, takže se nebojte vyjádřit svůj názor. Data potřebuji pro diplomovou práci, kterou zde zpracovávám.

Děkuji za odpovědi a jakékoliv další komentáře,

Markéta Kravčíková

### **7. Pohlaví**

- a. Žena
- b. Muž

### **8. Napiš prosím svůj věk.**

### **9. Zakroužkuj nejvyšší dosažené vzdělání.**

- a. střední škola
- b. bakalářské
- c. magisterské
- d. jiné:

### **10. Jak dlouho pracuješ na pozici manažera?**

### **11. Cítíš potřebu dalšího vzdělávání a rozvoje?**

- a. Ano
- b. Ne

### **12. Vyber prosím z následujících odpovědí tři, které jsou pro Tebe při řízení týmu nejdůležitější:**

- a. Schopnost plánovat
- b. Organizační schopnosti
- c. Schopnost řídit lidi
- d. Schopnost vést lidi
- e. Komunikační dovednosti
- f. Schopnost vyjednávání
- g. Schopnost nést riziko v rozhodnutí
- h. Schopnost řešit problémy

**V následující části zakroužkuj nejvhodnější odpověď podle následující škály:**

- 1 – naprosto souhlasím
- 2 – souhlasím
- 3 – nesouhlasím
- 4 – naprosto nesouhlasím

### **Spokojenost**

7. Jsem spokojen/a s benefity
8. Na pracovišti panuje pozitivní atmosféra
9. Mám dobrý vztah se svými podřízenými
10. Jsem často vystavován stresu
11. Zvládám krizové situace - frustraci, stres, konflikty

Otevřená otázka:

12. Pokud nejsi spokojen/a, uveď prosím, co by sis přál/a změnit.

### **Rozvoj a vzdělávání**

13. Sám se snažím o vlastní rozvoj
14. Zaměřuji se na rozvoj měkkých dovedností
15. Školení, kterých jsem se zúčastnil/a,  
považuji za přínosná pro mou práci
16. Vyhovuje mi četnost školení
17. Vyhovují mi vzdělávací metody
18. Dokážu využít nasbírané znalosti i jinde (mimo práci)

Otevřená otázka:

19. Pokud by sis přál/a něco v oblasti rozvoje změnit, co by to bylo?

## Příloha D

### D1 - Demographic questions

Jméno zaměstnance: (1) \_\_\_\_\_

Jméno nadřízeného: (2) \_\_\_\_\_

Současná pozice: (3) \_\_\_\_\_

### D2 -

Datum nástupu:

### D3 -

Datum ukončení:

### Q1 - Q1 - Rozhodnutí odejít

Kdy přibližně nastalo rozhodnutí odejít?

### Q2 - Q2 - Důvody pro odchod

Prosím označte důvody, které přispěly k Vašemu rozhodnutí?

- |  |   |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Platové ohodnocení (1)    | <input type="checkbox"/> Rodinné důvody (7)           |
| <input type="checkbox"/> Jiná pracovní nabídka (2) | <input type="checkbox"/> Nespokojenost/Management (8) |
| <input type="checkbox"/> Osobní důvody (3)         | <input type="checkbox"/> Benefits (9)                 |
| <input type="checkbox"/> Návrat ke studiu (4)      | <input type="checkbox"/> Překážky v práci (10)        |
| <input type="checkbox"/> Přemístění (5)            | <input type="checkbox"/> Jiné (jaké): (11) _____      |
| <input type="checkbox"/> Zdravotní problémy (6)    |   |



**Q3 - Q3 - Událost pro rozhodnutí**

Došlo k nějaké specifické události, která způsobila Vaše rozhodnutí?

- Ano (1)  
 Ne (2)

**Q3a**

Prosím stručně popište:

**Q3b -**

Pokud ano, řešil/a jste tuto záležitost se svým nadřízeným?

- Ano (1)  
 Ne (2)

**Q3c**

Prosím stručně popište:

**Q4 - Q4 - Kvalita treninku**

Intenzita a kvalita poskytnutého zaškolení pro mou pozici v Hay Group.

*Na stupnici 1 až 5, kdy "1" je velmi slabá hodnota a "5" velmi silná, prosím zaškrtněte:*

- 1 - velmi slabá (1)    2 (2)    3 (3)    4 (4)    5 - velmi silná (5)

**Q4a**

Prosím stručně popište:

**Q5 - Q5 - Vztah s nadřízeným**

Pracovní vztah s přímým nadřízeným.

*Na stupnici 1 až 5, kdy "1" je velmi slabá hodnota a "5" velmi silná, prosím zaškrtněte:*

- 1 - velmi slabý (1)    2 (2)    3 (3)    4 (4)    5 - velmi silný (5)

**Q5a**

Prosím stručně popište:

**Q6 - Q6 - Vztah s kolegy**

Pracovní vztah s ostatními kolegy.

