

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
FAKULTA EKONOMICKÁ

Diplomová práce

**Rozvoj zaměstnanců a manažerů jako personální činnost
a konkurenční výhoda**

**Development of employees and managers as a personal activity
and competitive advantage**

Bc. Martin Kreysa

Plzeň 2017

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Martin KREYSA**
Osobní číslo: **K15N0093P**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Podniková ekonomika a management**
Název tématu: **Rozvoj zaměstnanců a manažerů jako personální činnost a konkurenční výhoda**
Zadávací katedra: **Katedra marketingu, obchodu a služeb**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

1. Zhodnoťte roli a význam rozvoje zaměstnanců a manažerů v systému řízení lidských zdrojů a ve formování kultury organizace, charakterizujte procesy rozvoje zaměstnanců a využívané metody, posuďte jejich silné a slabé stránky.
2. Charakterizujte organizaci, popište podnikatelské prostředí, ve kterém působí, analyzujte dosažené výsledky a strategické záměry.
3. Zhodnoťte současnou praxi v rozvoji zaměstnanců a manažerů v organizaci.
4. Proveďte diagnózu potřeb rozvoje zaměstnanců a manažerů v organizaci.
5. Navrhněte projekt rozvoje zaměstnanců a managementu pro danou organizaci, identifikujte jeho rizika, zhodnoťte přínosy.

Rozsah grafických prací: neuveden
Rozsah kvalifikační práce: 60-80
Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická
Seznam odborné literatury:

- **ARMSTRONG, Michael, TAYLOR, Stephen.** *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy.* 13. vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.
- **DVOŘÁKOVÁ, Zuzana.** *Řízení lidských zdrojů.* Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.
- **FOLWARCZNA, Ivana.** *Rozvoj a vzdělávání manažerů.* Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3067-7.
- **GOLD, Jeffrey, THORPE, Richard, MUMFORD, Alan.** *Gower handbook of leadership and management development.* Burlington, VT: Gower, c2010. ISBN 978-0-566-08858-2.
- **VODÁK, Jozef, KUCHARČÍKOVÁ, Alžběta.** *Efektivní vzdělávání zaměstnanců. 2. aktualizované a rozšířené vydání.* Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3651-8.

Vedoucí diplomové práce: **PhDr. Milan Jermář, Ph.D.**
Katedra podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání diplomové práce: **21. října 2016**
Termín odevzdání diplomové práce: **24. dubna 2017**


Doc. Dr. Ing. Miroslav Plevný
děkan




Ing. Jan Tluchoň, Ph.D.
vedoucí katedry

V Plzni dne 21. října 2016

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma

„Rozvoj zaměstnanců a manažerů jako personální činnost a konkurenční výhoda“

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

Plzeň dne

.....

podpis autora

Poděkování

Na tomto místě bych chtěl poděkovat především PhDr. Milanu Jermářovi, Ph.D. za pomoc, vstřícnost a poskytování odborných rad důležitých pro zpracování diplomové práce.

Obsah

Úvod.....	7
1. Řízení lidských zdrojů	9
1.1. Trendy v personálním managementu.....	9
1.2. Strategie lidských zdrojů	13
1.2.1. Odhad budoucích požadavků	14
1.3. Získávání a výběr zaměstnanců	15
1.3.1. Zdroje pro získávání zaměstnanců	16
1.3.2. Uvádění lidí do organizace.....	18
1.4. Vzdělávání a rozvoj	18
1.4.1. Rozdíly mezi vzděláváním a rozvojem	21
1.4.2. Systematický rozvoj manažerů a zaměstnanců	23
1.4.2.1. Analýza vzdělávacích a rozvojových potřeb	24
1.4.2.2. Plánování vzdělávání a rozvoje	25
1.4.2.3. Realizace rozvoje a vzdělávání	27
1.4.2.3.1. Cíle	27
1.4.2.3.2. Program	27
1.4.2.3.3. Motivace	27
1.4.2.3.4. Účastníci	29
1.4.2.3.5. Metody vzdělávání a rozvoje.....	29
1.4.2.3.6. Metody rozvoje manažerů	35
1.4.2.3.7. Lektoři	37
1.4.2.4. Hodnocení učení a rozvoje	37
2. Faurecia.....	40
2.1. Faurecia Plzeň, s.r.o.....	41
2.1.1. Poslání, vize, cíle.....	42

2.1.2.	Analýza podnikatelského prostředí	43
2.1.2.1.	Analýza externího prostředí	44
2.1.2.2.	Matice EFE	50
2.1.2.3.	Analýza interního prostředí	52
2.1.2.4.	Matice IFE	58
3.	Analýza současné praxe vzdělávání a rozvoje	60
3.1.	Současná praxe vzdělávání a rozvoje	60
3.1.1.	Vzdělávací a rozvojové aktivity	61
3.1.1.1.	Praktická podoba vybraných metod vzdělávání a rozvoje	62
3.1.2.	Empirické šetření	65
3.1.3.	Silné a slabé stránky současné praxe vzdělávání a rozvoje	72
4.	Diagnóza potřeb vzdělávání a rozvoje	74
5.	Návrh projektu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců a manažerů	78
5.1.	Odhad doby trvání, odhad nákladů	86
5.2.	Analýza rizik	87
5.3.	Hodnocení možných přínosů	89
	Závěr	90
6.	Seznam grafů	92
7.	Seznam obrázků	92
8.	Seznam tabulek	92
9.	Seznam použitých zkratk	93
10.	Seznam použité literatury	94
11.	Seznam příloh	97

Úvod

Průběžné, nikdy nekončící vzdělávání a rozvoj v současné době představuje jeden z klíčů úspěchu každého člověka a v některých situacích jde o základní aspekt, jak vůbec obstát v moderním světě. Význam vzdělávání a rozvoje si dnes již plně uvědomují samotní zaměstnanci, ale rovněž i společnosti, které správně vnímají rostoucí význam vzdělávání a rozvoje. Zvyšující se nároky na zaměstnance, silně turbulentní prostředí přinášející změny jak v profesním, tak i v běžném životě, a i samotná potřeba lidí vede právě k onomu rostoucímu významu.

Rychlé a stále častější změny prakticky ve všech oblastech zapříčiňují nutnost neustálého vzdělávání, aktualizování a doplňování informací. Příkladem může být studium na vysoké škole, kde student získá určité znalosti a informace, ale než opustí akademickou půdu a vrhne se na profesní dráhu, musí část svých znalostí oprášit, ale zejména aktualizovat a doplnit o nové skutečnosti, které vyplynuly ze změny zákonů, vývoje na trhu apod.

Obdobný význam má vzdělávání a rozvoj pro společnosti, jelikož jen flexibilní a neustále se vyvíjející společnosti dokáží dlouhodobě obstát v dnešní celosvětové konkurenci. Investice do oblastí vzdělávání a rozvoje mohou tvořit významnou součást investic a přínosy mohou být velmi znatelné, ovšem za předpokladu efektivního programu vzdělávání a rozvoje. Společnost může rovněž využít daných programů jako součást benefitů, které poskytuje svým zaměstnancům a rovněž jako prvek posilující prestiž společnosti, který může přilákat perspektivní zaměstnance mající zájem se všestranně rozvíjet a dopomáhat tak k efektivnímu chodu celé společnosti.

Pro správnou aplikaci vzdělávání a rozvoje musí společnost dbát na komplexní přístup k dané problematice, což znamená pečlivě analyzovat vzdělávací a rozvojové potřeby, pečlivé plánování veškerých aktivit, patřičná motivace zaměstnanců, volba vhodných metod a samozřejmě hodnocení výsledků. Vše musí zapadat do strategie lidských zdrojů a následně do celkové strategie společnosti.

Diplomová práce se skládá celkem ze dvou hlavních částí, které obsahují celkem pět kapitol. První z nich prezentuje teoretické podklady relevantní pro následující kapitoly, respektive empirickou část práce. Teoretická východiska jsou čerpána z několika monografií zaměřených převážně na vzdělávání a rozvoj lidských zdrojů a internetových zdrojů, které se rovněž vztahují k uvedenému tématu.

Nejprve jsou uvedeny poznatky týkající se trendů v oblasti personálního managementu, strategie lidských zdrojů, získávání a výběrů zaměstnanců a následně pak systematickým přístupem k vzdělávání a rozvoji zaměstnanců a manažerů.

První kapitola empirické části práce se zaměřuje na představení společnosti Faurecia Plzeň, s.r.o. včetně specifikace poslání, vize a cílů společnosti. Následuje analýza podnikatelského prostředí, včetně zpracování matic IFE a EFE a jejíž závěry jsou do jisté míry relevantní pro další kapitoly.

Následuje kapitola zaměřená na analýzu současné praxe vzdělávání a rozvoje, je zde charakterizován současný stav a konkrétní podoba některých vzdělávacích metod a dále jsou shrnuty silné a slabé stránky současného stavu. K analýze současného stavu je také využito empirické šetření. Na analýzu současného stavu navazuje diagnóza potřeb vzdělávání a rozvoje, která vychází jednak ze strategie společnosti a z aktuální situace ve společnosti.

Na základě předchozích kapitol je vytvořen návrh projektu rozvoje zaměstnanců a manažerů, který se zaměřuje na vybudování efektivního systému vzdělávání a rozvoje. Na závěr kapitoly jsou popsány eventuální přínosy a možná rizika daného projektu.

1. Řízení lidských zdrojů

Lidské zdroje představují jeden ze základních stavebních kamenů každé společnosti. Veškeré souvislosti vztahující se k lidským zdrojům musejí být jako veškeré ostatní procesy řízeny a rovněž přizpůsobovány měnícím se podmínkám. K řízení lidských zdrojů a veškerým příslušným procesům se bezpochyby musí přistupovat komplexně a promyšleně. Personální oddělení, respektive personalisté jsou následně odpovědní za koncipování mantinelů strategického rámce a aplikace veškerých činností do podnikové praxe. Personalisté tedy pracují s nejobtížněji říditelným zdrojem hodnoty pro společnost, který musí být bezpochyby precizně a velmi citlivě řízen, vzděláván a všeobecně rozvíjen, aby poskytoval společnosti právě onu žádoucí přidanou hodnotu a rovněž, aby pomáhal k naplňování strategických cílů. Důležitost práce s lidskými zdroji dokládá i skutečnost, že lidská práce, ačkoliv ji mainstreamová ekonomie považuje za variabilní zdroj, je v současné době spíše dlouhodobým a významným zdrojem pro společnost.

1.1. Trendy v personálním managementu

Personální management se jako téměř každá činnost vyvíjí a prochází určitou transformací. Vlivů, které působí na oblast personálního managementu, je obrovské množství. Globalizace, internacionalizace, migrace obyvatelstva, růst nadnárodních korporací, růst konkurence, naproti tomu velká odlišnost některých kultur a mentalit atd., tvoří vlivy, které značně ovlivňují směřování nejen personálního managementu. Vyvíjejí se i samotné lidské návyky, potřeby, chování a požadavky, na které musí oblast personálního managementu umět efektivně a včas reagovat. Další, čím dál častější změny, jsou technologické modifikace výrobků, výrobních postupů a zařízení.

Významně se mění i role, postavení a význam zaměstnanců ve společnostech, kde na jedné straně způsobuje trend automatizace a robotizace snižování počtu zaměstnanců ve společnosti, na druhé straně stojí prudký rozvoj společností, jejichž hodnotu tvoří v podstatě pouze lidský kapitál a většina zaměstnanců je obtížně nahraditelná.

Změny působící na oblast personálního managementu se odrazily i ve změnách samotného personálního oddělení, které se rovněž musí přizpůsobit novým požadavkům.

„Od 80. a 90. let je personální útvar ve většině velkých společností přejmenován na útvar lidských zdrojů. Souvisí to s tím, že zaměstnavatel chce deklarovat, jak jsou pro něho zaměstnanci důležití a že pro něho znamenají jedinečný zdroj tvorby nových hodnot“ [6, s. 14]. S měnícími se vlivy a podmínkami se musí, kromě podoby personálního oddělení, přizpůsobovat i samotná personální práce. Čtyři stadia personální práce [6]: personální administrativa, personální řízení, řízení lidských zdrojů a řízení intelektuálního kapitálu.

Armstrong nastiňuje následující časovou posloupnost vývoje personálního managementu [1]: první fáze - péče o zaměstnance, která se objevila ve 20. letech 20. století. Druhá fáze - personální administrativa spadající do 30. let, následovaly fáze rozvoje ve 40.-50. letech a fáze dospělosti v 60.-70. letech. Další fáze, kterou se stalo samotné řízení lidských zdrojů, nastává v 80. letech 20. století. Jak Armstrong uvádí i ve svých aktuálnějších publikacích, za zakladatele řízení lidských zdrojů jsou označováni američtí teoretici Charles Fombrun, autor „modelu shody“ a Michael Beer, autor „harvardského modelu“. V současné době praxe řízení lidských zdrojů představuje samotnou činnost personalistů a manažerů, kteří ovšem neberou v potaz základní teoretická východiska [2].

Pokud současná praxe opravdu abstrahuje od hlubšího a širšího využití teoretických základů a samotné filozofie řízení lidských zdrojů, je nutno si položit otázku, z jakých důvodů. Snižuje se úroveň znalostí a schopnosti samotných personalistů, souvisí dané tvrzení s vlivy moderního světa a nedostatkem času, nebo se snad vrací personální management do fáze rutinní administrativy? Skutečná praxe se může v různých společnostech velmi lišit a každá společnost může mít unikátní důvody pro podobu současného stavu.

Pohled na vývoj trendů v oblasti personálního managementu poskytla v současnosti největší profesní síť na světě LinkedIn, která prezentovala následujících 14 aktuálních trendů v oblasti personálního managementu:

- **Globalizace a její důsledky:** Odbourání národních hranic, růst mezinárodního obchodu, rozvoj nadnárodních korporací a multikulturní prostředí a s tím související nové požadavky na oblasti HR.

- **Rozmanitost pracovní síly:** Dříve byla skladba lidských zdrojů v jednotlivých zemích a společnostech poměrně homogenní. Dnešní pracovní síla je tvořena lidmi různého pohlaví, věku, sociálních tříd, sexuální orientace, hodnot, osobnostních charakteristik, vyznání, životního stylu apod.
- **Měnící se požadavky na dovednosti:** Rostoucí význam kvalifikované pracovní síly, což souvisí s produktivitou, konkurenceschopností atd. Rovněž roste počet různorodých pracovních míst se značně odlišnými požadavky na dovednosti a znalosti zaměstnanců.
- **Redukce velikosti firem:** HR hraje významnou roli nejen při získávání zaměstnanců, ale také při opačné situaci, tedy při propouštění. Personalisté by měli zajistit efektivní komunikaci směrem k propouštěným, pomoci s hledáním nového místa a zajistit další formy podpory, například: možnosti rekvalifikace.
- **Programy neustálého zlepšování:** Souvisí se strategickými cíli společnosti a do jisté míry s její kulturou. Průběžné vzdělávání a rozvoj zaměstnanců má v konečné fázi za úkol zvyšovat hodnotu společnosti. Implementace podobných programů bývá složitá a vyžaduje společné úsilí všech částí společnosti, včetně podpory vrcholovým managementem.
- **Re-engineering pracovních procesů pro zvýšení produktivity:** Souvisí s případy, kdy malé inkrementální změny, respektive průběžné vzdělávání a rozvoj, nedokáží včas a v požadované míře reagovat na rychle se měnící podmínky. Re-engineering nastává tehdy, když více než 70 % pracovních procesů v organizaci je vyhodnoceno a změněno.
- **Podmíněná pracovní síla:** Zaměstnanci, kteří jsou nabíráni na kratší dobu. Plní specifické pracovní úkoly, které vyžadují zvláštní pracovní dovednosti. Rozhodnutí o využívání takovýchto zaměstnanců musí opět odrážet podnikovou strategii. HR má následně podobné úkoly, jako v případě „běžných“ zaměstnanců. Musí stanovit plán potřeb dočasných zaměstnanců, následně je získat a rychle je adaptovat ve společnosti.

- **Masová kustomizace:** Stejně jako existují dva přístupy k výrobě zboží pro zákazníka, tedy na jedné straně standardizovaný produkt pro široký segment zákazníků a na druhé straně produkt přizpůsobený na míru konkrétnímu zákazníkovi, lze přistupovat odlišně k oblasti lidských zdrojů. První krajní možností je individuální zaměstnanecké řešení pro každého zaměstnance, a naproti tomu stojí naprosto stejné podmínky pro všechny. Oba krajní přístupy mohou být neefektivní a nespravedlivé. Úkolem personalistů je stanovení optimálního přístupu a nastavování smluv a dalších podmínek pro jednotlivé zaměstnance podle strategie společnosti a potřeb daného zaměstnance.
- **Decentralizovaná pracoviště:** Rozvoj technologií, nové možnosti komunikace mění i charakter pracovních míst, ale i možností pro zaměstnavatele a samotné zákazníky. Decentralizovaná pracoviště také nabízejí příležitosti, které mohou vyhovovat potřebám různorodé pracovní síly. Ti, kteří mají rodinné závazky, jako péči o dítě, nebo ti, kteří jsou handicapovaní, mohou dát přednost práci z domova, než cestovat každý den do společnosti. Míru využití těchto možností musí opět koordinovat HR.
- **Zapojení zaměstnanců:** Jedná se o delegování, participativní management, pracovní týmy, stanovení cílů, vzdělávání zaměstnanců a rozvoj zaměstnanců. HR má významnou úlohu při zapojení zaměstnanců.
- **Technologie:** Nové technologické možnosti přinášejí i nové možnosti pro personální oblast. Na trhu existuje celá řada softwarových řešení, která ulehčují práci personalistům, umožňují pracovat přes mobilní zařízení apod. Dále dochází k nahrazování papíru elektronickými záznamy. Problematikou v této oblasti zůstává bezpečnost a důvěrnost dat.
- **Zdraví:** Zdraví a zdravotní styl nabývá na důležitosti nejen pro samotné zaměstnance, ale také pro společnost, kde jsou zaměstnání. Výkonnost zaměstnanců úzce souvisí také s jejich zdravotním stavem a vitalitou.
- **Vyváženost rodinného a pracovního života:** Mění se životní styl, názory a postoje zaměstnanců, mění i pohled na danou rovnováhu. Faktem je, že šťastná rodina se rovná šťastnému pracovníkovi. HR musí stále více uvažovat o poskytování rodinných výletů pro zaměstnance a jejich rodiny, uvolňování zaměstnance, aby se mohl v jistých situacích věnovat rodině apod. S tématem souvisí i vývoj některých zákonů, například v současné době může být na rodičovské dovolené i otec.
- **Důvěrnost.**

Nesporný je i význam nových technologií [6], které značně ovlivňují do značné míry téměř každý aspekt lidského života a rovněž i personální práce. Elektronické databáze, software pro výpočet mzdy jsou již dnes standardem, stále více se veškeré oblasti personální práce začleňují do komplexních podnikových informačních systémů. Prudký rozvoj zaznamenaly i online řešení pro personální činnosti. Dalším ze současných trendů, který se může týkat téměř jakékoli oblasti podnikové činnosti, je outsourcing. Využití outsourcingu záleží především na strategii organizace a také na posouzení, zda personální činnost patří mezi tzv. jádrové (core) procesy, které jsou stěžejní pro existenci organizace, nebo se jedná o podpůrné procesy, jež lze s přihlédnutím k dalším okolnostem (etika, citlivost dat apod.) převést na jiný subjekt.

Personální management by měl být schopen reagovat na nové trendy, které budou více či méně působit v konkrétním podniku a je nezbytně nutné, aby se oblast personálního řízení přehodnotila z hlediska současných trendů na všech úrovních. Pokud by docházelo pouze k dílčím a částečným změnám, nemusí tyto změny přinést požadovaný efekt. Podstatným faktem zůstává, že se personální řízení vyvíjí a pro společnosti se stalo nutností pružně reagovat na požadavky z oblasti lidských zdrojů [19]. Personální management se musí naučit reagovat na neustále nové požadavky, které vyplývají z měnícího se interního i externího prostředí společnosti. Flexibilní přístup personalistům pomůže k efektivnímu naplňování všech aspektů personální praxe.

1.2.Strategie lidských zdrojů

Strategie lidských zdrojů představuje významnou součást základních východisek většiny společností, avšak nestojí na úplném vrcholu, což značí, že musí vycházet z nadřazenějších stupňů. Na vrcholu pomyslné pyramidy stojí vize, která určuje, čím se chce organizace stát, následuje poslání vyjadřující, co organizace dělá. Z vize a poslání vychází strategie a kultura organizace a ze strategie jsou vyvozeny strategické cíle. Strategie a cíle týkající se lidských zdrojů tedy musí jako všechny ostatní dílčí strategie a jejich cíle pomáhat k naplňování souhrnných strategických cílů. „Základním cílem strategického řízení lidských zdrojů je rozvíjet akceschopnost organizace tím, že organizaci zajistí kvalifikované, motivované a oddané lidi potřebné k dosahování trvalé konkurenční výhody“ [2, s. 61].

Jeden z hlavních cílů strategie lidských zdrojů je tedy dosahování trvalé konkurenční výhody [2], která by měla zajistit rostoucí hodnotu společnosti, což bývá aktuálně prvořadým cílem většiny společností. „Konkrétněji lze říci, že personální plánování usiluje o to, aby organizace měla nejen v současnosti, ale zejména v budoucnosti pracovní síly

- V potřebném množství (kvantita).
- S potřebnými znalostmi, dovednostmi a zkušenostmi (kvalita).
- S žádoucími osobnostními charakteristikami.
- Optimálně motivované a s žádoucím poměrem k práci.
- Flexibilní a připravené na změny.
- Optimálně rozmístěné do pracovních míst i organizačních celků organizace.
- Ve správný čas.
- S přiměřenými náklady“ [13, s. 192].

Jinými slovy strategie lidských zdrojů musí zohledňovat veškeré aspekty týkající se současných zaměstnanců, ale i potenciálních zaměstnanců a na opačné straně také zaměstnanců, kteří organizaci z různých důvodů opouštějí. Samotná strategie lidských zdrojů musí být také průběžně aktualizována a formulována tak, aby dokázala reagovat na měnící se podmínky a neustále pomáhala k naplnění strategických cílů společnosti.

1.2.1. Odhad budoucích požadavků

„Odhady budoucích požadavků vycházejí z odhadů poptávky po práci i odhadů nabídky práce a směřují k určení možného nedostatku nebo nadbytku zaměstnanců“ [2, s. 269]. Odhady budoucí potřeby zaměstnanců by měly vycházet ze strategie lidských zdrojů, která by měla zohledňovat celkovou strategii společnosti. Konkrétně by se měl zohledňovat předpokládaný objem produkce, dále plán investic, zejména rozšiřovacích investic a investic do nových technologií. Významná je i míra fluktuace zaměstnanců a další specifické faktory.

K tvorbě odhadů potřeb pracovníků lze využít delfskou metodu, kaskádovou metodu, metodu manažerských odhadů, metodu založenou na analýze vývojových trendů, metodu založenou na analýze poměru mezi zabezpečenou prací a počtem pracovníků, dále různé metody založené na korelaci, regresi, grafické analýze, síťovém plánování apod.

Následně se pak využívá bilanční metody a metody založené na Markovově analýze pro odhady pokrytí potřeby pracovníků z vnitřních zdrojů a pro odhady pokrytí potřeby pracovníků z vnějších zdrojů lze využít statistiku obyvatelstva, statistiku zaměstnanosti a dalších adekvátních statistik.

Tabulka č. 1: Odhad stavu zaměstnanců pro rok 2017

Celkový stav zaměstnanců k 1. 2. 2017	1005
Roční fluktuace (míra odchodů)	13 %
Počet odchodů zaměstnanců	130
Stav zaměstnanců na konci roku	875
Požadovaný stav zaměstnanců na konci roku	1090
Počet zaměstnanců, který je potřeba získat	215

Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Výše uvedený odhad pro společnost Faurecia Plzeň, s.r.o. dokládá významnost podrobného plánování potřeb zaměstnanců a propojení s ostatními strategickými cíli, aby docházelo k úspoře nákladů a efektivnějšímu využívání lidského kapitálu. Společnost se potýká s vysokou mírou fluktuace zaměstnanců, a proto plánování především počtu zaměstnanců, které je potřeba získat, bývá důležitým úkolem pro personalisty.