*Na stupnici 1 až 5, kdy "1" je velmi slabá hodnota a "5" velmi silná, prosím zaškrtněte:*

- 1 - velmi slabý (1)    2 (2)    3 (3)    4 (4)    5 - velmi silný (5)

**Q6a**

Prosím stručně popište:

**Q7 - Q7 - Platové podmínky**

Platové podmínky pro danou pozici.

*Na stupnici 1 až 5, kdy "1" je velmi slabá hodnota a "5" velmi silná, prosím zaškrtněte:*

- 1 - velmi slabé (1)    2 (2)    3 (3)    4 (4)    5 - velmi silné (5)

**Q7a**

Prosím stručně popište:

**Q8 - Q8 - Benefity**

Poskytnuté benefity.

*Na stupnici 1 až 5, kdy "1" je velmi slabá hodnota a "5" velmi silná, prosím zaškrtněte:*

- 1 - velmi slabé (1)    2 (2)    3 (3)    4 (4)    5 - velmi silné (5)

**Q8a**

Máte nějaký námět pro zlepšení v této oblasti?

**Q9 - Q9 - Pracovní zatížení**

Celkové pracovní zatížení na Vaší pozici.

*Na stupnici 1 až 5, kdy "1" je velmi slabá hodnota a "5" velmi silná, prosím zaškrtněte:*

- 1 - velmi slabé (1)    2 (2)    3 (3)    4 (4)    5 - velmi silné (5)

**Q9a**

Prosím stručně popište:

**Q10 - Q10 - Celková spokojenost**

Celková spokojenost na Vaší současné pozici.

*Na stupnici 1 až 5, kdy "1" je velmi slabá hodnota a "5" velmi silná, prosím zaškrtněte:*

- 1 - velmi slabá (1)    2 (2)    3 (3)    4 (4)    5 - velmi silná (5)

**Q10a**

Prosím stručně popište:

**Q11 - Q11 - Problémy**

Měl/a jste nějaké konkrétní problémy na Vaší současné pozici?

- Ano (1)
- Ne (2)

**Q11a**

Pokud ano, stručně popiště:

**Q12 - Q12 - Nejvíce líbilo**

Co se Vám na práci v Hay Group nejvíce líbilo?

**Q13 - Q13 - Nelíbilo**

Co se Vám na práci v Hay Group nelíbilo?

**Q14 - Q14 - Doporučení rodině**

Na základě Vaší zkušenosti – doporučil/a byste práci v Hay Group někomu ze svých přátel či rodiny?

- Ano (1)
- Ne (2)

**Q14a**

Stručně prosím popište proč ano či ne:

**Q15 - Q15 - Vrácení zpět**

Vrátil/a byste se v budoucnu zpět do společnosti Hay Goup, pokud by se okolnosti nějak změnily?

- Ano (1)
- Ne (2)

**Q16 - Q16 - Dodatečné komentáře**

## Příloha E

### Abstrakt

KRAVČÍKOVÁ, Markéta. *Rozvoj zaměstnanců a manažerů v organizaci*. Diplomová práce. Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 97 s., 2017

**Klíčová slova:** lidské zdroje, vzdělávání a rozvoj, systematické vzdělávání

Předložená diplomová práce pojednává o rozvoji a vzdělávání zaměstnanců a manažerů. Cílem práce je zhodnocení stávajícího programu vzdělávání a rozvoje a navrhnout vlastní koncept. Na počátku je definována teoretická část. Hlavní část práce je pak analýza společnosti, analýza současného stavu rozvoje a vzdělávání a jeho zhodnocení. Součástí analýzy současného stavu je zevrubné dotazníkové šetření, jenž je podkladem pro zpracování vlastního návrhu. Vlastní návrh se pak věnuje třem oblastem – hodnocení, systematickému vzdělávání a rozvoji manažerů. Výstup je systematicky zpracován do plánu, implementace a vyhodnocení, kde jsou zároveň zahrnuty přínosy a předpoklady pro splnění.

## Příloha F

### Abstract

KRAVČÍKOVÁ, Markéta. *Development of staff and management in organization*. Diploma Thesis. University of West Bohemia in Pilsen – Faculty of Economics, 97 pages, 2017

**Key words:** human resources, development, systematic education

The diploma thesis is focused on the area of education and development of staff and management. The thesis aim is to review current situation of the program and design new concept. At the beginning is defined the theoretical part of the topic. Following, most important, part is about company analysis, describe current situation of education and development program. Analysis of current situation includes a survey, basis for next part. Proper suggestions are based on areas – job evaluation, systematic education, development of management. Plan, implementation and evaluation is systematic output of final part, which contains also elaboration of assumptions and its asset.