1.3. Získávání a výběr zaměstnanců

„Získávání zaměstnanců je personální činností, jejímž cílem je identifikovat, přitáhnout a najmout kvalifikovanou pracovní sílu“ [6, s. 145]. Pod tíhou aktuálního dění a situace na trhu práce se proces získávání zaměstnanců v některých společnostech zúžil pouze na získání dostatečné kvantity pracovní síly. Bývají nastaveny pouze minimální požadavky na kandidáty a firmy se více zaměřují na následné vzdělávání, školení a celkový rozvoj zaměstnanců, i když tento způsob ve většině případů přináší daleko vyšší náklady. Samozřejmě s rostoucím významem pracovní pozice roste i důraz na kvalitu, respektive kvalifikovanost pracovní síly, ovšem v některých případech nemusí platit tato úměra ani pro manažerské pozice a může být vybrán kandidát, který není pro danou pozici připraven. Následně nabývá na významu program vzdělávání a rozvoje, který musí primárně zajistit, aby manažer nebo jiný pracovník byl schopný kvalitně vykonávat svou práci. Daná situace vzniká ve společnosti z důvodů dřívější nedostatečně propracované strategie lidských zdrojů, úzké databáze kontaktů na potenciální zaměstnance, celkově špatné práce personalistů apod.

Celý proces získávání zaměstnanců by měl [6] začít pečlivým plánováním lidských zdrojů následovaném analýzou práce, identifikací znalostí, dovedností a jiných osobnostních charakteristik požadovaných od uchazeče. Následně se zpracuje strategie získávání zaměstnanců včetně metodiky výběru a v poslední fázi probíhá hodnocení efektivnosti získávání a výběru. Veškeré uvedené fáze jsou v některých případech, jak již bylo uvedeno, aplikovány jen pro získávání pracovníků na vyšší pozice ve společnosti. V některých případech, i při obsazování hierarchicky nejvyšších míst, řada společností nemá vypracovaný plán lidských zdrojů, metodiku výběru apod. Další chybou mnoha společností se v minulosti stala nedostatečná archivace a úschova údajů o nepřijatých uchazečích, uskutečněných pracovních pohovorech, náborových akcích apod. Kvalitní a široká databáze zaznamenávající personální aktivity představuje významný podpůrný nástroj také pro získávání zaměstnanců a může velice urychlit a zefektivnit celý proces.

Důležitou skutečností zůstává, že „strategické zabezpečování lidských zdrojů je klíčovou součástí strategického řízení lidských zdrojů, tedy sladování lidských zdrojů se strategickými a provozními požadavky organizace a zajišťování plného využití lidských zdrojů“ [2, s. 257]. Podstatný je tedy strategický pohled na celý proces a vyvarování se jisté krátkozrakosti a uspokojení pouze z aktuálního uspokojení provozních požadavků. Strategický přístup představuje provázanost s celkovou strategií společnosti a zároveň zajišťuje komplexní pohled na veškeré přidružené procesy.

1.3.1. Zdroje pro získávání zaměstnanců

Zaměstnance lze získat jak z vnitřních zdrojů společnosti, tak i z vnějších zdrojů. Obě možnosti s sebou přinášejí jistá pozitiva, ale i negativa. Společnost musí pečlivě zvážit, z jakých zdrojů bude vybírat nové zaměstnance a přihlížet přitom k finanční a časové náročnosti a dalším charakteristikám jednotlivých možností. Oba zdroje pro získávání zaměstnanců mají také své limity a omezení, které nelze opomenout.

Vnější zdroje představují lidé, kteří jsou nezaměstnaní a hledají si prostřednictvím úřadu práce, nebo procházením inzerátů apod. nové zaměstnání, dále do vnějších zdrojů patří zaměstnanci jiných společností, které se může daná společnost snažit přetáhnout. V současnosti je značně využívaným způsobem získávání pracovníků z cizích zemí, kteří přicházejí do České republiky za prací.

Mezi kladné aspekty výběru z vnějších zdrojů patří zejména širší možnost výběru a také, že takzvaná „nová krev“ přináší do společnosti nové nápady a možnosti. Záporné aspekty představují především vyšší náklady na získávání a také vyšší časová náročnost na získávání zaměstnance, ale také na následnou orientaci a adaptaci, dále je zde riziko přijetí nevhodného kandidáta a dále, že se mohou současní zaměstnanci cítit opomenuti a demotivováni. Mezi metody získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů se řadí:

- „Nabídka práce na místní vývěsce.
- Nabídka práce prostřednictvím úřadu práce.
- On-line nabídka prostřednictvím job serverů, personálních agentur nebo na vlastních webových stránkách organizace.
- Inzerce v tisku, rozhlase a televizi.
- Spolupráce se vzdělávacími institucemi.
- Spolupráce s profesními organizacemi, popř. odbory.
- Veletrh pracovních příležitostí.
- Nabídka služeb personální agentury.
- Samostatné přihlášení uchazeče o zaměstnání.
- Doporučení stávajícím či dřívějším zaměstnancem“ [6, s. 147].

Vnitřní zdroje bývají oproti vnějším zdrojům kvantitativně omezenější. Výběr z vnitropodnikových zdrojů bývá však rychlejší a méně nákladný. Mezi další pozitiva patří skutečnost, že zaměstnanec zná společnost a společnost má dostatek informací o zaměstnanci, dále dochází k posilování jistoty zaměstnání, motivaci a loajality zaměstnanců a také se více zhodnotí prostředky a čas vložené do vzdělávání a rozvoje. Negativní stránka může mít podobu přehnané soutěživosti mezi zaměstnanci vedoucí až ke špatným mezilidským vztahům a konfliktům, dále je omezenější možnost výběru a existuje riziko povýšení zaměstnance na pozici, kterou již nebude kvalitně vykonávat. Mezi metody získávání z vnitřních zdrojů patří:

- „Řízení následnictví - jde o identifikaci a řízený rozvoj zaměstnanců s vysokým pracovním potenciálem. Součástí a východiskem řízeného následnictví je plánování následnictví zaměřené na výběr talentů pro současné a budoucí klíčové manažerské funkce.
- Interní výběrové řízení.
- Vnitřní mobilita zaměstnanců“ [6, s. 150].

1.3.2. Uvádění lidí do organizace

Příprava programů orientace a adaptace by měla patřit k základním činnostem personalistů, respektive na začlenění zaměstnanců by se měli podílet především personalisté a vedoucí zaměstnanci [6]. Lze jistě využít i budoucích kolegů, kteří se mohou podílet na začlenění do kolektivu a pomoci s osvojením si především praktických procesů fungujících v dané společnosti. „Cílem je:

- Překonat počáteční fázi nejistoty, kdy všechno může novému zaměstnanci připadat jako neobvyklé a neznámé.
- Navodit v mysli nového zaměstnance pozitivní vztah k organizaci, aby se zvýšila pravděpodobnost, že v organizaci zůstane.
- Zajistit, aby nový zaměstnanec co možná nejrychleji dosahoval požadovaného výkonu.
- Snížit pravděpodobnost, že nový zaměstnanec z organizace záhy odejde“ [2, s. 310].

„Orientace pracovníků je důkladně promyšlený a pro každý druh pracovních míst, každé pracoviště i organizaci specifický program adaptačních a vzdělávacích aktivit, které mají usnadnit a urychlit proces seznamování se nových pracovníků (popřípadě pracovníků předcházejících v rámci organizace na jiné pracoviště či pracovní místo) s jejich novými pracovními úkoly, pracovními podmínkami a pracovním a sociálním prostředím, ale také s potřebnými znalostmi a dovednostmi tak, aby jejich pracovní výkon pokud možno co nejdříve dosáhl požadované úrovně. Jeho úkolem je zkrátit období, po které tento pracovník nepodává standardní výkon a nedostatečně se orientuje v novém pracovním a sociálním prostředí“ [13, s. 192]. Je evidentní, že správná orientace a adaptace má svůj význam a výše citovaní autoři se shodují v mnoha přínosech či cílech správného uvedení zaměstnance do společnosti. Mimo jiného pomáhá vhodně realizovaná adaptace snižovat fluktuaci a zefektivňuje následně investované prostředky do programů vzdělávání a rozvoje.

1.4. Vzdělávání a rozvoj

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců tvoří jednu z forem investic do lidského kapitálu, přičemž investice do lidského kapitálu mohou firmám přinést především vyšší přidanou hodnotu a větší konkurenceschopnost. V některých případech vytváří lidský kapitál významnou část z hodnoty firmy a investice do něj bývá mnohem významnější než investice do dlouhodobého majetku apod.

Příkladem jsou velké technologické firmy, které vykazují dlouhodobý a oběžný majetek v řádech stovek milionů korun, přesto jejich hodnota je v řádech miliard či bilionů korun. Společnosti se mohou kromě investic do zkvalitňování a zvyšování pracovních schopností, dovedností, vědomostí a osobních charakteristik zaměřit také na investice do zlepšování zdravotního stavu zaměstnanců a dále na zlepšování pracovních podmínek [17]. Například bezpečnost práce a pracovní podmínky představují podstatné aspekty, na které se skupina Faurecia zaměřuje.

„Vzdělávání a rozvoj jsou definovány jako proces zabezpečující to, že organizace má vzdělané, kvalifikované a angažované lidi, které potřebuje“ [2, s. 335]. Uvedená charakteristika určuje pouze jediný význam vzdělávání a rozvoje. Vzdělávání a rozvoj má značný význam i pro samotné zaměstnance. Roste jejich hodnota na trhu práce a rovněž může docházet k naplňování potřeb některých zaměstnanců. Jedná se zejména o kognitivní potřeby, nebo potřeby seberealizace a růstu, viz Maslowova pyramida lidských potřeb. Další důvody, proč by společnosti měly investovat do vzdělávání a rozvoje svých zaměstnanců, jsou:

- „Stále častěji se objevují nové poznatky a vznikají nové technologie, takže znalosti a dovednosti lidí stále rychleji zastarávají.
- Častější jsou organizační změny, jež lidé musejí zvládat.
- Mění se organizace práce, povaha práce i způsoby řízení (prohlubování a rozšiřování práce, delegování a posilování pravomocí, plošší organizační struktury).
- Globalizace a internacionalizace hospodářských aktivit a z toho vyplývající nezbytnost pohybovat se, podnikat a komunikovat v internacionálním prostředí.
- Změny hodnotových orientací lidí a orientace na kvalitu pracovního života se projevuje ve zvýšené potřebě lidí se vzdělávat“ [13, s. 252-253].

Význam vzdělávání a rozvoje pro samotné zaměstnance dokládají i další autoři. „V současném světě neustálého pohybu a změn ve všech oblastech života se neobejdeme bez průběžné „práce na sobě“, tj. bez neustálého přizpůsobování se proměnlivým nárokům vykonávané pracovní činnosti, rozvíjení svého potenciálu a využívání rozmanitých příležitostí k učení“ [4, s. 173]. Obdobné významy vzdělávání a rozvoje deklarují i různé zahraniční servery, respektive společnosti poskytující služby a produkty pro oblast řízení lidských zdrojů.

Nejčastěji uvádějí tyto důvody pro vzdělávání, trénink a rozvoj zaměstnanců: informuje zaměstnance o efektivním využívání technologií, zajišťuje konkurenční výhodu na trhu, vytváří příležitosti pro rozvoj kariéry a osobního růstu, což je důležitý faktor pro udržení pracovníků, zvyšuje produktivitu a ziskovost, podporuje plánování nástupnictví, zvyšuje se hodnota zaměstnanců, zvyšování provozní efektivnosti [21]; [23].

Aby vzdělávání a rozvoj přinášely co největší přínos, je nezbytné uspořádat jednotlivé procesy do uceleného a promyšleného systému. Vytvoření uceleného systému vzdělávání a rozvoje zabrání plýtvání prostředků na nahodilé vzdělávací akce, které nemusejí mít žádný podstatný přínos, nebo budou zaměřeny na oblasti, které jsou pro danou společnost, oddělení nebo zaměstnance nepodstatné. Celý systém vzdělávání a rozvoje musí zapadat do strategického rámce společnosti a vést v konečné fázi k naplnění strategických cílů.

Obr. č.: 1 Role systematického vzdělávání



Zdroj: vlastní zpracování, 2017, dle [28]

K celkovému přístupu ke vzdělávání a rozvoji by měla rovněž patřit strategie vytváření kultury učení, strategie učení se a strategie individuálního vzdělávání [2].

„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“ [2, s. 341]. Pokud zaměstnanci přijmou strategii vzdělávání a růstu za svou, která je navíc podporována manažery, nastává z pohledu společnosti téměř ideální stav a prostředí pro aplikaci různých vzdělávacích a rozvojových metod.

1.4.1. Rozdíly mezi vzděláváním a rozvojem

Definice vzdělávání a rozvoje se u různých autorů do jisté míry rozcházejí a každý autor klade důraz na jiný aspekt. Pod pojmem rozvoj lze chápat soubor činností, které mají primárně zvyšovat osobní potenciál člověka, tento proces, který by měl probíhat neustále po celý život a zahrnuje v sobě průběžné vzdělávání, růst a další změny [3]. Naproti tomu vzdělávání je „plánovitá činnost, která má jednotlivci nebo skupině vzdělávaných pomoci dosáhnout požadované způsobilosti, naučit se dělat správné věci správně a využívat osvojených znalostí a dovedností v praxi“ [3, s. 11].

Dle dalšího přístupu je podstatné [13], že kvůli stále častějším změnám ve všech oblastech a velké dynamice prostředí „již nestačí tradiční způsoby vzdělávání pracovníků, jakými je např. zácvik, doškolování či přeškolování, ale stále více jde o rozvojové aktivity zaměřené na formování širšího rejstříku znalostí a dovedností, než jaký vyžaduje momentálně zastávané pracovní místo, a v neposlední řadě i na formování osobnosti pracovníků, formování jejich hodnotových orientací, přizpůsobování jejich kultury kultuře organizace. Právě tyto rozvojové aktivity formují flexibilitu pracovníků a jejich připravenost na změny“ [13, s. 252]. Společnými prvky obou pohledů se staly dlouhodobost procesu rozvoje a také skutečnost, že rozvoj se více týká samotné osobnosti člověka. Definici vzdělávání a rozvoje dokresluje následující výčet charakteristik:

- „Přizpůsobování pracovních schopností pracovníků měnícím se požadavkům pracovního místa, tj. prohlubování pracovních schopností. Jde v podstatě o tzv. doškolování, které je tradičním, nejčastějším a často i hlavním úkolem vzdělávání pracovníků v organizaci.
- Neméně důležité je však i zvyšování použitelnosti pracovníků tak, aby alespoň zčásti zvládali znalosti a dovednosti potřebné k vykonávání dalších, jiných pracovních míst. Dochází k rozšiřování pracovních schopností.

- Úsilí o rozšiřování pracovních schopností pracovníků usnadňuje případné rekvalifikační procesy v organizaci, tj. procesy, kdy pracovníci, kteří mají povolání, již organizace nepotřebuje, jsou přeškolení na povolání, které naopak organizace potřebuje.
- Organizace však nezískává vždy takové nové pracovníky, kteří jsou již náležitě odborně připraveni okamžitě v plné míře vykonávat práci na pracovním místě, na něž byli přijati. Naopak, zpravidla je nutné přizpůsobovat pracovní schopnosti nových pracovníků specifickým požadavkům daného pracovního místa, používané technice, technologii, stylu práce v organizaci apod.
- Formování pracovních schopností v rámci moderní personální práce překračuje hranice pouhé odborné způsobilosti (kvalifikace) a stále více zahrnuje i formování osobnosti pracovníka, tedy vlastností, které hrají tak významnou roli v mezilidských vztazích, ovlivňují chování a vědomí, a tedy motivaci pracovníka, a odrážejí se i ve vztazích na pracovišti, výrazně ovlivňují procesy formování týmů a samozřejmě i individuální a kolektivní pracovní výkon.“

Druhý a poslední bod se dle Koubka týká právě „rozvojových aktivit, tedy jakýchsi znalostí, dovedností a osobních rysů pro zítřek“ [13, s. 253-254]. Ostatní charakteristiky by měly spíše odrážet obsah vzdělávání.

Další definice se týkají přímo vzdělávání a rozvoje manažerů [7]. K výše uvedeným pojmům vzdělávání a rozvoje se připojuje ještě definice výcviku manažerů, která ovšem úzce souvisí se samotným vzděláváním.

„Vzdělávání manažerů (management education) - hledá způsoby, jak zkvalitnit proces učení manažerů, aby získali potřebné znalosti a porozuměli prostředí, ve kterém pracují. Manažeři se „učí, jak se učit“, a to nejen ve formálních kurzech, ale i ze zkušeností při výkonu práce.

Výcvik manažerů (management training) - představuje specifickou a krátkodobější část procesu učení. V jeho průběhu si manažeři osvojují dovednosti pro lepší vykonání své práce. Jedná se např. o programy komunikačních dovedností či o odborné semináře zaměřené na finanční plánování nebo přípravu marketingových strategií.

Rozvoj manažerů (management development) - jedná se o širší pojem než předchozí dva. Vzdělávání a výcvik jsou podmnožinami rozvojových programů. Jde o nepřetržitý proces, poskytující širokou paletu příležitostí, činností a zdrojů pro rozvoj praktické kvalifikace a zvyšování výkonnosti manažerů. Rozvoj manažerů je také vždy vztahován k naplnění cílů a strategií organizace. Vychází z hlubokého pochopení podnikatelských cílů a požadavků organizace“ [7, s. 28-29].

Podobně uvažují i Gold a Mumford [9], kteří rovněž považují vzdělávání za jakousi podmnožinu či dílčí součást rozvoje manažerů, který by měl v konečném důsledku vést k zvýšení jejich efektivnosti.

Další odlišný pohled na problematiku ke vzdělávání a rozvoji připojuje ještě zaštitující pojem: učení se [12]. Rovněž charakteristika daných pojmů se do jisté míry odlišuje od výše uvedeného. „**Vzdělávání** - jeden ze způsobů učení (se), organizovaný a institucionalizovaný způsob učení. Vzdělávací aktivity jsou ohraničené (diskrétní) - mají svůj začátek a konec. Při koncipování vzdělávání ve firmě postupujeme systematicky. **Rozvoj** - dosažení žádoucí změny pomocí učení (se). Rozvoj obsahuje záměr, který je podstatnou částí ohraničených (diskrétních) a neohrazených (difuzních) rozvojových programů. **Učení (se)** - proces změny, který zahrnuje nové vědění i nové konání. Učíme se nejen organizovaně, ale i spontánně - aniž o tom třeba víme. Učení je pojem, který zahrnuje více než rozvoj a vzdělávání. Proto třeba mluvíme o učící se, nikoli o vzdělávající organizaci, i když nemálo uživatelů si pod učící organizací představuje větší koncentraci vzdělávání“ [12, s. 31].

Mezi pojmy určité odlišnosti jistě existují, ale také lze mezi nimi nalézt společné prvky charakteristické pro dané pojmy. Pojem rozvoj bude dále představovat především komplexnější, neustálý a vícestranný proces rozvoje člověka, který v sobě skrývá i samotné vzdělávání.

1.4.2. Systematický rozvoj manažerů a zaměstnanců

Systematický přístup, který představuje ustálený sled činností, je nejefektivnější způsob, jak lze přistupovat k problematice vzdělávání a rozvoje. Soustavně se opakující cyklus, který je schopný efektivně uspokojovat potřeby společnosti, ale také samotných zaměstnanců a manažerů, má mnoho předností.

- „Soustavně organizaci dodává náležitě odborně připravené pracovníky bez mnohdy obtížného vyhledávání na trhu práce.

- Umožňuje průběžné formování pracovních schopností pracovníků podle specifických potřeb organizace.
- Soustavně zlepšuje kvalifikaci, znalosti, dovednosti i osobnost pracovníků.
- Průměrné náklady na jednoho vzdělávaného pracovníka bývají nižší než při jiném způsobu vzdělávání.
- Zlepšuje vztah pracovníků k organizaci a zvyšuje jejich motivaci.
- Zvyšuje atraktivitu organizace na trhu práce a usnadňuje získávání a stabilizaci pracovníků“ [13, s. 259-260].

Koubek uvádí dále ještě několik přínosů systematického přístupu ke vzdělávání a rozvoji, ovšem i uvedený výčet postačuje k doložení významu systematického přístupu.

Samotný cyklus, který vychází ze strategie společnosti, se skládá ze čtyř základních částí [13]. Na začátku cyklu stojí identifikace potřeb vzdělávání a rozvoje, následuje plánování vzdělávání a rozvoje, na plánování navazuje samotná realizace naplánovaných aktivit a celý jeden cyklus končí hodnocením výsledků a přínosů vzdělávání a účinnosti vzdělávacích a rozvojových programů.

1.4.2.1. Analýza vzdělávacích a rozvojových potřeb

Vzdělávání a rozvoj by měly v první řadě odstraňovat mezery ve vzdělání, respektive rozdíl mezi skutečnou úrovní znalostí a dovedností a požadovanou úrovní. Ovšem pouze tento význam vzdělávání není dostačující a vzdělávání, respektive rozvoj by měl být především zaměřený do budoucna a měl by zaměstnance připravovat na budoucí povinnosti a úkoly [2]. Dlouhodobý program vzdělávání a rozvoje by měl propojovat strategickou úroveň s operativní a flexibilně reagovat na aktuální vzdělávací potřeby, respektive mezery ve vzdělání, ale zároveň předcházet možným budoucím mezerám ve vzdělání.

Možných informačních zdrojů relevantních pro posouzení vzdělávacích a rozvojových potřeb lze nalézt několik. Obtížné bývá stanovení významu a důležitosti jednotlivých zdrojů. Autoři uvádějí různá členění zdrojů informací. „V současné době se setkáváme se čtyřmi zdroji získávání informací o rozvojových potřebách. Jsou to zaměstnanci sami, dále jejich nadřízení, případně personalisté. Dalším výraznějším zdrojem jsou kvalitativní nebo kvantitativní metody (třistašedesátistupňová zpětná vazba, mystery shopping/calling a development centrum)“ [11, s. 156].

Údaje, které jsou relevantní pro posouzení vzdělávacích a rozvojových potřeb, lze členit do tří skupin [13]: údaje týkající se celé organizace, údaje týkající se jednotlivých pracovních míst a činností a údaje o jednotlivých pracovnících. Dále uvádí, že se rozvojové aktivity často opírají o požadavky vedoucích pracovníků a také, že důležitými podklady pro vyhodnocování rozvojových potřeb bývají materiály pravidelného hodnocení pracovníků. Mezi vhodné zdroje informací patří především [17]: strategické podnikové plány - především plány expanze, diverzifikace nebo plány restrukturalizace, dále změny v konkurenčním prostředí a implementace nových technologií. K základním metodám pro sběr údajů řadí: strukturovaný rozhovor, pozorování, dotazník, participace, popis práce vytvořený zaměstnancem, skupinová diskuze apod.

Každý zdroj informací, či každý pohled na problematiku, má své klady i zápory. Vždy je tedy vhodné kombinovat více zdrojů informací, analyzovat je a až poté stanovit závěry o rozvojových potřebách. Jak již bylo uvedeno, i závěry a rozhodnutí o rozvojových potřebách musí reflektovat strategii společnosti, rovněž musí vycházet z úrovně znalostí, schopností a dalších individuálních charakteristik zaměstnanců.

1.4.2.2. Plánování vzdělávání a rozvoje

Již v předchozí fázi se postupně objevují zárodky plánu vzdělávání a rozvoje, které se následně upřesňují a doplňují. Kompletní plán by měl následně zodpovědět řadu otázek [13]. Podobný přístup k plánování uvádějí i další autoři [17], dále nastolují otázky, na které by mělo být odpovězeno v dobře sestaveném plánu vzdělávání.

- **Jaká témata vzdělávání je třeba zajistit?** Podklady pro zodpovězení této otázky by měla přinést již fáze analýzy vzdělávacích a rozvojových potřeb. V plánu vzdělávání a rozvoje budou již jen konkretizovány vybrané oblasti, na které se bude daný plán zaměřovat.
- **Jaká bude cílová skupina účastníků?** Odpověď závisí částečně na výsledku analýzy vzdělávacích a rozvojových potřeb a částečně také na podnikové a personální strategii, která by měla určovat priority a cíle a také pro které skupiny zaměstnanců budou dané programy nebo jejich části určeny.

- **Jakými metodami a technikami se má vzdělávání realizovat?** Škála možností, které lze využít, je značně široká a závisí na mnoha faktorech, např. téma vzdělávání, cílová skupina účastníků, časový fond, rozpočet, dřívější zkušenosti apod., jaké metody budou využity.
- **Která vzdělávací instituce bude zvolena?** Organizace mohou využít interních školitelů, ale i externích školitelů, poradenských firem, vysokých škol a dalších možností. Nabídka bývá velmi široká a na výběr má vliv opět mnoho různých faktorů.
- **Kdy a v jakém časovém období?** Pokud bude účelem pouze samotné vzdělávání, tak jak bylo definováno, vybere se pouze jeden termín nebo několik málo termínů, kdy budou realizovány vzdělávací akce. V případě, že se bude jednat o rozvoj zaměstnanců, mělo by se jednat o kontinuální proces plánování a realizování různých událostí, zaměřených na rozvoj zaměstnanců.
- **Kde se vzdělávání uskuteční?** Základními možnostmi jsou v zaměstnání a mimo něj. Místo konání bude do určité míry ovlivněno vybranou metodou a délkou trvání. Dále bude hrát roli rozpočet, ochota zaměstnanců podstoupit časově náročnější aktivity, náklady apod.
- **Jakým způsobem a kdy se bude realizovat průběžné a závěrečné hodnocení vzdělávacích aktivit a celého vzdělávacího plánu?** Průběžné hodnocení tvoří jeden ze základních prvků efektivního fungování celého procesu vzdělávání a rozvoje, a proto musí být pečlivě naplánováno, kdy a jak se budou uskutečňené aktivity hodnotit, aby mohlo dojít včas k případným úpravám vzdělávacího plánu.
- **Jaké jsou náklady na vzdělávání?** Započítávají se všechny přímé náklady na vzdělávací aktivity, ale i nepřímé náklady v podobě vynaloženého času účastníků.

Obdobný postup plánování vzdělávacích a rozvojových aktivit uvádějí i některé zahraniční společnosti poskytující softwarová řešení pro oblast personálního managementu. Jako příklad lze uvést server businessbee.com, který uvádí těchto 7 kroků pro sestavení efektivního vzdělávacího programu: 1. Určit cíle. 2. Pořídít vzdělávací materiály a prostředky. 3. Vytvořit plán. 4. Najít trenéra. 5. Efektivně a včas komunikovat směrem k zaměstnancům. 6. Sledovat progres. 7. Zaměřit se na zpětnou vazbu [22].

Propracovaný a komplexní plán vzdělávání a rozvoje může velice zefektivnit celý proces vzdělávání a rozvoje. Rovněž lze při pečlivém plánování odhalit možné chyby a bariéry, které můžeme eliminovat, nebo přijmout opatření na zmírnění jejich dopadů.

Specifické mohou být plány rozvoje manažerů. Manažeři musí často umět reagovat na nové požadavky, na které nemusí být dostatečně připraveni v teoretické rovině. „Osobní plány rozvoje manažerů se proto více než na ryze pracovní schopnosti zaměřují na rozvoj sociálních a osobnostních vlastností“ [6, s. 288].

1.4.2.3. Realizace rozvoje a vzdělávání

Fáze realizace plynule navazuje na fázi plánování a obsahuje několik podstatných prvků, které mají vliv na kvalitu a výsledky realizační fáze a rovněž celého systematického procesu vzdělávání a rozvoje. Mezi dané prvky patří [17] cíle, program, motivace, metody, účastníci a lektori. Podstatná je ještě finanční stránka vzdělávání a rozvoje [12].

1.4.2.3.1. Cíle

Cíle vzdělávání a rozvoje vycházejí ze strategických cílů společnosti a také z analýzy vzdělávacích a rozvojových potřeb. Kromě návaznosti na strategické cíle je na jednotlivé cíle vzdělávání a rozvoje kladen základní požadavek, aby byly tzv. SMARTER. Vhodné je rozdělení cílů do dvou skupin [17]. První skupinu tvoří programové cíle vyjadřující cíle celého programu vzdělávání a rozvoje. Druhá skupina cílů se vztahuje k jednotlivým aktivitám.

1.4.2.3.2. Program

Program se vztahuje k jednotlivým akcím a aktivitám a měl by obsahovat základní informace o obsahu, datu, místě a času konání, dále o lektorovi, nutných pomůckách a potřebných materiálech. Aby byl daný program řádně naplněn, je třeba zajistit [17]:

- Možnost pro účastníky vyjádřit se ke všem částem programu.
- Vyjádření účastníků na začátku aktivity, co konkrétně očekávají.
- Verifikace programu a případné připomínkování ze strany účastníků a lektorů, včetně zajištění dostatečné časové rezervy na realizaci závěrečných činností.

1.4.2.3.3. Motivace

„Motivace je pohnutka, popud, který nás aktivizuje a naši aktivitu také usměrňuje, zaměřuje, určuje její intenzitu a trvalost. Formou motivačních dispozic mohou být pudy, potřeby, zájmy, hodnoty, postoje, ideje, ideály“ [14, s. 106]. Význam motivace pro jakoukoli lidskou činnost je nezpochybnitelný.

Pokud zaměstnanci mají motivaci k učení a rozvoji svého potenciálu, jsou programy vzdělávání a rozvoje mnohem efektivnější jak z pohledu samotných zaměstnanců, tak i z pohledu společnosti.

Dvě zvláště důležité teorie motivace k učení jsou [2] teorie očekávání a teorie cíle. Teorie očekávání, respektive Vroomova teorie očekávání uvádí, že pracovní výkon jednotlivce silně závisí na dosažitelnosti a atraktivnosti cíle. Zaměstnanec si sám odpovídá na následující tři otázky: Je pro mě cíl atraktivní? Je pravděpodobné, že úkol splním? Je pravděpodobné, že za splněný úkol dostanu odměnu, která odpovídá mým očekáváním [27]? Teorie cíle Lathama a Locka se zakládá na vytyčování specifických cílů a klade velký důraz na zpětnou vazbu. „Cíle musí být projednány a odsouhlaseny a jejich dosahování musí být podporováno vedením a radou. Klíčovou je zpětná vazba“ [18, s. 15]. Mezi další teorie motivace lze zahrnout Herzbergovu dvoufaktorovou teorii motivace, teorii spravedlnosti a McGregorovu teorii X a teorii Y.

Řada společností má vypracovaný komplexní motivační systém zaměstnanců, který by měl rovněž zahrnovat motivaci ke vzdělávání. Jelikož podstatou veškerých činností ve společnosti by mělo být v konečné fázi naplňování strategických cílů, musí motivační program [17]:

- Vyplývat ze strategie podniku.
- Zohledňovat cíle podnikového systému vzdělávání.
- Respektovat potřeby a možnosti zaměstnanců.
- Zohledňovat specifika podniku a regionu.
- Reagovat na celospolečenskou situaci v zemi.

Dále je nutné se zaměřit na konkrétní zaměstnance a na konkrétní faktory, které motivují daného člověka. Každý člověk je osobnost a musí se k němu přistupovat do jisté míry jako k individualitě. Důvodů, pro naše rozdílné chování a pro jiné zdroje motivace, může existovat mnoho, rovněž lze nalézt mnoho definic, např.: „Náš způsob práce, naše chování a přístup k ostatním jsou výsledkem řady faktorů, které jsme zdědili, kterým jsme se naučili v rodině a v dětství, nebo které jsme si osvojili v průběhu vzdělávání a zaměstnání. Jsou to schopnosti, temperament, vlastnosti osobnosti, potřeby a postoje. Skrývají se za naším každodenním projevem, chováním i za výsledky naší práce“ [5, s. 13].

1.4.2.3.4. Účastníci

Účastníci představují jádro celého procesu a důvod pro tvorbu programu vzdělávání a rozvoje. Plán vzdělávání a rozvoje může členit zaměstnance konkrétní společnosti do mnoha skupin a pro každou z těchto skupin může připravit odlišné akce a aktivity. Rovněž některé skupiny zaměstnanců mohou být z plánu vzdělávání a rozvoje z mnoha důvodů vyňati.

Každý jedinec má jednak jiné zdroje motivace, které ho aktivizují a vedou k dosažení cílů, ale rovněž má specifický styl učení, ke kterému se musí přihlídnout již při plánování jednotlivých aktivit. Je nezbytné přihlídnout i k fyzickým faktorům, emocionálním faktorům a také k intelektu jednotlivých účastníků.

1.4.2.3.5. Metody vzdělávání a rozvoje

Ačkoliv existuje pestrá škála metod vzdělávání a rozvoje, autoři se shodují na základním rozdělení metod do dvou skupin. První skupinou jsou metody vzdělávání na pracovišti (**on the job**), druhou skupinu tvoří metody vzdělávání mimo pracoviště (**off the job**). Metody patřící do první skupiny jsou vhodnější pro dělnické profese a metody off the job bývají využívány pro vedoucí pracovníky.

Mezi metody vzdělávání používané na pracovišti patří [13]:

- **Instruktaž při výkonu práce:** Nejčastěji využívaná metoda, která slouží především pro nové zaměstnance k osvojení si pracovního postupu apod., jedná se o běžné školení, či zácvik.

Výhody: rychlý zácvik a osvojení si pracovního postupu, vytváření vztahů mezi zaměstnanci (školitel a školený).

Nevýhody: metoda je vhodná pouze pro jednodušší pracovní postupy, školitel musí, kromě dobré znalosti daného postupu, být schopný tento postup vhodně prezentovat novému zaměstnanci, průběh školení prováděného přímo na pracovišti může být velmi rušen vlivem okolí.

- **Koučování (coaching):** Jedná se o dlouhodobější, soustavné směřování pracovníka k požadovanému výkonu, které probíhá na základě rad, instrukcí a kontroly.

Výhody: průběžné hodnocení výkonu, oboustranná spolupráce zlepšující komunikaci apod.

Nevýhody: nevhodné rady a instrukce, získání také nežádoucích pracovních návyků.

- **Mentoring:** Metoda podobná coachingu, při níž si sám zaměstnanec vybírá svého mentora, který mu poskytuje rady a pomoc.
Výhody: obdobné jako u coachingu, ovšem zaměstnanec prokazuje vlastní iniciativu volbou svého mentora.
Nevýhody: volba nevhodného mentora.
- **Counselling:** Metoda je založená na obousměrném vztahu a ovlivňování mezi oběma stranami.
Výhody: interakce mezi školeným a školitelem, lepší formování pracovních schopností obou stran.
Nevýhody: větší časová náročnost, odpor některých školitelů.
- **Asistování:** Vzdělávaný pracovník po určité době funguje jako asistent jiného zaměstnance (často manažera) a při plnění pracovních úkolů získává zkušenosti a osvojuje si konkrétní pracovní postupy a metody.
Výhody: osvojení si praktických postupů, získání reálných zkušeností.
Nevýhody: získání nevhodných pracovních návyků, menší možnost vlastní iniciativy vzdělávaného zaměstnance, obě strany mohou mít pocit, že se plýtvá jejich časem.
- **Pověření úkolem:** Zaměstnanec je pověřen splněním určitého úkolu, jsou mu přiděleny pravomoci a jistá míra odpovědnosti. Metoda se využívá převážně pro vedoucí pracovníky.
Výhody: získání zkušeností, vlastní iniciativa.
Nevýhody: pověřování banálními úkoly, špatně zvolený postup při plnění úkolu.
- **Rotace práce:** Zaměstnanec postupně prochází různými odděleními společnosti, nebo mu jsou přidělovány postupně různé úkoly. Metoda má seznámit zaměstnance s širším chodem společnosti.
Výhody: zaměstnanec získá komplexnější přehled o společnosti a procesech, které uvnitř probíhají, zvyšuje se flexibilita zaměstnance.
Nevýhody: zaměstnanec může považovat pobyt na některých odděleních za ztrátu času, zaměstnanci daných oddělení nemusí mít zájem školit a věnovat se někomu, kdo záhy odejde, zaměstnanec nemusí zvládat práci na některých odděleních.
- **Pracovní porady:** Slouží především k předávání informací mezi zúčastněnými zaměstnanci. Informace mohou mít podobu aktuálních problémů, případně způsobů řešení, aplikace nových postupů apod.
Výhody: zlepšení spolupráce, předávání informací a zkušeností, možnost vlastní iniciativy.

Nevýhody: nevhodné nastavení času porady a vyrušování některých zaměstnanců od jiné práce, snaha některých zaměstnanců vyhýbat se pracovním poradám.

Mezi metody používané mimo pracoviště patří [13]:

- **Přednáška:** Prezentace různorodých informací od přednášejícího směrem k účastníkům. Prezentace může být spojena se závěrečnou diskuzí, která částečně odbourává jednostranný tok informací a může přinést více poznatků a nápadů.

Výhody: rychlý a snadný přenos informací, diskuze může generovat další nápady a poznatky.

Nevýhody: nízké zapojení účastníků (kromě diskuze), jednosměrná komunikace (v případě prezentace bez závěrečné diskuze), chybné vedení a moderování závěrečné diskuze.

- **Demonstrování:** Jedná se o praktické předvedení určité činnosti, pracovního postupu, způsobu jednání, reakce na určitou situaci apod. Lze využít širokou škálu audiovizuálních pomůcek, mustřů, testovacích vzorků atd.

Výhody: praktické řešení problému, široká škála prostředků pro lepší předvedení.

Nevýhody: nižší zapojení účastníků, náročnější příprava.

- **Případové studie:** Představují popis určitých situací a problémů. Jsou předkládány pracovníkům, kteří by měli přijít s řešením popsanych situací nebo s relevantními nápady, které se vztahují k případové studii. Metoda se používá většinou pro vedoucí pracovníky.

Výhody: rozvoj analytického myšlení, možnost přinést vlastní nápady a způsoby řešení.

Nevýhody: náročná příprava vhodných studií, volba špatné studie.

- **Workshop:** Obdoba případové studie. Jedná se především o skupinové řešení praktických problémů.

Výhody: generování více možných způsobů řešení, získání nových zkušeností.

Nevýhody: náročnější na přípravu, špatné vedení ze strany moderátora.

- **Brainstorming:** Účastníci předkládají své názory, nápady a myšlenky, které jsou následně rozebírány a analyzovány.

Výhody: generování nových myšlenek, rozvoj kreativního myšlení.

Nevýhody: nezvládnutá úloha moderátora.

- **Simulace:** Účastníci mají za úkol učinit řadu rozhodnutí na základě podrobného zadání. Zaměstnanci si opět osvojují schopnosti reagovat v určitých situacích.

Výhody: získávání nových zkušeností, formování schopnosti rozhodovat.

Nevýhody: náročná příprava.

- **Hraní rolí:** Jde o určitou formu simulace, kde účastníci mají přidělenou roli, na jejímž základě musejí jednat a řešit určité situace.

Výhody: formování schopnosti reagovat, rozhodovat, rozvoj kreativního myšlení.

Nevýhody: náročná příprava, vyšší nároky na lektora.

- **Assessment centre:** Soubor metod, které mají za úkol přivádět účastníka do různých situací a následně hodnotit jeho chování, použité postupy apod. Assessment centra mohou simulovat velice autentické pracovní podmínky, a proto bývá jejich účinnost vysoká.

Výhody: všestranný rozvoj účastníků.

Nevýhody: nákladná metoda, vysoká náročnost přípravy.

- **Outdoor training/learning:** Metoda založená na aktivním přístupu, hraní her, sportování. Účelem je rozvíjení manažerských dovedností, schopnosti vést a koordinovat tým, komunikovat, vytvářet taktiku atd.

Výhody: zábavná forma osvojování si nových znalostí a dovedností, aktivní přístup, propojení s rekreačními aktivitami.

Nevýhody: vyšší náročnost na přípravu, odpor některých účastníků k pohybovým aktivitám apod.

- **E-learning:** Ačkoliv existuje celá řada definic, v podstatě se jedná o využití internetu a elektroniky pro vytváření a distribuci vzdělávacích materiálů. V současné době se jedná o velice rozšířený způsob vzdělávání, který ovšem nebývá vždy efektivně využíván.

Výhody: vysoká flexibilita, možnost vzdělávat se téměř odkudkoli, velká úspora času, materiály lze studovat opakovaně, neomezený počet účastníků.

Nevýhody: vyšší počáteční náklady a časová náročnost přípravy, časová prodleva zpětné vazby, ztráta některých sociálních dovedností, nadměrné využívání elektroniky může vést ke zdravotním potížím.

Každá metoda má své silné stránky, ovšem při výběru je nutné posuzovat i nevýhody daných metod a volit takovou kombinaci, která bude nejvíce odpovídat potřebám a cílům společnosti v oblasti vzdělávání a rozvoje a také jednotlivým zaměstnancům, kteří budou pomocí vybraných metod vzděláváni.

Účinnost jednotlivých metod bývá různá a vždy záleží na konkrétních cílech, která metoda bude zvolena. K dosažení vyšší efektivity vzdělávání je vhodné kombinovat různé metody, přičemž účinnější jsou tzv. participativní metody, tedy takové metody, které vyžadují aktivní zapojení účastníků. Příklady participativních metod:

- **„Bludiště“:** Používá navozenou situaci. V určitém okamžiku mají účastníci při řešení úkolu více možností volby a zároveň zjistí důsledky jedné zvolené možnosti. Tímto způsobem postupují, dokud úkol úspěšně nevyřeší. Použití je vhodné u malých skupin při vzdělávání v oblasti rozhodování.

Výhody: možné vlastní tempo, vysoký stupeň participace účastníků.

Nevýhody: nejvíce se naučí ti, kteří se nesprávně rozhodnou, časová náročnost lektorské přípravy.

- **Akvárium:** Jedna skupina účastníků řeší úkol, druhá ji pozoruje a následně poskytuje zpětnou vazbu. Použití u skupin s 10-12 účastníky při výuce personálních a manažerských dovedností.

Výhody: procvičování techniky poskytování zpětné vazby, možnost důkladného procvičení vyučovaných dovedností.

Nevýhody: tréma a nervozita účastníků řešících úkol a zároveň pozorovaných druhou skupinou, nároky na facilitaci ze strany lektora.

- **Manažerské hry:** Skupina dostane scénář s rolemi. Hrají se vybrané pracovní situace a jsou zkoumány různé možné přístupy k řešení problémů nebo nepředvídaných událostí. Jsou vhodné při výuce interpersonálních, poradenských, marketingových, manažerských a tréninkových dovedností ve skupině o 8-10 účastnících.

Výhody: zábava, praktické procvičování i nepříjemných situací.

Nevýhody: hry mohou být pokládány za nerealistické, obavy a tréma z nevydařeného „hereckého“ výkonu.

- **Řešení incidentu:** Metoda se podobá případové studii. Jsou zadána základní fakta o incidentu a skupina se rozhoduje, jaké další informace potřebuje a jaké otázky musí zodpovědět. Metoda vhodná pro skupinu s maximálně 10 lidmi k výuce manažerských dovedností, diagnostikování problémů a analýzy faktů.

Výhody: zkoumání reálných problémů bez rizika, dobrá simulace reality.

Nevýhody: pocit umělosti situace na straně účastníků.

- **Klinika:** Skupina nebo jednotlivec prodiskutují a snaží se překonat konkrétní pracovní problémy. Umožní to procvičování a zdokonalení manuálních a obslužných dovedností. Doporučený počet je 1-8 účastníků.

Výhody: sami účastníci rozhodují o oblasti diskuse a řešení.

Nevýhody: možná časová náročnost, vhodné jen pro malou skupinu.

- **Cvičení vnímavosti:** Členové skupiny pozorují a poskytují zpětnou vazbu k chování skupiny nebo jejich jednotlivých členů. Metoda je použitelná ve skupině do 8 členů při nácvičku komunikačních, poradenských a interpersonálních dovedností.

Výhody: je podporován osobní rozvoj a chápání lidského chování.

Nevýhody: přílišná intenzita procvičování může vést až k negativním emocím.

- **Workshop:** Populární metoda určená k prodiskutování konkrétních situací a hledání možných přístupů k jejich pozitivnímu zvládnutí. Použití možné ve skupině s maximálně 15 účastníky při trénování komunikačních a manažerských dovedností.

Výhody: neformálnost, možnost vyřešení konkrétních pracovních problémů, použití i u početnější skupiny.

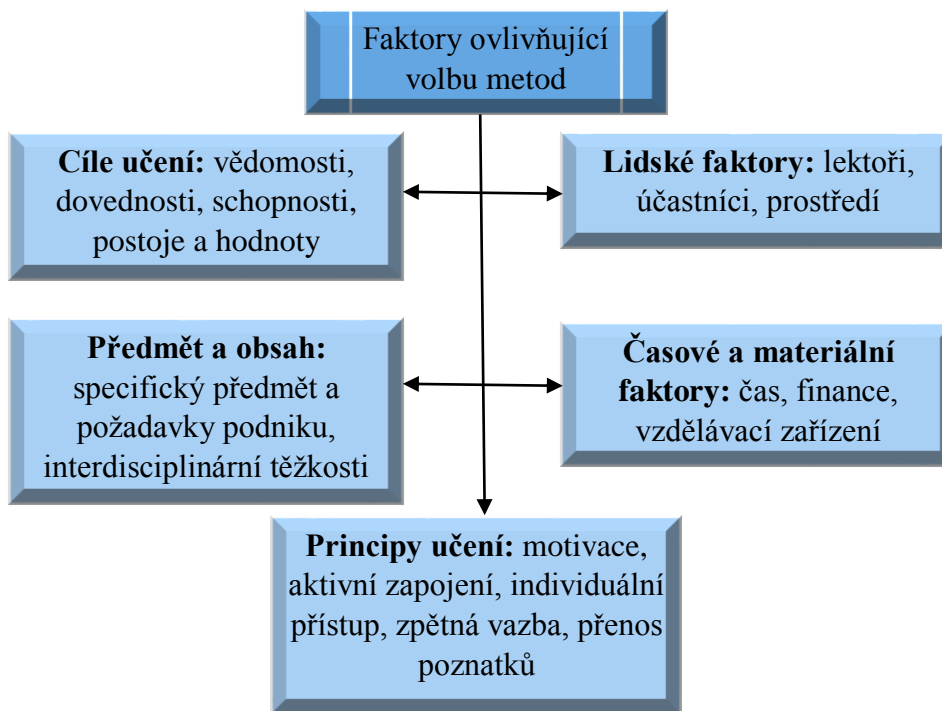
Nevýhody: nároky na facilitační schopnosti lektora“ [17, s. 114-115].

Každá z metod má své silné i slabé stránky, respektive poskytuje různé přínosy. Největší přínosy představuje zpětná vazba k vybraným řešením a vlastní práci a také procvičení realistických situací.

Samozřejmě je nutná dobrá volba lektora a motivace účastníků k co největší aktivitě. Naopak mezi největší slabiny se může řadit časová náročnost, která se týká především vedoucích pracovníků, kteří bývají velmi vytížení a také nízká míra zapojení některých účastníků.

Pestrá škála vzdělávacích a rozvojových metod s sebou přináší nutnost volby adekvátní metody nebo souboru metod, který bude využíván pro vybrané účely a pro vybrané manažery a zaměstnance. Faktorů, které působí na volbu vhodné metody, existuje rovněž celá řada, mezi základní patří počet účastníků, časová dotace, pracovní zařazení, finanční aspekt, požadavky zaměstnanců a priority společnosti.

Obr. č.: 2: Faktory ovlivňující volbu metod



Zdroj: vlastní zpracování, 2017, dle [17, s. 112]

1.4.2.3.6. Metody rozvoje manažerů

Manažeři tvoří významnou skupinu zaměstnanců v organizaci, oni jsou zodpovědní za plnění strategických cílů, za vytváření hodnoty pro vlastníky a akcionáře. Rozhodnutí, které vydají, ovlivňuje směřování celé organizace a také práci ostatních zaměstnanců. Pro každou organizaci představuje získání a udržení kvalitních manažerů zásadní úkol. Na manažery bývají kladeny velké nároky a také musí neustále reagovat na měnící se podmínky a umět přizpůsobit procesy uvnitř společnosti, proto je nezbytné zajistit jejich neustálý rozvoj, získávání nových zkušeností a znalostí. „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“ [2, s. 382].

Řada autorů sdílí představu o rozdělení přístupu k rozvoji manažerů na formální a neformální [2]; [7]; [15].

Formální přístupy vycházejí z plánů rozvojových aktivit stanovených organizací na základě identifikace potřeb rozvoje. K identifikaci potřeb rozvoje může být využito hodnocení pracovního výkonu a také assessment centre. Mezi formální přístupy k rozvoji manažerů se řadí [2]:

- **Plánování zkušeností:** Prosté získávání pracovních zkušeností, podpořené rotací práce, účastí v různých projektech apod.
- **Koučování.**
- **Mentorování.**
- **Učení se akcí:** Manažer je postaven před skutečný problém, který musí vyhodnotit, navrhnout způsob řešení, aplikovat dané řešení a vyhodnotit dopady.
- **Učení se hrou.**

Neformální přístupy k rozvoji manažerů stojí na událostech, se kterými se manažeři běžně setkávají při výkonu své práce. S každou novou zkušeností přichází i možnost učit se a získat hodnotné zkušenosti. Manažeři musí přemýšlet o svých krocích a dokázat identifikovat klíčová rozhodnutí, která přispěla k řešení situace. „Toto retrospektivní nebo reflexivní učení bude účinné, jestliže poučení z něho vyplývající budou manažeři schopni úspěšně aplikovat v budoucnosti“ [2, s. 383]. Další možností je učit se od svých nadřízených, pokud nějací ve společnosti jsou. Účinnějším způsobem zůstává učení se na základě vlastních zkušeností. Právě k lepšímu využití analýzy vlastních rozhodnutí a postupů při řešení problémů přispívají neformální přístupy k rozvoji manažerů, mezi něž se řadí:

- „Důraz na sebehodnocení a identifikaci potřeb rozvoje tím, že manažeři posuzují svůj výkon v porovnání s dohodnutými cíli a analyzují faktory, které přispěly k efektivnímu nebo méně efektivnímu výkonu - to je možné realizovat prostřednictvím řízení pracovního výkonu.
- Pověřit manažery, aby vypracovali své vlastní plány osobního rozvoje - programy samostatně řízeného vzdělávání.
- Podněcovat manažery k tomu, aby diskutovali o svých problémech a příležitostech se svými nadřízenými, spolupracovníky a mentory, aby si sami stanovili, co se potřebují naučit, nebo co musí být schopni dělat.
- Pomáhat manažerům pochopit jejich vlastní styl učení, aby mohli co nejlépe využít svých zkušeností a zvýšili účinnost svých vzdělávacích aktivit (tato pomoc manažerům by měla být formálnější)“ [2, s. 384].

1.4.2.3.7. Lektori

Lektori jsou posledním prvkem z oblasti realizace vzdělávání a rozvoje. Lektori bývají vybíráni často podle úrovně technologických znalostí, zkušeností, osobnostních charakteristik, dosažených úspěchů a pedagogických dovedností. „Dobrý lektor musí být zralou a vnitřně integrovanou osobností - jen tak si může zajistit respekt a důvěru klientů a zastávat všechny potřebné role“ [17, s. 117]. Základním úkolem lektora je efektivně předat informace, zkušenosti apod. a také ukázat, jakým způsobem je aplikovat v praxi. Obdobně, jako má každý z účastníků aktivity svůj styl učení, mohou se i vzdělávací styly lektorů do jisté míry lišit. Mezi čtyři základní vzdělávací styly, které může lektor využít, se řadí [17]: behaviorální styl, funkcionalistický styl, strukturalistický styl a humanistický styl. Bez ohledu na použitý styl vzdělávání musí dobrý lektor splňovat určité požadavky. Dobrý lektor by měl umět poslouchat, podporovat, povzbuzovat účastníky, poskytovat zpětnou vazbu, být trpělivý apod. [17].

Volba lektora rovněž ovlivňuje naplnění cílů vzdělávání a rozvoje a měla by jí být věnována pozornost. Personalisté při výběru lektorů mohou využít vlastních zkušeností s daným lektorem, zkušenosti jiných subjektů, různých forem recenzí apod., jelikož i vážený odborník ve svém oboru nemusí být dobrým lektorem.

1.4.2.4. Hodnocení učení a rozvoje

Hodnocení výsledků a přínosů jakékoli činnosti je jeden ze základních kroků, který pomáhá zvyšovat efektivitu a smysluplnost dané činnosti.

Proces vzdělávání a rozvoje by měl procházet průběžným hodnocením, k posouzení jeho přínosů, efektivitu a míry naplnění cílů. Samostatné vzdělávací aktivity mohou rovněž podléhat konečnému hodnocení a stanovení výsledných efektů jednotlivých aktivit. Ovšem rozvoj zaměstnanců by měl probíhat nepřetržitě, proto je nutné nastavit průběžný systém vyhodnocování. K vyhodnocování lze přistupovat z několika pohledů a vždy záleží na požadavcích managementu a stanovených cílech, jaký konkrétní způsob vyhodnocování bude aplikován.

Již ve fázi plánování aktivit je potřeba rozhodnout, jakým způsobem bude daná aktivita následně vyhodnocována [2], což může značně urychlit a zefektivnit celý proces vzdělávání a rovněž můžeme předejít různým chybám v procesu, nebo získání nepotřebných informací, kvůli špatně nastavenému systému hodnocení. Na hodnocení lze pohlížet z několika rovin [6].

- Míra využívání získaných poznatků.
- Ověřování, zda opravdu došlo k trvalému růstu výkonnosti.
- Konfrontaci výsledků rozvojových programů s očekáváním školených zaměstnanců a požadavky liniových manažerů.
- Nákladová efektivnost.
- Optimalizaci poolu obchodních partnerů, tj. sítě typových dodavatelů pro dílčí kategorie vzdělávání na základě hodnocení kvality jejich dodávky.
- Odstranění mezery mezi požadovanou a aktuální kvalifikací zaměstnanců.

Jedním z možných přístupů k hodnocení je hodnocení na základě ukazatele návratnosti investic. Rozvoj zaměstnanců by měl představovat dlouhodobý projekt, který bude organizaci postupně přinášet jisté výhody, a proto by se mělo i k nákladům vynaloženým na vzdělávání a rozvoj přistupovat jako k investici. Někteří odborníci prosazují využití ukazatele návratnosti investice jako prostředku pro vyhodnocování přínosů rozvoje zaměstnanců [2]. ROI se v tomto případě vypočte jako:

$$ROI = \frac{\text{přínosy ze vzdělávání (Kč)} - \text{náklady na vzdělávání (Kč)}}{\text{náklady na vzdělávání (Kč)}} * 100$$

Největším problémem zůstává, že získat data týkající se nákladů na vzdělávání a rozvoj bývá snadné a data lze získat z účetnictví, ovšem získání dat o finančních přínosech rozvoje se může stát velmi obtížným úkolem.

Obtížnost vyhodnocování dokládá mnoho autorů, přičemž uvádějí různé překážky, které ztěžují proces vyhodnocování přínosů vzdělávání a rozvoje. „Kvalifikace a vzdělání jako kvalitativní charakteristiky jsou obtížně kvantifikovatelné a jejich úroveň nebo velikost změny lze zjistit jen nepřímou, mnohdy dosti spekulativními způsoby“ [13, s. 274]. V každém případě se jedná, jako základní krok, stanovení způsobů a kritérií hodnocení pro jednotlivé aktivity již ve fázi plánování těchto aktivit a také nastavení patřičných cílů.

Jiný pohled na hodnocení efektivnosti vzdělávání a rozvoje poskytuje **Kirkpatrickův čtyřúrovňový model hodnocení**, který sestavil Donald Kirkpatrick v roce 1994. Princip modelu je založený na čtyřech úrovních hodnocení, které se liší svojí pracností, nákladností a také v rozsahu získaných informací. Začíná se vždy na základní úrovni a postupně se prochází do dalších úrovní, přičemž informace jedné úrovně tvoří základ pro hodnocení další úrovně [10].

Model by měl poskytnout informace o výsledcích a přínosech jednotlivých aktivit, ale také o celkových přínosech programu vzdělávání a rozvoje.

První úroveň, reakce: Jedná se o základní hodnocení uskutečněné aktivity a představuje názory účastníků dané akce na její průběh. Může mít podobu hodnotícího formuláře pro hodnocení dané akce. Dojem účastníků z dané akce má vliv na druhou úroveň hodnocení, přičemž pozitivní dojem neznamená nutně úspěch na úrovni učení, ovšem negativní dojem úspěšnost učení značně zmenšuje.

Druhá úroveň, učení: Charakteristickou činností pro druhou úroveň hodnocení je testování znalostí před a po ukončení aktivity. Na této úrovni již nejde o pocity a hodnocení účastníků, ale měří se nabyté znalosti. Jak již bylo uvedeno, měření na vyšší úrovni je obtížnější než měření na předchozí, respektive nižší úrovni. V případě testování na druhé úrovni bývá realizace tohoto testování ještě poměrně snadná, i když využití testování před a po ukončení dané aktivity bývá diskutabilní a výsledky mohou být zavádějící.

Třetí úroveň, chování: Podstatnější skutečností, než je rozsah a úroveň nově nabytých znalostí, je schopnost účastníků dané znalosti využít a aplikovat po praktické stránce. Opět platí, že vyšší úroveň se obtížněji hodnotí, ale také, že přináší hlubší a podstatnější informace. Při realizaci různých vzdělávacích a rozvojových aktivit jde právě o to, naučit účastníky využívat v praxi informace, které byly obsahem daných aktivit, a tím zajistit naplnění cílů společnosti.

Čtvrtá úroveň, výsledky: Dosažené výsledky vzdělávání by měly v optimálním případě vyhovovat stanoveným cílům vzdělávání a rozvoje zaměstnanců a manažerů. Konkrétní cíle mohou mít různou podobu, a proto se musí přizpůsobit i způsob měření. Obecně platí, že se konečné výsledky vzdělávání a rozvoje měří velmi obtížně a také se mohou dané výsledky projevit až po delší době, která uběhla od skončení příslušné aktivity. Obecně lze za cíle vzdělávání a rozvoje považovat snížení určitých položek nákladů, zvýšení produktivity, růst ziskovosti apod. [26].

2. Faurecia

Skupina Faurecia tvoří jako celkem globálního hráče v oblasti automobilového průmyslu. Společnost byla založena v roce 1997 a postupně se vypracovala na důležitého světového hráče v automotivu. Faurecia vznikla po fúzi mezi společnostmi Bertrand Faure - specialista na sedáky pro automobilový průmysl a ECIA - dceřinou společností Peugeot - výrobce sedadel, čel a interiérů vozidel s reputací jednoho z předních evropských jmen v oblasti výfukových systémů.

Faurecia je vůdce ve svých třech oblastech podnikání a opírá se jednak o vlastní výzkum a vývoj a produkční sítě ve 34 zemích. Společnost se rovněž stala preferovaným partnerem největších světových automobilových značek, které oceňují mnohé kvality společnosti, jako např. technologické znalosti.

S 32 000 tisíci zaměstnanci a objemem prodeje v hodnotě téměř 4 miliard Euro v roce 1998 se společnost rychle prosadila do čela automobilového průmyslu v Evropě. Dalším významným krokem se stalo získání americké společnosti AP Automotive Systems, která se pohybovala v oblasti výfukových systémů. V roce 2000 proběhla akvizice společnosti Sommer Allibert, která vznikla v roce 1980 fúzí mezi Alfreda Sommera (podlahové krytiny pro vozidla) a Allibert (plastové výlisky).

S 330 pobočkami včetně 30 center výzkumu a vývoje v 34 zemích po celém světě (2015) je Faurecia nyní celosvětový vůdce ve třech oblastech podnikání: automobilové sedačky, interiérové systémy a výfukové technologie a systémy. Faurecia je světový dodavatel číslo jedna rámu sedadel a mechanismů, technologií pro kontrolu emisí a interiérů vozidel. Skupina je také třetím největším světovým dodavatelem kompletních systémů sedadel. Faurecia posílila svou pozici v každé z těchto oblastí prostřednictvím řady akvizic. Například, v roce 2010 se stala světovým lídrem v oblasti kontroly emisí technologií tím, že získala společnost EMCON Technologies. Řada dalších akvizic proběhla i Evropě a ve zbytku světa.

V současné době představila Faurecia nové logo a heslo, které má odrážet její kulturu, využívání inovativních technologií, vztah k zákazníkům a zaměstnancům a do jisté míry i další směřování celé skupiny Faurecia.

Faurecia v ČR. Společnost Faurecia působí v České republice od roku 1996, kdy otevřela první závod v Mladé Boleslavi. V současné době má Faurecia v ČR celkem 7 závodů, včetně společnosti Faurecia Plzeň, s.r.o.

Celkem zaměstnává téměř 5 000 lidí a zabývá se výrobou automobilových interiérů, výfukových systémů a autosedaček.

Závody v ČR:

- Bakov nad Jizerou.
- Bezděčín.
- Mladá Boleslav.
- Nýřany u Plzně.
- Pardubice.
- Písek.

2.1.Faurecia Plzeň, s.r.o.

Faurecia Plzeň, s.r.o. je s rokem založení 2013 nejnovějším členem skupiny Faurecia. Adresa sídla společnosti a rovněž samotného výrobního závodu je Logistická 153, 330 23 Úherce. Zaměřuje se převážně na sériovou výrobu autosedaček pro určité modely vozů značky BMW. Výroba se dělí na dvě hlavní části, a to na výrobu pro závod v Regensburgu a pro závod v Lipsku. V závodě je zaměstnáno celkem přes 1000 zaměstnanců. Z celkového počtu zaměstnanců je 125 řídících pracovníků (manažeři a THP) a téměř 42 % zaměstnanců je zaměstnáno přes personální agentury. Společnost má jediného společníka, respektive vlastníka, kterým je FAURECIA INVESTMENTS S.A.S. 92000 Nanterre, Rue Hennape 2, Francouzská republika. Daná společnost tedy vlastní 100% podíl v celkové výši 50.000.000 Kč.

Oddělení společnosti:

- Oddělení výroby.
- Technické oddělení.
- Oddělení zlepšování produktivity výroby.
- Oddělení údržby.
- Oddělení nákupu.
- Oddělení kvality.
- Oddělení logistiky.
- Oddělení controllingu.
- Personální oddělení.
- Oddělení IT.

Hlavní činností společnosti je tedy montáž a kompletace sedaček do osobních vozů BMW. Kompletní přehled činností, dle úplného výpisu z obchodního rejstříku, je následující:

- a) Galvanizérství, smaltérství.
- b) Kovářství, podkovářství.
- c) Obráběčství.
- d) Zámečnictví, nástrojářství.
- e) Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona, zahrnující následující obory činnosti: (a) Výroba chemických látek, vláken a přípravků a kosmetických prostředků, (b) Výroba plastových a pryžových výrobků, (c) Povrchové úpravy a svařování kovů a dalších materiálů, (d) Výroba motorových a přípojných vozidel a karoserií, (e) Velkoobchod a maloobchod, (f) Poradenská a konzultační činnost, zpracování odborných studií a posudků, (g) Služby v oblasti administrativní správy a služby organizačně hospodářské povahy.

Dále, dle úplného výpisu z obchodního rejstříku, je předmětem činnosti: pronájem nemovitostí, bytů a nebytových prostor.

2.1.1. Poslání, vize, cíle

Poslání a vize, které představují smysl organizace a zároveň prezentují, kam se chce organizace posunout a čeho chce v budoucnu docílit, jsou sdílené všemi členy skupiny Faurecia. Sdílené poslání a vize ukazuje jednotné a ucelené smýšlení všech členů skupiny a zároveň prezentuje pospolitost celé skupiny. Na druhé straně stojí skutečnost, že se jednotlivé závody nacházejí po celém světě a navíc se dělí na tři velké skupiny, podle toho, zda vyrábějí automobilové sedačky, interiérové systémy nebo výfukové systémy, a proto jsou cíle jednotlivých závodů do jisté míry odlišné a konkretizované. „Stanovené dlouhodobé cíle by měly přímo navazovat na zpracovávanou vizi, kterou podstatně zpřesňují v měřitelných dlouhodobých předpokládaných výsledcích, které uspokojují aspirace „stakeholders“. Při strategickém plánování se většinou rozlišují obecné cíle podniku, které vyplývají z jeho poslání, a strategické cíle. Strategické cíle popisují plánovaný konečný stav, ke kterému směřuje zpracovaná vize“ [8, s. 36].

Ačkoliv jsou cíle jednotlivých závodů odlišné, už jen z důvodu rozdílného zaměření výroby by vždy měly sledovat vizi celé skupiny a pomáhat k jejímu naplnění. Další podmínkou, která se klade na dobře určené cíle, je požadavek, aby cíle byly SMART, respektive SMARTER.

Poslání:

Naším posláním je vytvářet a dodávat vysoce kvalitní a inovativní produkty, technické řešení a služby, které přispívají ke zvyšování konkurenceschopnosti našich zákazníků a vytvářet hodnotu pro naše zaměstnance i akcionáře. Rovněž jsme se zavázali k ochraně životního prostředí a sociální odpovědnosti.

Vize:

Naší vizí je být světovou jedničkou v každé oblasti našich produktů. Orientujeme se na zákaznickou spokojenost a chceme dodávat naše produkty všem předním výrobcům automobilů. Usilujeme o technickou dokonalost a jsme řízení naší automobilovou vášní.

Cíle:

Mezi strategické cíle společnosti patří zvýšení výroby sedaček pro zákazníka Nedcar a dosahování vysoké kvality výroby (do 31. 12. 2017 se plánuje vyrobit 15.000 sedaček a cílem je nejvýše 500 obdržených reklamací od zákazníka).

Cílem v oblasti personálních zdrojů je zejména dosažení nižšího poměru agenturních zaměstnanců vůči kmenovým zaměstnancům (k 1. 2. 2017 tvoří agenturní zaměstnanci 48 % z celkového počtu výrobních dělníků, cílem je snížení na 35 % do 31. 12. 2017). Další cíl tvoří snížení fluktuace zaměstnanců (za rok 2016 odešlo ze společnosti celkem 173 zaměstnanců, cílem je snížení tohoto počtu o 25 %, i s přihlédnutím k rostoucímu celkovému počtu zaměstnanců).

Posledním strategickým cílem je dosažení kladného provozního výsledku hospodaření ve výši alespoň 100.000.000 Kč.

2.1.2. Analýza podnikatelského prostředí

Analýza podnikatelského prostředí představuje jeden ze základních kroků, při komplexní analýze společnosti, její strategie a vytyčených strategických cílů.

Rovněž i vzhledem ke skutečnosti, že každá společnost je ovlivněna svým okolím a na druhou stranu společnost působí určitým způsobem na své okolí, nelze analýzu tohoto prostředí opomenout. Výsledky analýzy podnikatelského prostředí představují relevantní informace i pro oblast vzdělávání a rozvoje zaměstnanců.

Podnikatelské prostředí se obecně dělí na tři vrstvy: makroprostředí, mezoprostředí a mikroprostředí. Makro a mezoprostředí spadají do externího prostředí, které lze z pohledu podniku ovlivnit jen částečně nebo vůbec. Mikroprostředí se rovná internímu prostředí, které společnost ovlivňuje svou činností. Organizace by měla identifikovat významné faktory ze všech tří vrstev podnikatelského prostředí, vyhodnotit míru jejich vlivu na danou organizaci a rovněž do jaké míry je organizace schopna ovlivňovat identifikované faktory.

2.1.2.1. Analýza externího prostředí

Nejdříve bude provedena analýza externího prostředí, které zahrnuje makro a mezoprostředí. Ačkoliv faktory externího prostředí mají značný vliv na Faurecii Plzeň, s.r.o., má společnost malou, či žádnou možnost, jak působit na zmíněné vlivy. Vzhledem k rychle se měnícím podmínkám se musí provádět opakované analýzy těchto vlivů a vyhodnocování změn a jejich dopadů na strategický záměr společnosti a také na oblast vzdělávání a rozvoje. Rovněž by se měly vypracovat alternativní scénáře vývoje nejpodstatnějších faktorů, a to z důvodu předvídání změn a lepší připravenosti a možné podoby jejich vývoje.

Makroprostředí:

Mezi významné faktory z makroprostředí se obvykle řadí všechny právní normy, které se týkají daného podnikatelského subjektu, dále vývoj ekonomiky a příslušných trhů, na kterých společnost působí, nebo na které se chystá proniknout, významné jsou i změny v technologii, demografický vývoj, kultura a ekologie.

Právní normy:

České právní normy ovlivňují, korigují a regulují každý subjekt, který působí na území České republiky, což mimo jiného znamená, že je povinností každé společnosti, respektive příslušných zaměstnanců znát a orientovat se v příslušných právních předpisech a především monitorovat a vyhodnocovat jejich změny. Mezi základní právní předpisy, kterými se Faurecia Plzeň musí řídit, patří:

- Zákon č. 90/2012 Sb. Zákon o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích, platný od 1. 1. 2014) (dříve Zákon č. 513/1991 Sb. Obchodní zákoník).
- Zákon č. 586/1992 Sb. Zákon České národní rady o daních z příjmů.
- Zákon č. 262/2006 Sb. Zákon zákoník práce.
- Zákon č. 563/1991 Sb. Zákon o účetnictví.
- Zákon č. 235/2004 Sb. Zákon o dani z přidané hodnoty a další.

Uvedené právní normy představují základní výčet norem, které ovlivňují do značné míry chod společnosti. Změny některých právních norem mohou mít vliv na výši daně z příjmu, výpočet, odvody a velikost DPH, výši odvedeného sociálního a zdravotního pojištění, politiku zaměstnanosti apod. Může se jednat o úsporu, ale i nárůst nákladů pro společnost. Jakékoli změny v této oblasti znamenají nutnost dalšího vzdělávání zaměstnanců.

Ekonomika:

Především vývoj světové ekonomiky (tuzemská ekonomika je relativně malou, otevřenou a exportně orientovanou ekonomikou, tudíž její vývoj bývá silně ovlivněn vývojem světové ekonomiky), potažmo vývoj na trhu s automobily, představuje jeden z rozhodujících vlivů působící na společnost Faurecia, konkrétně na výši tržeb. Důkazem se stala i poslední globální ekonomická krize, která silně zasáhla i automobilový průmysl a veškeré společnosti tvořící dodavatelský řetězec.

Dle informací z Českého statistického úřadu se meziroční tempo růstu tržeb z přímého vývozu v automobilovém průmyslu v roce 2008 rovnalo 0 % a v roce 2009 došlo k poklesu o necelých 40 %. V současné době představuje automobilový průmysl jeden z hlavních pilířů světové ekonomiky.

Silný vliv mají i výše a výkyvy v měnovém kurzu. Ačkoliv probíhá přepočtení transakcí v cizích měnách podle měsíčního fixního kurzu určeného společností, musí tento kurz odpovídat do jisté míry kurzu, který stanovuje ČNB.

Ilustrativní příklad dokazující význam výše měnového kurzu: tržby za prodej vlastních výrobků a služeb za rok 2015 činily 6.749.532.000 Kč, průměrný měnový kurz Eura za rok 2015 činil 1EUR = 27,283 Kč [24]. Při přepočtu daným průměrným kurzem činily tržby 247.389.657 Euro.

Pokud by v roce 2015 byl průměrný kurz Eura 1EUR = 26,5 Kč, byly by tržby v korunách 6.555.825.911 Kč, tedy o 193.706.089 Kč nižší. Vzhledem k ukončení devizových intervencí k 6. 4. 2017 a okamžitému posílení koruny vůči euru lze očekávat ovlivnění výsledku hospodaření za aktuální hospodářský rok (11. 4. 2017 byl kurz Eura dle ČNB 1EUR = 26,66 Kč).

Technologie:

Sledovat vývoj v oblasti automatizace, skladování, dopravy a technologií výroby je v oblasti automobilu nezbytné. Skupina Faurecia realizuje v různých závodech po celém světě mnoho projektů výzkumu a vývoje. Faurecia Plzeň, ačkoliv nerealizuje vlastní výzkum, musí být připravená na zavádění nových technologií, aby si dokázala udržet konkurenční výhodu, zvyšovat produktivitu a nadále uspokojovat zákazníky. Zavádění nových technologií s sebou přináší náklady, které jsou kompenzovány především úsporou mzdových nákladů, nákladů na sociální a zdravotní pojištění a některé služby. K zavádění nových technologií vyvinutých v jiných závodech skupiny Faurecia se přistupuje jako k jakémukoli jinému investičnímu projektu. Základní podmínkou zůstává, že nová investice musí přispívat k naplňování strategických cílů. Implementace nových technologií s sebou také přináší nutnost celé řady vzdělávacích aktivit, které připraví zaměstnance na správné využívání daných technologií. Významný je i požadavek na časový soulad mezi realizací vzdělávacích aktivit a realizací procesů vztahujících se k implementaci nové technologie.

Demografie:

Demografický vývoj v současné době nepředstavuje rozhodující faktor, který by ovlivňoval činnost společnosti. Společnost zaměstnává pracovníky osmnácti různých národností a navíc věkový průměr současných zaměstnanců je 32 let, což značí relativně mladý kolektiv. Vzhledem k tomu, že nyní i strategické plány v oblasti automobilu zahrnují období nejvýše 5 let, v extrémním případě 10 let, lze považovat demografický vývoj za méně významný faktor. Rovněž je zcela nemožné ovlivnit demografický vývoj v České republice, Polsku, Rumunsku, Bulharsku a Francii, tedy v zemích, odkud pochází většina ze současných zaměstnanců. Na druhou stranu mladý a perspektivní kolektiv představuje vhodnou základnu pro aplikaci programu vzdělávání a rozvoje, který může dopomoci k potřebnému formování a vývoji zaměstnanců, kteří společnosti dopomohou k dosahování konkurenční výhody.

Ekologie:

Faurecia Plzeň se zabývá montáží sedaček, veškeré komponenty se však vyrábějí v dodavatelských závodech, a proto činnost společnosti nepředstavuje významnou ekologickou zátěž. Samozřejmě produkuje odpad v podobě odpadních vod, použitých obalů, jednorázových palet a ostatního drobného odpadu. Akceptace ekologických předpisů je tak samozřejmostí, navíc v poslání celé skupiny se hovoří o ochraně životního prostředí. Podstatné však je, že zpřísnění ekologických předpisů by nemělo mít významný vliv na chod a hospodaření společnosti. Rovněž náklady v podobě třídění odpadu a jeho odvozu a dále náklady související s odpadními vodami apod., netvoří významné nákladové položky.

Kultura:

Setkávání různých kultur a mentalit je ve společnosti nevyhnutelné, jelikož jak bylo uvedeno, ve společnosti pracují lidé 18 různých národností. Personalisté by měli danou problematiku ošetřovat a snažit se vytvářet harmonické multikulturní prostředí. V praxi se ukazuje, že více než samotná národnost a kultura je důležitější inteligence a míra socializace jednotlivých zaměstnanců.

Následují faktory mezoprostředí, které může společnost do jisté míry ovlivnit svojí činností a svým postavením. Na druhou stranu faktory, respektive subjekty patřící do mezoprostředí, jsou více zaměřeny na danou společnost a také ji do určité míry ovlivňují a mají vliv na dosažené výsledky.

Zákazníci:

Faurecia Plzeň, s.r.o. dodává své výrobky třem zákazníkům a to: výrobnímu závodu v Regensburgu, v Lipsku a pro Nedcar (Nizozemí), ovšem jedná se vždy o závody společnosti BMW, tudíž lze brát v úvahu pouze jednoho hlavního zákazníka.

Vzhledem k situaci, že Faurecia dodává své produkty pouze pro BMW a navíc jen pro několik modelů aut, lze jen obtížně diverzifikovat portfolio výrobků a trhů, na které se Faurecia zaměřuje, aby tak snížila některá rizika spojená s ekonomickým vývojem, odchodem zákazníka apod. Jedinou možností, jak lze rozšířit portfolio svých produktů, je sledování vývoje nových modelů aut značky BMW a následně získat zakázku na výrobu sedaček pro tyto modely. BMW, jako zákazník společnosti Faurecia, stojí na konci celého dodavatelského řetězce a má poměrně dominantní postavení a možnost určovat podmínky spolupráce, především cenu a odebírané množství.

Pozitivní stránkou tohoto postavení je, že BMW rovněž ovlivňuje ceny, za které Faurecia nakupuje díly a polotovary od svých dodavatelů. Faurecia tak může usilovat o zlepšení výsledku hospodaření spíše zvyšováním produktivity práce a snižováním nákladů (ovšem ne nákladů na materiál). Kladný vliv na výsledek hospodaření může mít také zvýšení poptávky po ziskovějších typech sedaček. BMW může, díky svému postavení v dodavatelském řetězci, značně ovlivňovat průběh některých výrobních i nevýrobních procesů a může klást různé požadavky. Vše může znamenat nové požadavky na vzdělání zaměstnanců, realizování různých školení, prezentací, workshopů, získání certifikací apod.

Konkurence:

Konkurenci společnosti Faurecia Plzeň, s.r.o. lze rozdělit do dvou skupin. První skupinu tvoří ostatní závody Faurecia, kde se vyrábějí sedačky do aut, kdežto druhá skupina představuje další společnosti vyrábějící sedačky do aut, příkladem je např. Lear a Johnson Controls Automotive Seating. Konkurence v daném odvětví existuje, ale velké automobilky mění své zavedené dodavatele, jako je Faurecia, spíše sporadicky, pokud jsou dodávány produkty v požadované kvalitě a požadovaných termínech. Konkurenční boj svádí spíše vrcholové vedení daných společností při udílení nových zakázek. Aktuální situace ve Faurecii Plzeň je taková, že se rozjíždí výroba pro zákazníka Nedcar a zároveň se mění poměr výroby určitých typů sedadel pro zákazníky v Regensburgu a Lipsku.

Současné kapacity však již nepostačují pro případnou další výrobu, která by se objemově rovnala výrobě právě pro Regensburg a Lipsko. Společnost se tedy musí soustředit na uspokojování stávajících zákazníků, a pokud bude dosahovat dobrých výsledků, je riziko ze strany konkurence relativně nízké. Rozjíždějící se výroba pro Nedcar znamenala pro většinu zaměstnanců, napříč všemi odděleními, využití dosavadních zkušeností a znalostí, ale také nutnost učit se a osvojit si případná specifika této výroby.

Význam má i konkurence společnosti BMW, jelikož tržní pozice dané automobilky a velikost prodeje má v konečném důsledku vliv i na rozsah a hodnotu tržeb společnosti Faurecia Plzeň, s.r.o.

Konkurenci lze ještě chápat z pohledu trhu práce. Vzhledem k současné situaci na trhu práce - nízké míře nezaměstnanosti (nezaměstnanost v Plzeňském kraji činila k 31. 12. 2016 3,56 % [25]) a nedostatku kvalifikovaných zaměstnanců probíhá konkurenční boj i v oblasti lidských zdrojů. Odchod kvalifikovaných a důležitých zaměstnanců do jiných společností představuje reálnou hrozbu, kterou musí Faurecia co nejvíce eliminovat. Jednou z možností, jak zmenšit riziko ztráty zaměstnanců, je právě systém vzdělávání a rozvoje spojený s motivačním systémem, systémem odměňování a kariérním růstem.

Substituty:

Z širšího hlediska se za substituty považují ostatní vyráběné sedačky do automobilů, jenže při podrobnějším pohledu na problematiku lze za substitut označit pouze totožnou sedačku, která by se vyráběla v jiném závodě, jelikož je každý automobil uzpůsoben pro namontování specifického typu sedačky, a proto lze hrozbu ze strany substitutů označit jako minimální. Případně zcela jiný koncept usazení člověka v autě by spíše znamenal otázku, kde by se potřebný výrobek vyráběl a zda by byla Faurecia případně schopná transformovat výrobní linku a dostali bychom se do sféry konkurenčního boje o novou zakázku. Samozřejmě, že nový koncept sedadel by znamenal nutnost obrovského počtu vzdělávacích aktivit především pro technicky orientované zaměstnance.

Distribuce:

Distribuci můžeme rozdělit na distribuci směřující dovnitř závodu a na distribuci směřující ven.

Z hlediska distribuce od dodavatelů směrem do Faurecie lze identifikovat velké množství specifických dohod, které určují veškeré specifické podmínky přepravy zboží včetně rozsah ručení obou smluvních stran za kvalitu dodávek apod. Na druhé straně dopravu výrobků zákazníkovi zajišťuje pouze jedna vybraná externí společnost, ovšem Faurecia ručí za kvalitu výrobků až po vyložení a kontrolu sedaček v závodech BMW. Distribuce značně ovlivňuje kvalitu dodávaných komponentů a i hotových sedaček k zákazníkovi, a proto představuje distribuce významný faktor.

Dodavatelé:

Aktuálně má Faurecia Plzeň, s.r.o. 165 dodavatelů komponentů z celého světa.

Dodavatelé, respektive kvalita dodávaných komponentů, představuje v současnosti spolu s kvalitou výrobního procesu stěžejní kritérium ovlivňující kvalitu finálních výrobků. Kvalita finální produkce značně ovlivňuje výši některých nákladů, např. náklady na externí firmy zajišťující kontrolu kvality, náklady na opravy sedaček, případně i platby dodavatelům za dodané komponenty. Měsíční náklady na opravu sedaček (ve Faurecii i přímo v závodech a zaměstnanci BMW), služby firem zajišťujících kontrolu kvality na vstupu či výstupu výrobního procesu a další související náklady se pohybují v řádech stovek tisíc korun. Dodavatelé mají tedy znatelný vliv na výsledky společnosti, a proto řízení vztahů s dodavateli, zajišťování kvalitních dodávek apod. představuje významnou součást podnikových procesů.

2.1.2.2. Matice EFE

Tabulka 2 prezentuje konkrétní faktory z externího prostředí, včetně ohodnocení jejich významu z hlediska vlivu na dosahování strategických cílů společnosti. Matice EFE tedy obsahuje jednotlivé příležitosti a hrozby plynoucí z externího prostředí, ke každému identifikovanému faktoru se stanoví váha v rozmezí 0,00-1,00 podle významu daného faktoru, přičemž suma vah všech faktorů se musí rovnat 1. Dalším bodem je ohodnocení jednotlivých faktorů stupněm vlivu na strategické cíle, obecně se používá stupnice od 1 do 4, kde 1 = nízký vliv, 2 = střední, 3 = nadprůměrný, 4 = nejvyšší. Následně se spočítá vážený poměr a celkový vážený poměr, který značí míru vlivu či citlivost daných strategických cílů na vlivy externího prostředí. Nejvyšší citlivost představuje krajní hodnota 4, naopak nejnižší citlivost hodnota 1, střední citlivost pak představuje aritmetický průměr krajních hodnot, tedy 2,5.

Tabulka č. 2: Matice EFE

	Faktor	Váha	Vliv	Váha * Vliv
O1	Zvyšování poptávky po automobilech	0,09	2	0,18
O2	Kauza „Dieselgate“ - přesun zákazníku k BMW	0,02	1	0,02
O3	Vývoj a výroba nových modelů BMW - možnost nových zakázek	0,11	2	0,22
O4	Implementace nových technologií - růst bariér pro vstup nové konkurence	0,05	1	0,05
O5	Zvyšování objemu výroby pro nového zákazníka (Nedcar)	0,15	4	0,6
O6	Zvyšování odbytu ziskovějších typů sedaček	0,09	3	0,27
T1	Hrozba ztráty kvalifikovaných zaměstnanců	0,04	4	0,16
T2	Apreciace kurzu Kč vůči EURU (z důvodu ukončení intervencí ČNB)	0,15	3	0,45
T3	Dodávky nekvalitních komponentů	0,2	2	0,4
T4	Snížení cen sedaček	0,05	4	0,2
T5	Zpřísnění podmínek distribuce	0,02	1	0,02
T6	Přesun části výroby do jiných závodů	0,03	2	0,06
Σ		1	/	2,63

Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Celkové vážené ohodnocení je 2,63, což znamená, že strategické cíle Faurecie vykazují střední citlivost na faktory externího prostředí. Nejvýznamnější příležitostí, která vyplývá z matice EFE, je zvyšování výroby pro Nedcar. Mezi nejvýraznější hrozby pak patří apreciacie koruny vůči euru a dodávky nekvalitních komponentů.

Rovněž z analýzy externího prostředí vyplývá nutnost vzdělávacích a rozvojových aktivit, zaměřených na různé oblasti, které v konečném důsledku mohou vést k efektivnějšímu využití příležitostí a naopak k eliminaci nebo zmírnění důsledků hrozeb externího prostředí.

Cílem personálního oddělení by mělo být zakomponování takových vzdělávacích a rozvojových aktivit do programu vzdělávání, které pomohou zaměstnancům a celé společnosti reagovat na vývoj externích faktorů, které různou silou působí na společnost.

V reakci na stanovené faktory externího prostředí, by společnost měla analyzovat vývoj na trhu s osobními automobily, na základě plánů a požadavků společnosti BMW by měla nastavovat své budoucí výrobní kapacity.

Jedním ze strategických záměrů by mělo být i udržení schopných a kvalifikovaných zaměstnanců, respektive monitorovat trh práce a především novou konkurenci na trhu práce, která může mít podobu téměř jakékoli nové výrobní haly postavené v okolí. Aktuálně probíhá dokončování nové haly v těsné blízkosti Faurecie a vedení společnosti má obavy ze ztráty některých zaměstnanců a je nuceno připravit strategii pro udržení daných zaměstnanců. Posledním strategickým záměrem se v současné době stal jiný styl spolupráce s dodavateli v reakci na dlouhodobější výkyvy v kvalitě dodávaných komponentů.

2.1.2.3. Analýza interního prostředí

Analýza interního neboli mikro prostředí odhaluje silné a slabé stránky společnosti a zároveň pomáhá k vyčlenění tzv. core competences, které jsou základem pro vytváření konkurenční výhody [8]. Interní analýza bude v případě Faurecie zaměřena především na následující funkční oblasti podniku: management, politika zaměstnanosti, výzkum a vývoj, podnikové informační systémy, vzdělávání a rozvoj, geografická poloha podniku, výroba a produktivita práce a finance a účetnictví.

Management:

Kvalitní management tvoří pro řadu společností stěžejní prvek pro tvorbu konkurenční výhody a pro vytváření hodnoty pro vlastníky a akcionáře. Co si představit pod pojmem kvalitní management, respektive co stojí za kvalitním a úspěšným manažerským týmem, vzdělání, znalosti, dobrá intuice, zkušenosti? Manažerský tým Faurecie Plzeň tvoří poměrně mladý kolektiv 11 mužů a 1 ženy. Jde o perspektivní a rozvíjející se tým, který má předpoklady při dalším průběžném rozvoji odvádět kvalitní práci a zajistit plnění cílů společnosti. Rozvoj manažerů a jejich potenciálu představuje i vzhledem k aktuální podobě manažerského týmu významný prvek, který jistě ovlivní budoucí výsledky společnosti. Někteří odborníci uvádějí, že pro manažery je více důležitý rozvoj jejich schopností a osobnosti než samotné vzdělávání.

Na druhé straně stojí velká fluktuace zaměstnanců, která do jisté míry zasahuje i manažerské pozice. Jen za posledních 12 měsíců odešli tři manažeři různých oddělení. Přičemž např. oddělení kvality vedli od 1. 5. 2013, kdy došlo k otevření závodu, již 4 manažeři. Fluktuace způsobuje společnosti náklady související s hledáním nových zaměstnanců, výběrem a zaškolením, znehodnocuje investice vložené do vzdělávání a rozvoje a může přinést problémy při plnění strategických cílů.

Politika zaměstnanosti:

Politika zaměstnanosti stojí ve Faurecii Plzeň na využívání služeb personálních agentur. Z celkového počtu 880 MOD zaměstnanců, tedy operátorů, mistrů, techniků apod. je pouze 461 kmenových zaměstnanců, tedy 52 %. V současné době se stalo jednou z priorit v oblasti strategie personálních zdrojů zajištění většího počtu kmenových zaměstnanců a zbavit se tak závislosti na službách personálních agentur. Dané rozhodnutí velice ovlivní strukturu nákladů společnosti, ale také nabídne možnost vytvořit pevnou zaměstnaneckou základnu, kterou lze následně rozvíjet a vzdělávat. Agenturním zaměstnancům jsou často poskytnuta pouze nutná školení o bezpečnosti práce a zaškolení na pracovní pozici, žádný dlouhodobější rozvoj neprobíhá. Důvodem je především obrovská fluktuace těchto zaměstnanců, která má opět vliv na náklady společnosti.

Druhým významným prvkem v oblasti lidských zdrojů je národnostní složení zaměstnanců, jak již bylo uvedeno, celkem se jedná o 18 různých národností. S danou skutečností musí personalisté pracovat a prostřednictvím firemní kultury, vzdělávání a rozvoje vytvářet fungující a kooperující tým. I bohaté národnostní složení zaměstnanců se projeví v nákladech na zajištění jazykových kurzů, především pro THP (MOI), služby překladatele, což platí spíše pro operátory, kteří neumějí česky. Různá úroveň a struktura vzdělání, zkušenosti a přístupy k práci zaměstnanců z různých zemí mohou při správném využití pomáhat k dosahování synergií, odstraňovat jazykové bariéry při jednání s lidmi z celého světa apod.

Zaměstnanci také přímo ovlivňují kvalitu výroby, která bývá kolísavého charakteru, jelikož část zaměstnanců nemá pozitivní vztah k vykonávané práci a motivační systém společnosti nedokáže zcela ovlivnit všechny zaměstnance. Tabulka 3 slouží pro dokreslení zaměstnanecké struktury z hlediska rozdělení na tuzemské a zahraniční zaměstnance.

Tabulka č. 3: Zaměstnanecká struktura k 1. 2. 2017

	Tuzemští zaměstnanci	Zahraniční zaměstnanci
Manažeři	4	7
THP (MOI)	95	30
... kmenoví zaměstnanci	80	25
... externí zaměstnanci	15	5
Operátoři (MOD)	420	460
... kmenoví zaměstnanci	346	115
... agenturní zaměstnanci	74	345

Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Výzkum a vývoj:

Oblast výzkumu a vývoje patří ke klíčovým oblastem. V případě Faurecia Plzeň se jedná spíše o participování na výsledcích vývoje, který probíhá v jiných závodech skupiny Faurecia. Skutečnost, že výzkum a vývoj nových technologií neprobíhá přímo v místním závodě, neubírá na významu a výhodách, které může společnosti přinést správná implementace výsledků výzkumu a vývoje. Silnou stránkou celé skupiny je tak právě sdílení poznatků a technologií výroby, což přináší konkurenční výhodu celé skupině. Implementace nových technologií může představovat složitý proces, který vyžaduje kvalitní manažerský tým, ale i schopné a vzdělané zaměstnance. Oblast výzkumu a vývoje vždy klade obrovské požadavky na vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, ať už se jedná o samotný výzkum, či pouze o využití jeho výsledků.

Podnikové informační systémy:

Propracované a uživatelsky přívětivé informační systémy představují nástroj, který v sobě skrývá velký potenciál pro usnadnění řady podnikových činností, pro zefektivnění komunikace mezi zaměstnanci, ale i s dodavateli a zákazníky. Některé programy, sloužící pro řízení skladu apod. představují spíše základ, bez kterého by větší podnik nemohl prakticky existovat a efektivně vykonávat svoji činnost. Problémem se může stát používání několika druhů softwaru, které různými způsoby zabezpečují stejné činnosti a dále, když zaměstnanci nejsou proškoleni k užívání základních funkcí daných programů.

Ve Faurecii platí za základní komunikační software e-mailový klient, který dle převládajícího názoru zaměstnanců nedisponuje dostatečnou kapacitou pro ukládání zpráv, dále se využívá několik specializovaných softwarů pro řízení skladu a monitorování výroby a také se využívá určitých modulů softwaru SAP.

Znalosti a zkušenosti zaměstnanců však nejsou na uspokojivé úrovni a často se stává, že pro získání dat se musí vyhledat zaměstnanec, který s daným softwarem umí více pracovat. Pro oblast vzdělávání a rozvoje současný stav značí nutnost více se zaměřit na základní školení týkající se ovládání používaných softwarů a pro zaměstnance, kteří více využívají některý software, zajistit aktivity vedoucí k hlubším uživatelským znalostem daného softwaru.

Vzdělávání a rozvoj:

Oblast vzdělávání a rozvoje může společnosti i samotným zaměstnancům přinést řadu kladných efektů, ačkoliv konkrétní přínosy vzdělávání a rozvoje, respektive návratnost investic vložených do daných aktivit bývá obtížně měřitelná a kvantifikovatelná. Ačkoliv určité vzdělávací aktivity jsou realizovány, ucelenější a komplexnější program vzdělávání a rozvoje by mohl znamenat zvýšení prestiže společnosti, spokojenosti zaměstnanců a pomoc při naplňování strategických cílů. Podrobnější charakteristika vzdělávání a rozvoje viz kapitola 3.

Geografická poloha:

Výrobní hala se nachází pouhých 1,5 km od dálničního exitu, což značí dobrou dopravní dostupnost. Plzeň, jakožto velké sídelní centrum, se nachází v příhodné dojezdové vzdálenosti 15 kilometrů. Z globálnějšího pohledu se závod nachází v relativně výhodné pozici vzhledem k většině dodavatelů.

Výroba a produktivita práce:

Od 4. 7. 2013, kdy došlo k vyrobení a dodání první sedačky, se produktivita výroby zvyšuje. Dochází rovněž k navyšování celkového počtu vyrobených sedaček za jednotlivé kalendářní roky. Nejdříve fungoval provoz pouze na jedné lince (Lipsko), v listopadu 2014 byla zahájena výroba na druhé lince (Regensburg) a k 1. 7. 2017 má dojít k plné produkci pro nového zákazníka Nedcar, která bude probíhat na lince Lipsko. Současná úroveň produkce činí přibližně 1780 car setů denně, což znamená, že každých 48 vteřin je vyrobena jedna samostatná sedačka.

Finance a účetnictví

Následující stručné posouzení výsledků společnosti poměrovými ukazateli za roky 2013-2015 poskytuje rámcový pohled na likviditu, aktivitu a zadluženost. Vzhledem ke skutečnosti, že společnost vykazovala v letech 2013-2015 zápornou hodnotu vlastního kapitálu, především z důvodu ztráty a její následné akumulace, nelze některé ze základních poměrových ukazatelů stanovit. Vývoj ukazatelů je ovlivněn i skutečností, že v roce 2013 společnost vznikla a zahájila svou činnost. Pokud není uvedeno jinak, jsou údaje, kromě ukazatelů likvidity, obratu aktiv, obratu zásob a úrokového krytí, v tis. Kč.

Tabulka č. 4: Vybrané poměrové ukazatele

	2013	2014	2015
Celková aktiva	292.925	551.396	1.392.394
Oběžná aktiva	182.226	248.157	991.442
Zásoby	97.453	99.531	146.411
Krátkodobý finanční majetek	43.542	42.452	81.048
Pohledávky	41.231	106.174	763.983
Cizí zdroje	448.151	944.194	1.464.568
Krátkodobé závazky	443.038	933.992	1.308.261
Tržby za prodej zboží a výkony	602.393	3.452.106	6.749.532
Běžná likvidita	0,41131	0,26569	0,75783
Pohotová likvidita	0,19134	0,15913	0,64592
Okamžitá likvidita	0,09828	0,04545	0,06195
Obrat aktiv	2,05648	6,26067	4,84743
Obrat zásob	6,18137	34,68373	46,09990
Doba obratu zásob	58,23952 dne	10,37951 dne	7,80913 dne
Doba obratu pohledávek	24,64033 dne	11,07227 dne	40,74859 dne
Doba obratu závazků	264,76682 dne	97,40058 dne	69,77876 dne
Celková zadluženost	152,99172 %	171,23701 %	105,18345 %

Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Následuje ještě posouzení pomocí ukazatelů na bázi cash flow. „Úkolem analýzy peněžních toků je zachytit jevy, které signalizují platební potíže, a posoudit, k jakému výsledku spěje finanční situace firmy. Některé varovné signály vyplývají ze samotné struktury peněžních toků a také ze vzájemného poměru příjmů a výdajů“ [16, s. 63]. Výpočet cash flow pro jednotlivé roky je uveden v příloze C.

Tabulka č. 5: Ukazatele na bázi cash flow (2013-2015)

Rok	2013	2014	2015
CF z provozní činnosti	111.149	225.299	-376.065
Tržby za prodej zboží a výkony	602.393	3.452.106	6.749.532
Celková aktiva	292.925	551.396	1.392.394
Celkový kapitál	292.925	551.396	1.392.394
Cizí zdroje	448.151	944.194	1.464.568
Čistý pracovní kapitál	-260.812	-685.835	-316.819
Krátkodobé závazky	443.038	933.992	1.308.261
Nákladové úroky	3.880	9.777	5.254
CF rentabilita tržeb	18,45124 %	6,52642 %	/
CF rentabilita aktiv	37,94453 %	40,85975 %	/
CF rentabilita celkového kapitálu	37,94453 %	40,85975 %	/
Stupeň oddlužení	24,80169 %	23,86152 %	/
Doba splácení dluhů	4,03198 roku	4,19085 roku	/
Finanční rentabilita finančních fondů	/	/	/
Likvidita z cash flow	25,08792 %	24,12216 %	/
Úrokové krytí	28,64665	23,04378	/
CF úrokové krytí nákladů	3636,6234 %	2944,9106 %	

Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Výpočet ukazatelů na bázi cash flow silně ovlivnila záporná hodnota cash flow v roce 2015, kvůli které nelze stanovit kladné hodnoty vybraných ukazatelů. Nelze stanovit ani finanční rentabilitu finančních fondů, jelikož hodnota čistého pracovního kapitálu je záporná [20].

Vzhledem k nepříliš pozitivním výsledkům hospodaření následuje ještě bankrotní model - index IN05. Model, který vytvořili manželé Neumaierovi, se snaží hodnotit finanční zdraví firem v českém prostředí. Kromě hodnocení, zda se podnik blíží k bankrotu či nikoli, navíc hodnotí, zda podnik tvoří hodnotu. Hodnocení se provádí na základě jediného čísla vypočteného z rovnice:

$$IN05 = 0,13 * \frac{A}{CZ} + 0,04 * \frac{EBIT}{Ú} + 3,97 * \frac{EBIT}{A} + 0,21 * \frac{VÝN}{A} + 0,09 * \frac{OA}{KZ + KBÚ}$$

kde: A ... aktiva,
OA ... oběžná aktiva,
EBIT ... zisk před úroky a zdaněním,
VÝN ... výnosy,
CZ ... cizí zdroje,
KZ ... krátkodobé závazky,
Ú ... nákladové úroky,
KBÚ ... krátkodobé bankovní úvěry a výpomoci.

Interpretace zní následovně: $IN05 < 0,9$ = podnik nevytváří hodnotu, respektive spěje k bankrotu, $IN05 > 1,6$ = podnik vytváří hodnotu

Vzhledem k situaci, že společnost v letech 2013-2015 vykazuje ztrátu, bude ukazatel EBIT roven 0.

$$IN05_{2013} = 0,55384962$$

$$IN05_{2014} = 1,414479784$$

$$IN05_{2015} = 1,202981204$$

Společnost se první rok řadila mezi podniky nevytvářející hodnotu a spějící k bankrotu, což lze zdůvodnit zahájením činnosti v daném roce a nižším objemem výroby. V následujících dvou letech společnost spadá do tzv. šedé zóny, kde sice nevytváří hodnotu, ale není ohrožena blízkým bankrotem.

I přes ne příliš pozitivní výsledky hospodaření by měla být společnost schopná investovat prostředky do programu vzdělávání a rozvoje, který by mohl v konečném důsledku pomoci ke zlepšení výsledku hospodaření.

2.1.2.4. Matice IFE

Tabulka 6 znázorňuje silné a slabé stránky, které vyplývají z analýzy interního prostředí a mají opět vliv na plnění strategického záměru, respektive naplnění strategických cílů. Konstrukce matice IFE je obdobná jako předcházející matice EFE, jen se mění charakteristika stupňů vlivu, v tomto případě silných a slabých stránek, kde 1 = významná slabá stránka, 2 = méně důležitá slabá stránka, 3 = méně důležitá silná stránka a 4 = významná silná stránka.

Výsledná suma vah násobených stupněm vlivu ukazuje sílu interních faktorů jako celku a vypovídá o tom, do jaké míry lze využít interní potenciál společnosti. Silná interní pozice opět odpovídá krajní hodnotě, 4 a naopak slabá interní pozice se rovná 1, průměrná interní pozice je rovna 2,5.

Tabulka č. 6: Matice IFE

	Faktor	Váha	Vliv	Váha * Vliv
S1	Mladý a perspektivní kolektiv	0,12	4	0,48
S2	Know how skupiny Faurecia	0,06	3	0,18
S3	Zlepšující se hodnota likvidity, obratu a celkové zadluženosti	0,13	4	0,52
S4	Vhodná geografická poloha	0,08	3	0,24
S5	Rostoucí využití výrobních kapacit a rostoucí produktivita práce	0,14	4	0,56
W1	Vysoká fluktuace zaměstnanců	0,12	1	0,12
W2	Vysoký počet agenturních zaměstnanců	0,11	1	0,11
W3	Nízká pracovní morálka části zaměstnanců	0,06	2	0,12
W4	Záporný výsledek hospodaření	0,1	1	0,1
W5	Neucelený plán vzdělávání a rozvoje	0,08	1	0,08
Σ		1	/	2,51

Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Strategické cíle se opět opírají o středně interní pozici společnosti. Ze silných stránek se jeví jako nejdůležitější rostoucí využití výrobních kapacit a produktivita práce a dále zlepšující se hodnota některých poměrových ukazatelů. Slabé stránky podniku jsou poměrně vybilancované a nelze žádnou ze slabých stránek společnosti opomenout. Na základě matice IFE by se mělo prvořadým záměrem pro personalisty stát posílení slabé stránky společnosti týkající se neuceleného plánu vzdělávání a rozvoje a prostřednictvím investic do této oblasti naopak využít mladého a perspektivního kolektivu.

Hlavním strategickým záměrem, který rovněž vyplývá i z analýzy interních faktorů, je nový směr politiky zaměstnanosti, respektive dlouhodobý záměr, který si klade za cíl snížení počtu agenturních zaměstnanců a získání více kmenových zaměstnanců.

Dále chce společnost zamezit fluktuaci zaměstnanců a navázat s nimi dlouhodobější vztah a podporovat jejich rozvoj.

3. Analýza současné praxe vzdělávání a rozvoje

Jak již bylo uvedeno, vzdělávání představuje většinou krátkodobější či jednorázové aktivity, kdežto rozvoj tvoří dlouhodobý, celoživotní proces, zvyšující lidský potenciál. Rozvoj se tedy skládá z nepřetržitého sledu aktivit, které se zaměřují na doplňování vzdělání, zvyšování dovedností, vytříbení lidských vlastností apod. Veškeré aktivity však musí směřovat ke společnému cíli.

Pro efektivní rozvoj zaměstnanců a manažerů musí být vypracovaný dlouhodobý ucelený plán, který zahrnuje mimo jiné různá školení a vzdělávací aktivity. Analýza současné praxe rozvoje zaměstnanců a manažerů se tedy zaměřuje na využívané vzdělávací aktivity, na účastníky, kterým jsou dané aktivity určeny a také na soulad současné praxe s teoretickou rovinou.

Informace, potřebné pro analýzu současné praxe v oblasti rozvoje zaměstnanců a manažerů, byly získány prostřednictvím empirického šetření, které probíhalo především mezi manažery, personalisty a THP, viz přílohy, dále na základě osobního pozorování a prostudování vnitropodnikových materiálů.

3.1. Současná praxe vzdělávání a rozvoje

Současná praxe vzdělávání a rozvoje se více zaměřuje na manažery a THP (dle interního označení MOI). Operátorů, mistrů apod. (dle interního označení MOD) se týkají pouze základní školení, zácvik a případně další školení týkající se ve většině případů pracovních postupů.

Oblast vzdělávání a rozvoje obsahuje především základní školení a vzdělávací aktivity poskytované automaticky na základě určitých pravidel. Nepřináší žádný individuálnější a propracovanější přístup a ani širší spektrum dlouhodoběji plánovaných aktivit. Nejsou vytvořeny ani diverzifikované soubory aktivit, které by se týkaly pouze vybraných oddělení nebo konkrétních zaměstnanců. Veškeré vzdělávací a rozvojové aktivity zajišťuje společnost buď prostřednictvím externích společností, školitelů a odborníků, nebo skrze jiné závody skupiny Faurecia. V některých případech jsou různé aktivity realizované přímo v dodavatelských či zákaznických závodech.

Zejména tyto aktivity nejsou dopředu plánovány a organizovány personálním oddělením, ale vyplývají z aktuálních provozních požadavků různého charakteru a veškeré příslušné úkony spojené s realizací zajišťují v největší míře přímo zainteresovaní zaměstnanci.

3.1.1. **Vzdělávací a rozvojové aktivity**

Veškeré příslušné aktivity lze rozdělit do dvou skupin, přičemž první skupina zahrnuje metody či aktivity, které se neustále opakují, respektive se využívají opakovaně a druhá skupina představuje aktivity vyplývající z aktuálních operativních potřeb, které mají často podobu jen jednorázové události. Do první skupiny jsou zahrnuty i workshopy a prezentace, které v současné době probíhají každý týden, či několikrát týdně. Ačkoliv se jedná také o pouhou reakci na nastalé problémy a nejde o soustavně plánované aktivity, které by měly postupně rozvíjet znalosti zaměstnanců, jsou tyto aktivity z hlediska druhu metod využívány opakovaně.

Opakovaně využívané aktivity:

Vstupní školení: mezi vstupní školení patří zejména ze zákona povinná školení BOZP a požární školení, za jejichž řádné provedení jsou odpovědni zaměstnanci personálního oddělení. Daná školení probíhají vždy při nástupu nových zaměstnanců, což bývá standardně každé pondělí.

Následně probíhají úvodní školení na příslušných pracovištích, za která nesou odpovědnost především vedoucí pracovníci daného úseku či oddělení a interní školitelé. Každé pracoviště má svá specifika, a proto představuje úvodní školení důležitou fází v procesu vzdělávání a rozvoje. Úvodní školení na pracovištích lze dále rozdělit na dvě odlišné skupiny školení.

- **Úvodní IT školení:** týkají se především vybraných THP, kteří pro svou práci využívají např. software SAP nebo software pro řízení a sledování skladu. Dle uživatelské náročnosti konkrétního softwaru se řídí i délka a intenzita úvodního školení, které má většinou podobu praktického předvedení zkušeným zaměstnancem a poskytnutí určité formy manuálu.
- **Školení výrobního postupu:** specificky zaměřené školení či výcvik nově přijatého zaměstnance zabezpečující, že bude zaměstnanec moci správně vykonávat svoji práci. Odpovědnost za provedení daných školení má vždy oprávněný školitel, který dané školení realizoval.

Školení řidičů: další zákonem dané školení, které se v podmínkách Faurecia týká řidičů vysokozdvihných vozíků a řidičů referentů. Odpovědnost v oblasti školení řidičů nese personální oddělení.

Výuka jazyků: možnost jazykových kurzů, respektive kurzů angličtiny nebo němčiny mají především THP a také manažeři, kteří však danou možnost nevyužívají. Externí THP, včetně trainee možnost jazykových kurzů nemají. Kurzy probíhají ve většině případů ve formě hodinových lekcí pro 1-3 účastníky a to dvakrát týdně. Lektoři jsou vybíráni personálním oddělením a ve většině případů se jedná o soukromé učitele cizích jazyků.

Prezentace a workshopy: nejčastěji využívané metody reagující na aktuální problémy a operativní požadavky. Dané aktivity jsou nejčastěji realizované přímo v závodě Faurecie, v menší míře se pak uskutečňují u jednotlivých dodavatelů, případně u zákazníka.

Nepravidelně využívané aktivity:

Druhou skupinu tvoří aktivity, které probíhají ve většině případů na základě operativních požadavků a aktuálních událostí a mají charakter ojedinělých a neopakovaných aktivit. Častým podnětem pro realizaci daných aktivit jsou změny, či zavedení nových technických postupů, metod řízení kvality, nového softwaru apod.

Do této skupiny se řadí především odborná školení zaměřená na získání certifikátu či osvědčení. Konkrétně se jednalo o školení zaměřené na metodu FMEA realizované v zahraničí, dále školení na metodu six sigma, které probíhalo v místě závodu a také certifikace od České společnosti pro jakost.

Rovněž se již uskutečnily některé aktivity zlepšující komunikační dovednosti, např. zásady asertivní komunikace. Mezi další dříve realizované aktivity patří školení týkající se práce s kancelářským balíkem MS Office, především se jednalo o prohloubení uživatelských znalostí MS Excel.

3.1.1.1. Praktická podoba vybraných metod vzdělávání a rozvoje

Konkrétní vzdělávací a rozvojové aktivity využívané ve společnosti byly již popsány výše, ovšem ještě je potřeba nastínit, jakou konkrétní formu mají metody, které byly stručně charakterizovány v teoretické části.

- Instruktaž při výkonu práce: pravidelně využívaná metoda, při zaškolování nových zaměstnanců, především operátorů. K těmto účelům je zřízeno „Training Center“, kde se noví zaměstnanci seznamují s úplnými základy toho, co budou dělat.

Instruktaž probíhá velmi často, využívá se při zaškolení zcela nových zaměstnanců, při přechodu současného zaměstnance na jiné pracoviště, při změně výrobního postupu apod.

- Koučování: jistá forma koučování probíhá zejména v případech instruování nových techniků či inspektorů kvality. Zkušenější zaměstnanec postupně předává novému zaměstnanci nejdříve teoretické základy (fotokatalogy, povolené odchylky, vzorky), následně učí postup kontroly sedačky apod. Jde tedy o delší proces zahrnující několik postupných kroků.

Neprobíhá tak často jako instruktaž, ale bývá využíváno vždy při nástupu nového zaměstnance na uvedenou pozici.

- Mentoring a counselling: metody nejsou ve společnosti využívány.
- Asistování: v některých případech lze k dané metodě přiřadit trainee pozice. Konkrétní případ – trainee na oddělení kvality (dodavatelská kvalita). V daném případě dělá trainee svoji obvyklou práci (administrativní činnost), ale sám také spravuje i některé méně významné dodavatele.

Trainee pozice jsou aktuálně využívány na většině oddělení, ovšem ne vždy má charakter dané práce podobu asistování.

- Pověření úkolem: může rovněž souviset s pozicemi trainee, kdy je zkušenějšímu trainee přidělen specifický a rozsáhlejší úkol. V jiném případě může manažer oddělení pověřit některého z vedoucích pracovníků na oddělení vypracováním nového způsobu reportu dat apod.

Pověření úkolem již nebývá tak časté jako samotné asistování, záleží na konkrétním oddělení a charakteru práce daného trainee, zda bude pověřován rozsáhlejšími úkoly a dále záleží na mnoha okolnostech, jak často bude nějakým úkolem pověřen.

- Rotace práce: využívá se převážně pro operátory v logistice a výrobě, přičemž operátor se zaučuje na více pozicích, což pro daného zaměstnance znamená, mimo jiného, získání polyvalence a vyššího platového ohodnocení. Bývalý manažer kvality rovněž využil danou metodu, prošel si několika pozicemi ve výrobní lince a získal tak lepší zkušenosti a informace o výrobních postupech.

Aktuálně se společnost potýká s nižším počtem zaměstnanců, než jaký by využila, tudíž rotace práce, která slouží pro výcvik univerzálních operátorů, probíhá velmi často.

- Pracovní porady: většina oddělení zavedla separátní porady, které probíhají každý den v ranních hodinách, přičemž následuje porada managementu a některé oddělení mají rovněž velkou týdenní poradu (většinou v pátek), kde dochází ke shrnutí situace z celého týdne, každý se vyjádří ke své práci a výsledkům a přednese své plány na další týden.
- Přednáška, demonstrování: využívá se často na pracovišti i mimo něj, k prezentaci různých témat (výrobní postup, řešení chyb, první pomoc...). Často bývá přednáška spojena s demonstrováním, např. zmíněné první pomoci, způsobu opravy, nového pracovního postupu apod.
Frekvence přednášek se opět řídí převážně aktuálním děním ve společnosti, ale lze uvést, že se koná v průměru 5 přednášek týdně, ať už přímo ve Faurecii nebo v dodavatelských závodech.
- Případové studie: nejsou ve společnosti využívány.
- Workshop: nejčastější bývají workshopy s problémovými dodavateli (potahy, středové opěrky apod.), místo konání bývá různé, respektive workshopy probíhají jak ve Faurecii, tak i v závodech dodavatelů.
Pořádání workshopů se řídí aktuální potřebou a událostmi, bývají méně časté než přednášky, ale v průměru se týdně uskuteční 1-2 workshopy.
- Brainstorming: metoda nebývá samostatně využívána, ale v některých případech může být automaticky aplikována k vyřešení určitých témat, např. při pracovní poradě.
- Simulace: v jisté formě se využívá při vzdělávání nových zaměstnanců vstupní kontroly, ve vztahu k řídicím pracovníkům a manažerům se daná metoda nevyužívá.
- Hraní rolí: metoda se ve společnosti nevyužívá.
- Assessment centre: bývá využito především pro manažery, ovšem jen sporadicky. Příkladem může být týdenní pobyt manažera kvality v USA, kde touto formou získal potřebné osvědčení pro roli manažera závodu.
- Outdoor training/learning: nebývá ve společnosti využíváno.
- E-learning: používá se pro přístup na některé servery, ovšem většinou jsou dané materiály vytvořeny jinou společností, která zároveň požaduje jeho nastudování. E-learning tedy není využíván přímo Faurecií, pro vzdělávání svých zaměstnanců.

3.1.2. Empirické šetření

Výsledky empirického šetření slouží k doplnění analýzy současné praxe vzdělávání a rozvoje a to jak z pohledu samotných personalistů, tak především z pohledu ostatních zaměstnanců.

Účastníci průzkumu:

- 85 zaměstnanců (+ 5 personalistů) společnosti. Jedná se především o manažery a THP.

Průběh průzkumu:

- Od 20. 3. 2017 do 31. 3. 2017.
- Tištěný dotazník (2 verze).

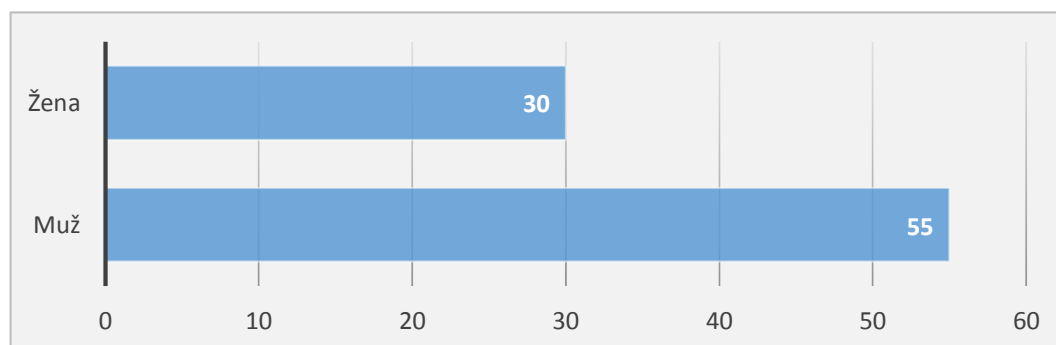
Segmentační otázky

Nejdříve jsou uvedeny segmentační otázky, které znázorňují strukturu respondentů na základě pohlaví, věku, nejvyššího dosaženého vzdělání a doby, po kterou již pracují ve společnosti.

Pohlaví respondentů:

Z celkových 85 respondentů bylo 30 žen a 55 mužů, ženy tedy tvoří 35 % z celkového počtu respondentů. Pro srovnání, ženy tvoří 20% podíl z celkového počtu zaměstnanců. Ovšem podíl žen mezi THP je vyšší než daných 20 %, proto i mezi respondenty bylo vyšší procentní zastoupení žen. Mezi samotnými manažery je poměr opačný, ženy zde tvoří pouze 9% podíl.

Graf č. 1: Pohlaví respondentů

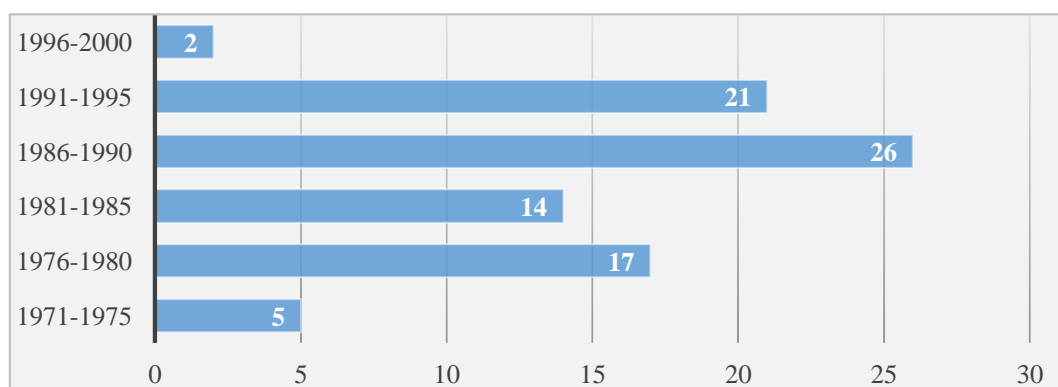


Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Rok narození:

Respondenti jsou rozděleni do šesti pětiletých úseků podle data narození. Věkový průměr respondentů je 31, což značně koresponduje s celopodnikovým věkovým průměrem, který činí 32 let. Zaměstnanci s relativně nízkým věkovým průměrem představují mladý kolektiv, na který lze cílit s moderními vzdělávacími a rozvojovými metodami. Na druhé straně se musí společnost snažit dané zaměstnance udržet ve společnosti a pokusit se budovat dlouhodobý vztah, který bude oboustranně výhodný.

Graf č. 2: Rok narození respondentů



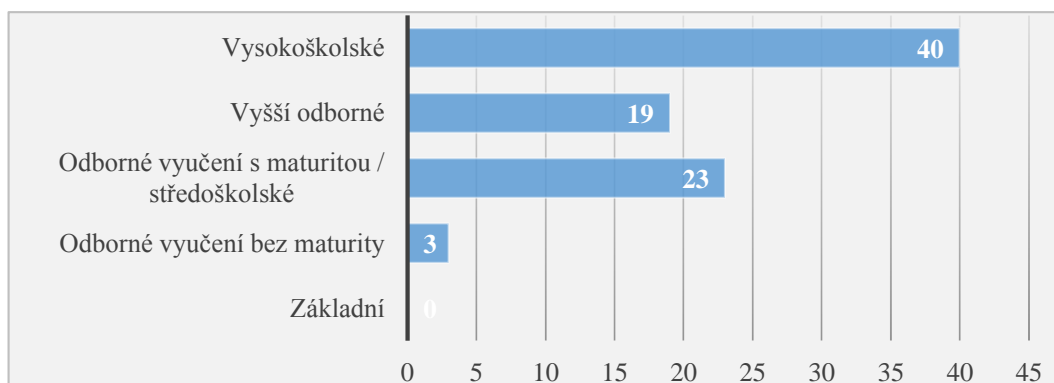
Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Vzdělání:

Je zjevné, že převažují respondenti s vysokoškolským vzděláním, kteří tvoří 47 % respondentů. Následuje 23 respondentů s maturitou a 19 respondentů, kteří dosáhli vyššího odborného vzdělání. Odborné vyučení bez maturity uvedli 3 respondenti, přičemž pouze základní vzdělání neuvedl žádný z respondentů.

Výsledky vypovídají o kvalitním znalostním základu velkého počtu zaměstnanců, což by opět mělo být bráno v úvahu při plánování vzdělávacích a rozvojových aktivit.

Graf č. 3: Nejvyšší dosažené vzdělání

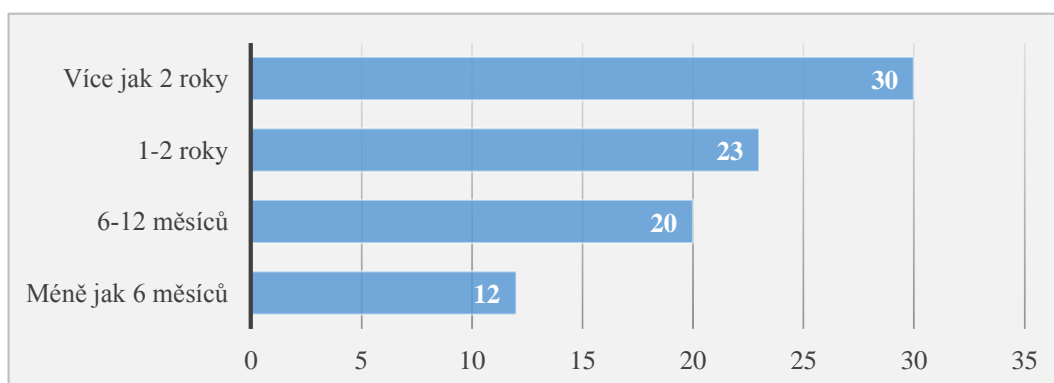


Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Doba trvání pracovního poměru:

K otevření závodu Faurecia Plzeň, s.r.o. došlo 1. 5. 2013, tudíž k 31. 3. 2017 mohou služebně nejstarší zaměstnanci ve společnosti působit 47 měsíců, tedy necelé 4 roky. Více jak 62 % respondentů působí ve společnosti alespoň po dobu jednoho roku, takže lze předpokládat, že by již měli mít plnohodnotné informace o možnostech vzdělávání a rozvoje a také se různých aktivit účastnit.

Graf č. 4: Doba trvání pracovního poměru



Zdroj: vlastní zpracování, 2017

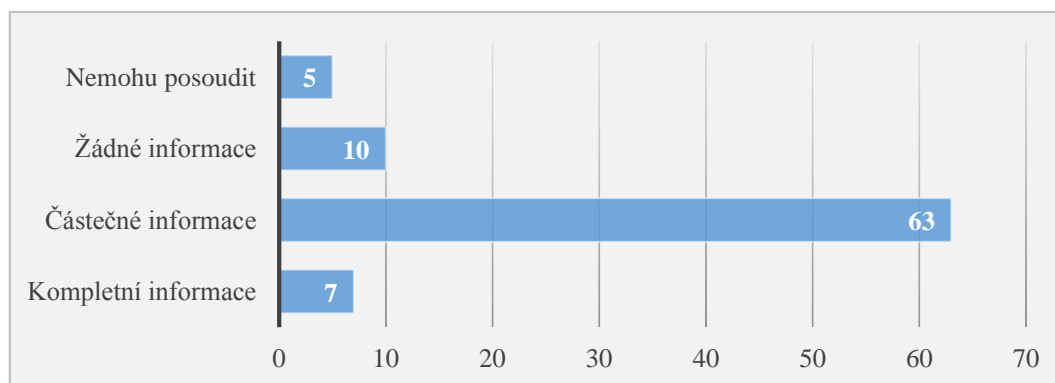
Následující tři otázky stručně mapují informovanost o možnostech vzdělávacích a rozvojových aktivit, dále míru využití současné nabídky daných aktivit a také skutečnost, zda probíhá hodnocení vzdělávání a rozvoje a případně jakým způsobem.

Informovanost zaměstnanců:

Graf č. 5 prezentuje výsledky odpovědí na otázku, zda mají zaměstnanci informace o možnostech vzdělávacích a rozvojových aktivit. Míra informovanosti zaměstnanců o těchto možnostech je částečně uspokojivá z hlediska, že více jak 74 % dotázaných má alespoň dílčí informace. Na druhou stranu, pouze 8 % se domnívá, že má veškeré informace o možnostech vzdělávacích a rozvojových aktivit. Alarmující je i skutečnost, že téměř 12 % respondentů nemá žádné informace o možnostech vzdělávání ve společnosti.

Výsledky lze vysvětlit tím, že neexistuje komplexní plán vzdělávání a rozvoje a k jednotlivým zaměstnancům se dostávají jen dílčí informace týkající se dané problematiky. Velkou část informací se zaměstnanci dozvědí od svých kolegů. Samozřejmě, že přenos informací mezi zaměstnanci není ničím špatným, pokud nedochází také k šíření dezinformací apod., ovšem personální oddělení by mělo více fungovat jako centrum těchto informací a mělo by je šířit přehledně mezi všechny zaměstnance, kterým mohou být určité aktivity poskytnuty.

Graf č. 5: Informovanost zaměstnanců



Zdroj: vlastní zpracování, 2017

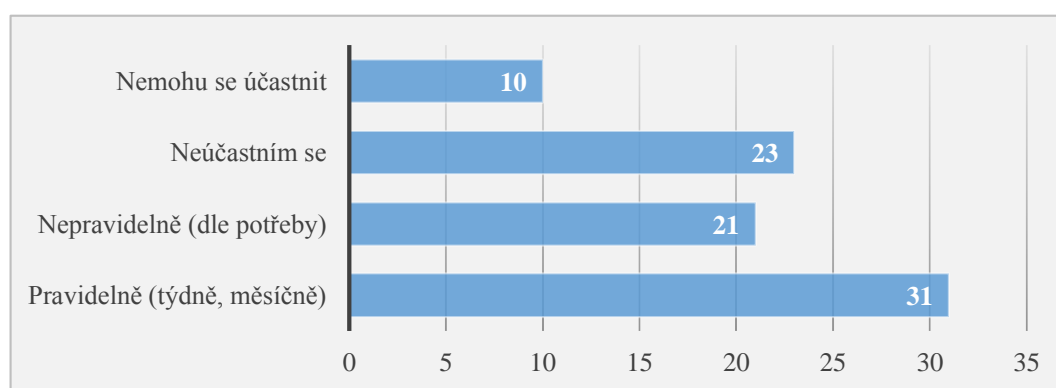
Využití vzdělávacích a rozvojových aktivit:

Další otázka řešila, zda se respondenti účastní nabízených aktivit a v případě, že ne, z jakého důvodu se tak neděje. Celkem 52 zaměstnanců z 85 se nepravidelně účastní některých aktivit, jedná se tedy o více jak 61 % respondentů. Zaměstnanci, kteří se účastní pravidelně některých aktivit, s největší pravděpodobností navštěvují jazykové kurzy. Zaměstnanci, kteří se účastní nepravidelně, dle potřeby společnosti, se pravděpodobně zúčastnili některé aktivity, zmíněné výše.

Respondenti, kteří odpověděli, že se nemohou účastnit daných aktivit, zřejmě patří mezi trainee nebo externí THP. Externí zaměstnanci, kam spadají právě i zmínění trainee, se nemohou účastnit většiny vzdělávacích a rozvojových aktivit, vyjma pracovních porad, některých prezentací a zákonných školení (např. BOZP).

Respondenti, kteří uvedli, že se neúčastní nabízených aktivit, nejčastěji udávali důvod nedostatek času a že nabízené aktivity pro ně neznamení přínos. Úkolem pro personalisty by se mělo stát rozšíření nabídky aktivit, které zaměstnanci mohou využít, informování zaměstnanců o daných možnostech a také nastínění některých přínosů daných aktivit, respektive motivování zaměstnanců.

Graf č. 6: Využití vzdělávacích a rozvojových aktivit



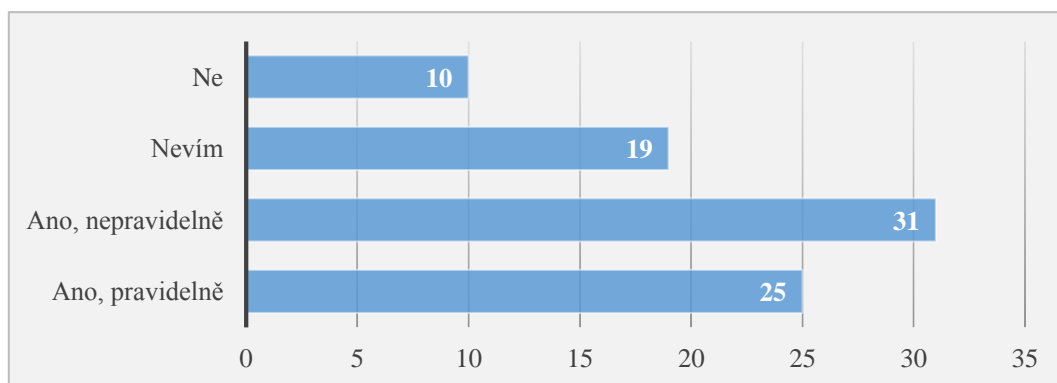
Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Hodnocení vzdělávání a rozvoje:

Hodnocení představuje důležitou součást celého procesu vzdělávání a rozvoje. Z výsledků je patrné, že ve většině případů, respektive 66 % respondentů uvedlo, že k hodnocení dochází. Mezi nejčastější způsoby hodnocení se dle odpovědí řadí dotazník a hodnotící pohovor, který zahrnuje právě i hodnocení vzdělávání a rozvoje daného zaměstnance.

Z hlediska Kirkpatrickova čtyřúrovňového modelu hodnocení tak dochází k hodnocení zejména první úrovně, případně může personalista provést zhodnocení třetí úrovně daného modelu, a to na základě vlastního pozorování či jiných relevantních dat. I na základě empirických dat je evidentní, že systém hodnocení neposkytuje ucelený pohled na výsledky a přínosy vzdělávání a rozvoje.

Graf č. 7: Hodnocení vzdělávání a rozvoje



Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Současná praxe - porovnání pohledů personalistů a zaměstnanců:

Graf č. 8 přehledně prezentuje názory personalistů¹ a ostatních zaměstnanců na některé aspekty současného stavu vzdělávání a rozvoje. Daný graf, který je konstruovaný obdobně jako sémantický diferenciál, také ukazuje rozdíly v pohledu zaměstnanců a personalistů na dané aspekty. Většina výsledků skončila pozitivně, ačkoliv lze konstatovat, že samotní zaměstnanci mají na většinu bodů skeptičtější názor než samotní personalisté.

Jistě pozitivním výsledkem je, že samotní zaměstnanci i personalisté vnímají vzdělávání a rozvoj jako součást podnikové kultury, ačkoliv zaměstnanci o něco slaběji.

Rovněž se obě skupiny přiklání k názoru, že zaměstnanci jsou motivováni k vzdělávání a rozvoji, ale opět jsou zaměstnanci v daném ohledu více skeptičtější, respektive by celá řada zaměstnanců uvítala jiné či rozsáhlejší způsoby motivace. Na druhou stranu, uvedené možnosti motivace zaměstnanců jsou z obou stran vnímány jako silné podněty a důvody pro vzdělávání se, tudíž by bylo přínosné silnější využití těchto motivačních prostředků.

Bodem, ve kterém se názory obou stran značně rozcházejí, se stala otázka, zda zaměstnanci sami vyhledávají různé možnosti vzdělávání a rozvoje. V tomto ohledu byli mnohem více skeptičtější samotní personalisté. A zřejmě předpokládají, že zaměstnanci nevyvíjejí vlastní iniciativu zaměřenou na svůj vlastní rozvoj.

¹ Personalistům byla předložena upravená verze dotazníku, která obsahovala pouze některé otázky přeformulované tak, že nezkoumaly názor personalistů, ale jejich představu o tom, jak danou problematiku vnímají ostatní zaměstnanci.

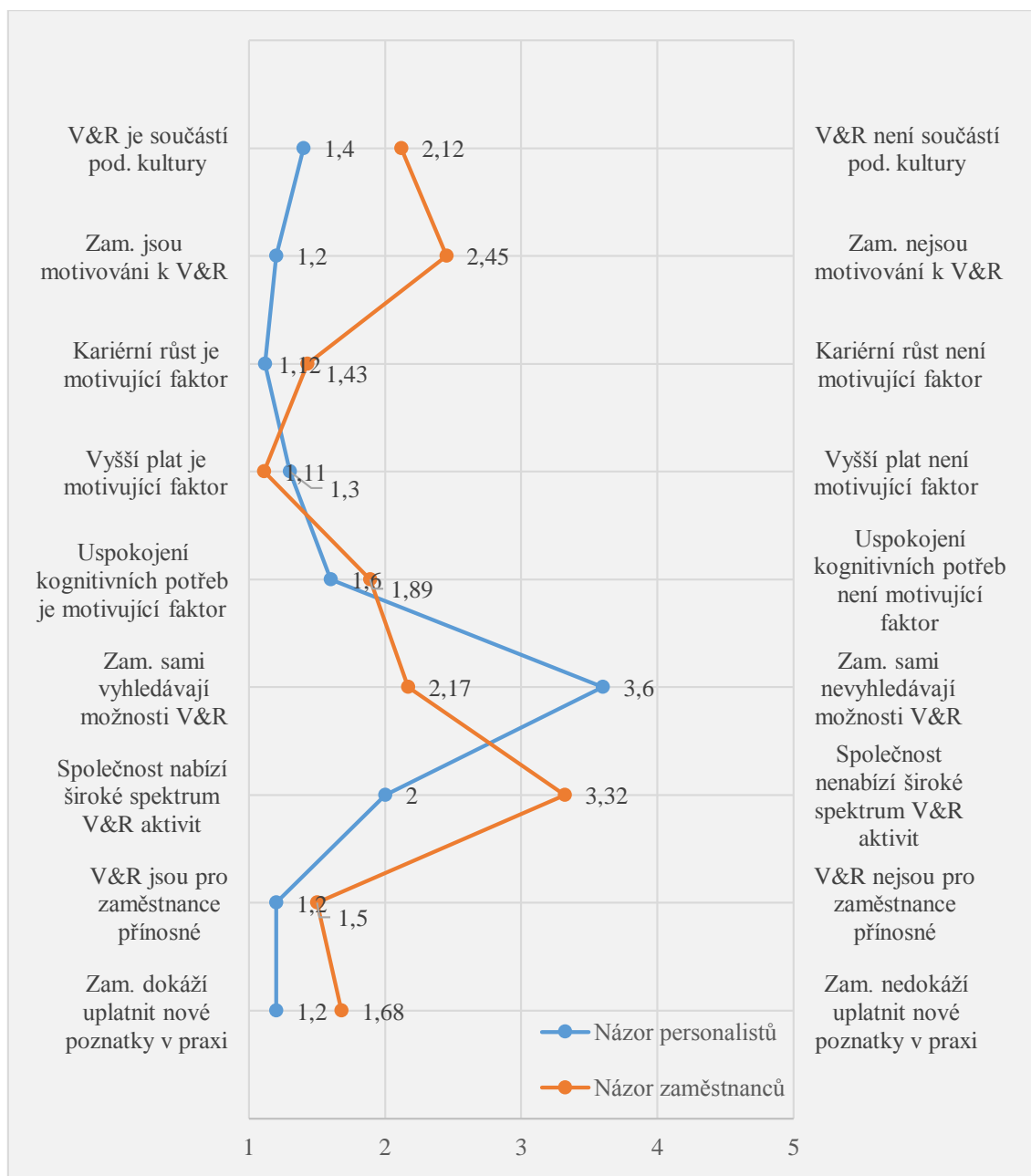
Rovněž se rozchází hodnocení, zda společnost nabízí široké spektrum aktivit, kde byli tentokrát více negativističtí ostatní zaměstnanci. Na základě těchto dvou bodů lze konstatovat, že zaměstnanci mají mnohem větší zájem se všestranně vzdělávat a rozvíjet, než personalisté předpokládají.

Ačkoliv si zaměstnanci myslí, že je jim nabízeno málo vzdělávacích a rozvojových aktivit, zastávají podobný názor jako personalisté, že nabízené aktivity jsou pro ně přínosné a také je dokáží využít v praxi.

Respondenti měli rovněž možnost uvést další faktory, které je motivují k vzdělávání a rozvoji. K nejčastějším odpovědím se řadí seberealizace, vnitřní motivace k růstu a rozvoji, zlepšení vlastního výkonu a touha být více přínosný pro tým. Je zjevné, že různí zaměstnanci mají různé zdroje motivace, někteří více dbají na vlastní pocit uspokojení a jakýsi osobní profit, kdežto jiní zaměstnanci více myslí na kolektiv a snaží se být více přínosní pro své kolegy a celou společnost. Motivační program společnosti by měl zahrnovat širší spektrum motivačních prvků a personalisté by měli být schopni účinně využívat dané motivační nástroje.

Respondenti také mohli vyjádřit další názory a připomínky k současnému stavu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve společnosti. Z několika komentářů vyplývá, že sami zaměstnanci by uvítali seznam dostupných aktivit, také chtějí rychlejší schvalování účasti na různých školeních a dalších aktivitách, dále navrhují aplikaci soustavného a postupného systému rozvoje a větší důraz na zpětnou vazbu ohledně uskutečněných aktivit.

Graf č. 8: Současná praxe - porovnání pohledů personalistů a zaměstnanců



Zdroj: vlastní zpracování, 2017

3.1.3. Silné a slabé stránky současné praxe vzdělávání a rozvoje

Ačkoliv společnost disponuje mladým, perspektivním kolektivem zaměstnanců, potýká se s vysokou fluktuací zaměstnanců a chce zvyšovat kvalifikaci současných zaměstnanců, není systém vzdělávání a rozvoje ucelený a propracovaný a zcela nevyužívá silných stránek společnosti a neposiluje slabé stránky.

Oblast vzdělávání a rozvoje zaštiťuje personální oddělení, žádné specializované oddělení pro rozvoj zaměstnanců není ve společnosti zřízeno. Rovněž není implementován žádný specializovaný software pro podporu vzdělávání a rozvoje, není sestaven ucelený seznam dostupných aktivit pro jednotlivé pracovníky či oddělení a nejsou ve větší míře využívány např. hodnotící formuláře, které by poskytovaly zpětnou vazbu na uskutečňované aktivity. Soulad současné praxe s teoretickou rovinou je charakterizován v následujících bodech.

- Prvním z nich je skutečnost, že se k celkovému rozvoji nepřistupuje soustavně a systematicky a pracovní schopnosti zaměstnanců nejsou formovány průběžně, což dále ovlivňuje analýzu vzdělávacích a rozvojových potřeb a také následné plánování.
- Při analýze rozvojových potřeb nebývají využity všechny dostupné zdroje informací, které jsou relevantní pro sestavení plánu vzdělávání a rozvoje, plán pak neobsahuje všechny důležité body (cílová skupina účastníků, kdy a v jakém časovém období, jakým způsobem bude probíhat hodnocení apod.), které by dobře sestavený plán měl obsahovat.
- Pozitivním aspektem je, že vzdělávání a rozvoj jsou v souladu s některými strategickými cíli společnosti, ačkoliv současná praxe nevyužívá celkový potenciál, který v sobě oblast vzdělávání a rozvoje skrývá.
- Program vztahující se k plánované aktivitě sice v jisté podobě bývá sestaven, ovšem v některých případech kvůli nedokonalému systému přenosu informací se program nedostane k vybraným účastníkům plánované aktivity.
- Dalším bodem je motivace, na základě empirického šetření vyplývá skutečnost, že sami zaměstnanci zcela necítí patřičnou motivaci k vzdělávání a rozvoji. Slabá motivace zaměstnanců může velice snížit přínosy různých aktivit a zaměstnanci nemusí mít zájem se účastnit následujících aktivit.
- Samotní účastníci mohou být vybíráni personalisty, ale také manažery jednotlivých oddělení nebo jinými vedoucími zaměstnanci. V některých případech určují, kdo bude účastníkem, některé aktivity, právní normy České republiky, může se jednat např. o školení BOZP, které je povinné apod. V případě přechodu na jinou pracovní pozici či v případě kariérního postupu bývají některá nezbytná školení poskytována automaticky, ovšem ve většině případů se jedná o pouhé zaškolení.

- Praktická podoba vybraných metod je popsána výše. V některých případech se konkrétní podoba do jisté míry také liší od teoretické charakteristiky dané metody.
- Lektoři pro různé aktivity bývají vybíráni na základě několika kritérií. Lektoři bývají často voleni podle časové flexibility a aktuální volné kapacity, dále dle nákladů na dané lektory a rovněž dle minulých zkušeností nebo dostupných hodnocení. Výběr lektorů v příslušných případech zajišťuje personální oddělení, případně manažeri. Výběr lektorů pro různé aktivity realizované z podnětu jiných společností mají plně v kompetenci dané společnosti.
- Současná praxe z hlediska hodnocení se s teorií také příliš neshoduje, alespoň dle rozsahu a frekvence hodnocení. Výsledky empirického šetření rovněž dokládají, že k hodnocení dochází, ale neděje se tak pravidelně a na základě ustálených metod.

Mezi silné stránky společnosti v oblasti vzdělávání a rozvoje patří:

- Vnímání vzdělávání a rozvoje jako součást firemní kultury.
- Poskytované aktivity jsou pro zaměstnance přínosné.
- Zaměstnanci dokáží uplatnit nové znalosti v praxi.
- Návaznost na strategické cíle.
- Společnost hradí 100 % nákladů na veškeré příslušné aktivity.
- Využívání základních, ale přínosných metod vzdělávání a rozvoje.

Mezi slabé stránky společnosti v oblasti vzdělávání a rozvoje patří:

- Neucelenost přístupu k vzdělávání a rozvoji.
- Nevyužívání všech relevantních zdrojů pro plánování vzdělávání a rozvoje.
- Neexistence seznamu dostupných aktivit.
- Slabá a neefektivní komunikace směrem k zaměstnancům.
- Nízká motivace zaměstnanců.
- Absence e-learningových kurzů.
- Nepravidelné hodnocení.

4. Diagnóza potřeb vzdělávání a rozvoje

Následující diagnóza vzdělávacích a rozvojových potřeb vychází ze strategie společnosti, analýzy současného stavu, a především výsledků empirického šetření.

Část empirického šetření se zaměřovala na potřeby vzdělávání a rozvoje, respektive zkoumala, zda by zaměstnanci dle jejich vlastního názoru a dle názoru personalistů uvítali aktivity zaměřené na oblasti: jazykových znalostí, formování osobnosti, manažerské dovednosti, komunikační schopnosti, IT znalosti, time management a obchodní dovednosti.

Odpovědi personalistů a ostatních zaměstnanců jsou velice podobné, což naznačuje, že aktivity zaměřené na uvedené oblasti jsou, nebo by byly přínosné. Nejsilnější požadavek směřuje na aktivity zaměřené na IT a jazykové znalosti. Dané výsledky značně korelují s vývojem moderních trendů, které přinášejí stále rozsáhlejší využívání výpočetních a informačních systémů a dále globálnější prostředí (globální konkurence, celosvětové dodavatelské řetězce, velká diferenciací zaměstnanců apod.), které vyžaduje dobrou jazykovou vybavenost. Je zřejmé, že aktivity zaměřující se na oblasti IT a cizích jazyků nelze opomenout při sestavení projektu vzdělávání a rozvoje. Kolektiv ve společnosti je v současné době tvořen především mladými lidmi, pro které by osvojení si rozsáhlejších znalostí v uvedených oblastech nemělo pravděpodobně představovat výraznější problém.

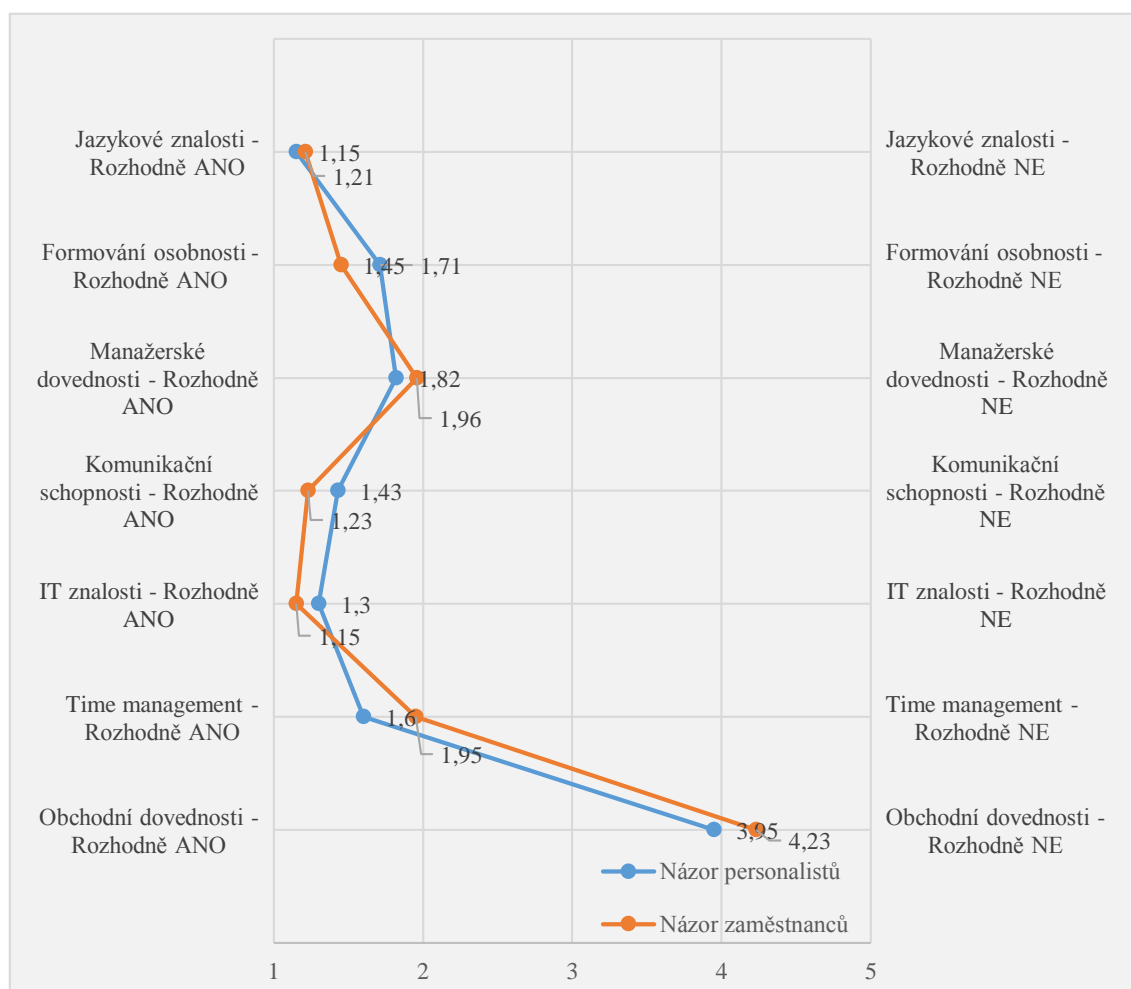
Velký důraz kladou obě strany rovněž na rozvoj komunikačních dovedností, což opět částečně souvisí s vývojem některých faktorů externího i interního prostředí, ale také s faktem, že komunikace je základem efektivní spolupráce a fungování týmu a celé společnosti. Ani aktivity zaměřené na komunikační dovednosti by neměly být opomenuty v projektu vzdělávání a rozvoje.

Relativně méně preferované aktivity tvoří formování osobnosti a manažerské dovednosti. Ačkoliv zejména pro vedoucí pracovníky, zaměstnance zajišťující péči o zákazníky a manažery mohou být dané aktivity velice přínosné a při správné motivaci zaměstnanců by mohl zájem o účast na těchto aktivitách vzrůst.

Time management, který ve srovnání s jazykovými a IT aktivitami, není tak žádoucí ze strany samotných zaměstnanců a stejně tak v očích personalistů. Ovšem především účelné využívání pracovní doby, setřídění denních aktivit a vyvarování se zbytečnému ztrácení času by zaměstnancům ve společnosti obrovsky pomohlo. Nejvíce vytížení a zaneprázdnění jsou manažeři, ale i další pracovníci na některých odděleních jsou velmi časově vytížení a často zůstávají v zaměstnání nad rámec standardní pracovní doby.

Poslední skupinou aktivit, která byla součástí empirického šetření, jsou aktivity zaměřené na rozvoj a zdokonalování obchodních dovedností. Z povahy společnosti a podoby zákazníků vyplývá, že obchodní dovednosti nehrají pro zaměstnance významnější roli. Výsledky empirického šetření rovněž prezentují skutečnost, že zaměstnanci nemají zájem o tyto aktivity a ani personalisté se nedomnívají, že by měly tyto aktivity význam. Také lze usuzovat, že většina respondentů neplánuje změnu zaměstnání a odvětví, ve kterém aktuálně působí a ve kterém by případně využili obchodní dovednosti.

Graf č. 9: Diagnóza potřeb rozvoje - porovnání názorů personalistů a zaměstnanců



Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Respondenti měli také možnost uvést, na jaké další oblasti by měli cílit aktivity vzdělávání a rozvoje, respektive, které další aktivity by sami uvítali. Mezi časté odpovědi se řadí různá školení (normy, výrobní postupy, testování apod.) a certifikace z odvětví automobilu.

Objevily se také požadavky na IT kurzy, konkrétně kurzy zaměřené na MS Word a MS Excel. Z oblasti rozvoje osobnosti se vyskytl požadavek na aktivity zaměřené na zvládání konfliktů. Z méně častých odpovědí vyplynulo, že někteří zaměstnanci by chtěli rozsáhlejší informace o společnosti („v jaké firmě vlastně pracuji?“), dále touží navštěvovat ostatní závody a také požadují pohybové aktivity (z důvodu sedavého zaměstnání).

Na základě teoretických podkladů a rovněž poznatků z předchozí kapitoly, by bylo vhodné zvážit zapojení e-learningu jako vzdělávací metody, která se může zaměřit na poměrně širokou škálu oblastí. Pro manažery by bylo vhodné zapojení metod podporujících rozhodování, např. participativní metodu bludiště. Především by bylo vhodné vyšší zapojení neformálních přístupů, které pomáhají k rozvoji manažerů na základě reálných situací a učiněných rozhodnutí. Kromě vyššího důrazu na sebehodnocení a identifikaci vlastních potřeb rozvoje, by bylo vhodné manažery motivovat k tomu, aby diskutovali o svých problémech s ostatními manažery, či s personalisty. Všechny činnosti by měly vést k efektivnějšímu rozvoji manažerů a následnému naplňování strategických cílů.

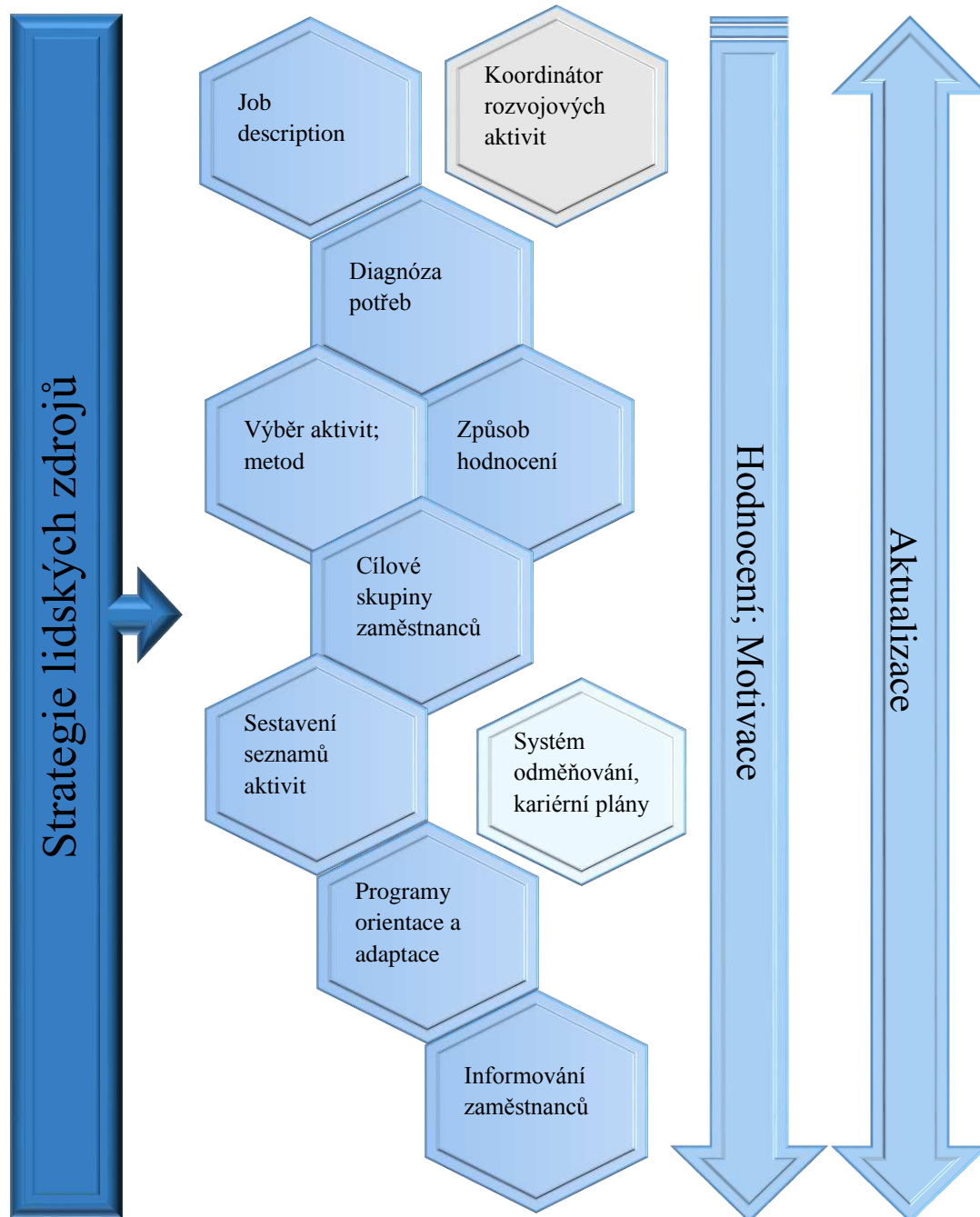
Vzdělávání a rozvoj považují personalisté za součást firemní kultury, na rozdíl od ostatních zaměstnanců, kde toto vnímání není tak silné. Zaměstnanci také uvádějí, že nejsou příliš motivováni k rozvoji, což se obecně jeví jako jedna ze základních chyb. Zaměstnanci rovněž uvedli, jaké faktory by je motivovaly a také, na jaké oblasti by měly být zaměřeny vzdělávací a rozvojové aktivity. S daným zaměřením aktivit souhlasí i personalisté. Názory obou skupin se však poměrně rozcházejí u otázky současného rozsahu dostupných aktivit, kde si zaměstnanci, na rozdíl od personalistů myslí, že společnost nenabízí dostatečně široký výběr vzdělávacích a rozvojových aktivit. Jelikož se vzdělávání a rozvoj do určité míry podílejí na plnění strategických cílů společnosti, měli by personalisté více cílit na danou oblast a ve spojení s programem motivace, systémem odměňování a plány kariérního růstu vytvořit komplexní, plnohodnotný a především přínosný systém vzdělávání a rozvoje.

5. Návrh projektu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců a manažerů

Vyústěním předchozích analýz a diagnóz je následující návrh projektu rozvoje zaměstnanců a manažerů, respektive jde o přehled a charakteristiku dílčích bodů, které by měly vést k vytvoření efektivního systému vzdělávání a rozvoje a dopomoci k dosahování konkurenční výhody. Nejedná se tedy o sestavení harmonogramu a plánu konkrétních aktivit a stanovení nákladů na tyto aktivity. Celý projekt samozřejmě musí navazovat na strategii lidských zdrojů a tudíž na celkovou strategii společnosti. Projekt se rovněž nezabývá volbou konkrétních vzdělávacích institucí, termínů realizace konkrétních aktivit a ani konkrétním místem. Ačkoliv co se týče místa uskutečnění, existuje pět základních možností, kde lze konkrétní aktivity realizovat, první možností je místo závodu Faurecia Plzeň, s.r.o., druhou možností jsou ostatní závody Faurecie, třetí možnost představují dodavatelské závody, čtvrtou závody zákazníků a poslední možností jsou místa určená lidmi či společnostmi zajišťující konkrétní aktivity. Z hlediska nákladů budou uvažovány pouze případné náklady na realizaci dílčích úkolů. Nejsou spočítány náklady na jednotlivé akce, které by zahrnovaly veškeré přímé náklady a řadu nepřímých nákladů, jako je čas účastníků apod., jelikož v plánu nejsou více rozebírány a také nebudou uvažovány náklady vynakládané na hodnocení, motivace a případnou aktualizaci jednotlivých úkolů. Výše daných nákladů by se odvíjela od způsobu hodnocení, motivace a také frekvence provádění změn.

Projekt obsahuje několik dílčích úkolů, které je potřeba realizovat a následně obsahuje procesy, které by měly probíhat permanentně a pomáhat, aby byla oblast vzdělávání a rozvoje neustále efektivní, přizpůsobivá a aktuální. Schéma projektu je znázorněno na Obr. č. 3, kde jednotlivé úvodní úkoly znázorňují světle modré šestiúhelníky. Šestiúhelník, s popisem koordinátor rozvojových aktivit, představuje návrh na vytvoření nové pracovní pozice, která by zaštiťovala rozvoj zaměstnanců ve společnosti. Prostřední dlouhá šipka představuje průběžné hodnocení rozvojových aktivit a motivaci zaměstnanců, tedy procesy, které by měly probíhat neustále. Poslední obousměrná šipka znázorňuje možnost aktualizace jakéhokoli již uskutečněného kroku, jelikož je nezbytné zajistit, aby se celý projekt dokázal vyvíjet a částečně měnit. Celý projekt rozvoje by měl mimo jiného reagovat na nové trendy v oblasti personálního managementu a především na rostoucí význam lidských zdrojů pro většinu společností.

Obr. č.: 3: Schéma projektu vzdělávání a rozvoje



Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Koordinátor rozvojových aktivit:

Prvním bodem projektu je návrh na vytvoření pozice koordinátora rozvojových aktivit, respektive pozice, která by zaštiťovala většinu procesů spojených s vzděláváním a rozvojem. Prvořadým úkolem koordinátora by bylo naplňování cílů vzdělávání a rozvoje, které mají vazbu na některé strategické cíle společnosti.

Koordinátor by byl součástí personálního oddělení, tudíž by spadal pod manažerku personálního oddělení. Pozici by bylo možné obsadit některým ze současných členů oddělení, případně využít vnější zdroje a získat do společnosti nového personalistu zaměřeného na příslušnou oblast.

Job description:

Systematický přístup k vzdělávání a rozvoji by se měl odrazit již v oblasti získávání a výběru zaměstnanců. Společnost by měla vycházet z aktuální, ale i budoucí potřeby kvality i kvantity lidských zdrojů a na základě těchto informací získávat patřičné zaměstnance. K samotnému získávání se následně váže také popis pracovního místa a nároků kladených na kandidáty na dané pracovní místo.

Vzhledem k situaci, že společnost obtížně získává zaměstnance na téměř všechny druhy pracovních postů, měla by společnost této situaci přizpůsobit i popisy pracovních míst tak, aby odpovídaly reálným požadavkům a následně se více soustředit na vzdělávání a rozvoj. Je tedy nutné brát v úvahu skutečnou úroveň přijímaných zaměstnanců a požadovanou úroveň, které by měli po určité době dosáhnout a již na základě této skutečnosti plánovat a nastavovat rozsah a intenzitu vzdělávacích a rozvojových aktivit.

Popis pracovního místa by měl odpovídat skutečné praxi, a proto je nutné pravidelné aktualizování popisů pracovních a promyšlení dopadů na další oblasti, jako je právě vzdělávání a rozvoj, ale také systém odměňování apod. Pokud budou popisy pracovních míst a nároků na uchazeče odtržené od reality, musejí si alespoň sami personalisté uvědomovat danou skutečnost a připravit se na její důsledky. Odpovědnost za aktuálnost údajů o pracovních místech a s tím souvisejících požadavků na ostatní oblasti by měl nést personalista, který sestavuje popisy pracovních míst a následně úzce spolupracovat a předávat informace koordinátorovi rozvojových potřeb.

Diagnóza rozvojových potřeb:

Odpověď na otázku, na které oblasti by se měly zaměřit rozvojové aktivity, poskytla zejména výše uvedená diagnóza vzdělávacích a rozvojových potřeb. Závěry diagnózy se opírají o výsledky empirického šetření, tedy o názory samotných účastníků a personalistů a dále o teoretické podklady. Dále by bylo možné doplnit diagnózu o výsledky minulých hodnotících pohovorů a podobných materiálů, které nebyly pro účely mé práce k dispozici.

Vzdělávací a rozvojové aktivity budou nyní zaměřeny na následující oblasti:

- Cizí jazyky.
- IT znalosti.
- Time management.
- Komunikační schopnosti.
- Manažerské dovednosti.
- Certifikace z oblasti automobilu.
- Formování a rozvoj osobnosti zaměstnanců.

Následné diagnózy rozvojových potřeb by měl provádět koordinátor ve spolupráci s ostatními personalisty.

Výběr aktivit; metod:

Z aktuálně využívaných metod, viz 3.1.1.1. Praktická podoba vybraných metod vzdělávání a rozvoje, by nový program vzdělávání a rozvoje měl zachovat aktuálně využívané metody, ačkoliv by bylo vhodné zvážit praktickou podobu jejich využití. Metody, mezi něž patří instruktáž při výkonu práce, pracovní porady, přednášky a workshopy, představují základní, efektivní a nezbytné metody zajišťující v současnosti funkčnost řady procesů, tudíž je nelze vynechat z nového programu.

Metody, které by měly být nově zapojeny do programu, jsou:

- E-learning.
- Mentoring.
- Assessment centre.
- Učení se akcí.
- Bludiště.

E-learning lze využít pro všechny skupiny zaměstnanců a zaměřit ho na širokou škálu oblastí. Mentoring představuje jednu z vhodných metod pro řídicí THP, která podporuje jejich další rozvoj a kariérní růst. Zbylé metody by bylo vhodné využít pro rozvoj především manažerů, k rozvoji především řídicích, rozhodovacích a vyhodnocovacích schopností. Další metody je možné kdykoli přidat v průběhu neustálého procesu rozvoje zaměstnanců, stejně tak je možné některé metody postupně opomenout, pokud se stanou neefektivní a zastaralé. Za konečný výběr by měl být opět zodpovědný koordinátor, který však může využít pomoci ostatních personalistů, podnětů od manažerů a samotných zaměstnanců.

Způsob hodnocení:

Způsob hodnocení jednotlivých aktivit je vhodné stanovit již při plánování samotných aktivit. Jako základní způsob hodnocení se jeví využití formuláře pro hodnocení účinnosti vzdělávací akce, viz příloha D, samozřejmě lze sestavit jiný evaluační dotazník, který bude lépe postihovat specifické oblasti, které budou relevantní pro personalisty a další zainteresované strany. V případě aktivit, u kterých by bylo využití hodnotícího formuláře nedostačující, lze využít hodnotící pohovor, testy znalostí před a po akci, které ovšem bývají řadou autorů kritizované, akční plán nebo videoreflexi. Odpovědnost za výběr způsobu hodnocení leží na koordinátorovi, který by měl spravovat většinu podstatných vzdělávacích a rozvojových aktivit.

Cílové skupiny zaměstnanců:

Vybrané aktivity by měly být směřovány těm zaměstnancům, kteří dokáží v současnosti nebo v plánové budoucnosti využít poznatky a přínosy plynoucí z daných aktivit. V první řadě by bylo účelné stanovit jako jednu cílovou skupinu manažery, na které bude cíleno do jisté míry s odlišnými aktivitami než na THP. Další sofistikovanější rozdělení by se mohlo odvíjet od popisu pracovního místa, kde by jednu cílovou skupinu tvořili zaměstnanci, kteří přímo a pravidelně komunikují a jednají s dodavateli, zákazníky a dalšími externími subjekty a další skupinu by tvořili zaměstnanci, kteří komunikují převážně v rámci místního závodu, přičemž by se mohli dále dělit na ty, kteří dále řídí určitou skupinu zaměstnanců a na ty, kteří pod sebou již nemají přímé podřízené. Posledním nadřazeným kritériem by bylo oddělení, na kterém zaměstnanec pracuje, jelikož zaměstnancům controllingu budou jistě určeny odlišně zaměřené aktivity než zaměstnancům personálního oddělení.

Celkem jsou vytvořeny 4 cílové skupiny zaměstnanců, pro které by měly být vybrány určité typy aktivit, je logické, že některé aktivity budou určeny pro více skupin. Rovněž pokud určitý zaměstnanec bude mít na starosti např. komunikaci se zákazníkem a navíc bude řídit několik dalších zaměstnanců, bude spadat zároveň do dvou skupin, a tudíž mu budou určeny aktivity pro dané dvě skupiny.

Možným postupem, jak provést výběr aktivit pro jednotlivé skupiny, je určení balíku aktivit pro manažery a pro ostatní THP, přičemž k tomuto „základnímu“ balíku aktivit pro ostatní THP by byly přidány aktivity určené navíc pro řídicí THP nebo pro THP zabezpečující vztahy s externími subjekty.

Základní rozdělení zaměstnanců do uvedených skupin by bylo možné realizovat na základě odpovídajících popisů pracovních míst. Daným rozdělením může být pověřen jakýkoli trainee působící na personálním oddělení. Vytvoření jiných cílových skupin by měl následně za úkol koordinátor rozvojových aktivit.

Tabulka č. 7: Skupiny zaměstnanců

Úrovně určující nabídku vzdělávacích a rozvojových aktivit				
1.	Oddělení			
2.	Manažeři	THP		
3.	/	THP zabezpečující vztahy s externími subjekty	Řídící THP	Ostatní THP
Zařazení zaměstnance				

Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Sestavení seznamů aktivit:

Pod tímto bodem se skrývá prosté sestavení seznamů aktivit pro jednotlivé skupiny zaměstnanců. Základní soubor plánovaných aktivit již musí být vytvořený a zbývá jen aktivity rozřadit do jednotlivých seznamů. Ve společnosti je zaběhlou praxí využívání softwaru MS Excel pro téměř jakoukoli činnost, tudíž by bylo vhodné sestavit seznamy v uvedeném programu a následně rozeslat formou e-mailu jednotlivým zaměstnancům zařazeným v příslušných skupinách.

Tvorbu a aktualizace seznamů může opět zabezpečovat trainee z personálního oddělení.

Systém odměňování, kariérní plány:

Rozvoj zaměstnanců může velice úzce souviset se mzdovým systémem společnosti a také možnostmi kariérního růstu. Analýza následné propojení uvedených oblastí může pomoci ke zvýšení efektivity a atraktivity celého procesu rozvoje. Také výsledky empirického šetření ukazují na velký potenciál vyššího platového ohodnocení a kariérního růstu jako motivačního nástroje. Ačkoliv by se jednalo o dlouhý a náročný proces, který vyžaduje vzájemnou integraci nejméně tří rozsáhlých oblastí, mohou výsledky procesu pomáhat dosahovat synergických efektů a násobit přínosy vzdělávání a rozvoje.

Samotné propojení oblasti vzdělávání a rozvoje se systémem odměňování a kariérními plány se může stát samostatným projektem nebo významnou součástí projektu rozvoje zaměstnanců, za který by měl nést konečnou odpovědnost manažer personálního oddělení. Na vypracování daného úkolu se bude muset podílet několik personalistů a manažerů.

Program orientace a adaptace:

Programy orientace a adaptace mají řadu úkolů, mezi hlavní se řadí navození pozitivního vztahu ke společnosti, snížit pravděpodobnost, že zaměstnanec záhy odejde a také zajištění, aby zaměstnanec co nejdříve dosahoval optimálního výkonu [2]. Již na začátku svého působení ve společnosti se nový zaměstnanec setkává s úvodními vzdělávacími aktivitami, jako je BOZP apod., které jsou základní součástí systému vzdělávání a rozvoje, tudíž je vhodné zaměstnance informovat o jeho celkové podobě a o dalších aktivitách určených pro daného zaměstnance, ten tak může snáze přijmout průběžné vzdělávání a celkový rozvoj za své.

Důležité je průběžně aktualizovat informace o vzdělávání a rozvoji obsažené v programu orientace a adaptace, aby nový zaměstnanec nedostal hned v úvodu svého působení ve společnosti mylné informace a nezískal tak špatný dojem o procesech a přenosu informací uvnitř společnosti. Odpovědnost za aktuálnost informací by měl nést personalista, který sestavuje a řídí programy orientace a adaptace ve spolupráci s koordinátorem rozvojových aktivit.

Informování zaměstnanců:

Nepřetržitý tok informací představuje jeden ze základů jakéhokoli efektivně fungujícího systému, a proto důležitým úkolem personálního oddělení se musí stát průběžné, včasné a komplexní informování, jednak o dostupných aktivitách pro zaměstnance, o programu vztahujícímu se k blížící se aktivitě a také o reakci koordinátora rozvojových aktivit na hodnocení uskutečněných aktivit účastníky těchto aktivit. Je potřeba komunikovat také veškeré podstatné změny v oblasti vzdělávání a rozvoje, které se nějakým způsobem týkají zaměstnanců.

Motivace:

Motivace zaměstnanců k dalšímu vzdělávání a komplexnímu rozvoji se musí stát součástí projektu a následně celého systému rozvoje.

Motivace zaměstnanců představuje významný aspekt, který může zvýšit efektivitu veškerých rozvojových aktivit. Podmínkou efektivní motivace je průběžná aplikace jednotlivých motivačních nástrojů. Lze využít některé nástroje, které působí dlouhodoběji a téměř automaticky, pokud jsou vhodně a pravidelně komunikovány, mezi které se řadí především systém odměňování a kariérní růst. Výsledky empirického šetření poskytují některá další doporučení vhodných motivačních nástrojů, které lze integrovat do motivačního programu a následně využívat. Za patřičnou motivaci zaměstnanců musí být zodpovědní jednotliví personalisté, kteří se starají o určité skupiny zaměstnanců.

Průběžné hodnocení:

Průběžné hodnocení pomáhá k efektivnímu fungování celého procesu, proto mu je potřeba věnovat dostatečnou pozornost. Způsoby hodnocení jednotlivých aktivit musejí být stanoveny již při samotném výběru aktivit. Hlavním smyslem průběžného hodnocení je včasné vyhodnocování reakcí na uskutečněné aktivity a případné provedení změn, což může znamenat zrušení dalších podobných akcí, změnu lektora nebo společnosti zajišťující určitou akci, změnu termínů a místa konání nebo naopak opakování akce pro další účastníky.

Druhou stránku tvoří hodnocení samotných účastníků, respektive množství nabytých znalostí a zkušeností a také míra využití těchto poznatků v praxi. Hodnocení rozvoje zaměstnance se může stát součástí celkového pololetního nebo ročního hodnocení. Hodnocení musí provádět oprávněný personalista, případně koordinátor, který má znalosti a schopnosti provést objektivní a všestranné hodnocení zaměstnance. Návrh formuláře pro hodnocení zaměstnance viz příloha E.

Vyhodnocování vlivu vzdělávání a rozvoje na plnění strategických cílů společnosti představuje nejobtížnější část hodnocení. V tomto ohledu bude nezbytná spolupráce mezi personalisty, manažery a samotnými zaměstnanci. Všechny zainteresované skupiny musejí vyjádřit svůj názor k danému tématu a především na základě těchto dat provést vyhodnocení. Získat tvrdá data vyjadřující přínosy vzdělávání a rozvoje je v převážné většině téměř nemožné.

Aktualizace:

Průběžná aktualizace veškerých částí projektu se musí stát samozřejmostí a odpovědností personálního oddělení, konkrétně koordinátora rozvojových aktivit.

Úkolem v dané oblasti je především předvídání budoucích změn, které mohou mít vliv na oblast vzdělávání a rozvoje, respektive na jednotlivé části, které byly uvedeny výše.

Aby byli zaměstnanci schopni reagovat na aktuální požadavky společnosti a jejího okolí, musí být i oblast vzdělávání a rozvoje schopna včas reagovat na aktuální požadavky zaměstnanců týkající se nových znalostí a dovedností. Projekt jako takový musí poskytnout základ pro následný živý systém vzdělávání a rozvoje, který je přínosný pro zaměstnance, personalisty ale v konečném důsledku pro samotnou společnost, které by měl pomoci zabezpečit konkurenční výhodu a tvorbu hodnoty.

5.1. Odhad doby trvání, odhad nákladů

Odhad doby trvání jednotlivých úkolů a jejich vzájemná návaznost je zobrazena v příloze F, která obsahuje Ganttův diagram. Projekt by měl být zahájen 1. 5. 2017 úkolem, který si klade za cíl vytvoření a především obsazení pozice koordinátora rozvojových aktivit. Celková doba trvání základních úkolů, do kterých se již nepočítá průběžná motivace a hodnocení a ani následné aktualizace některých částí projektu, činí 180 pracovních dní, projekt vedoucí k vytvoření efektivního systému vzdělávání a rozvoje tedy končí 13. 12. 2017. Nejdélší dobu trvání vykazuje propojení oblasti rozvoje se systémem odměňování a plány kariéry. Na splnění tohoto úkolu se bude rovněž podílet více osob a jedná se tedy o nejobtížnější úkol z celého projektu. Druhým časově nejnáročnějším úkolem je obsazení pozice koordinátora rozvojových aktivit, na které má společnost vyhrazených 30 pracovních dní. Třetím časově nejrozsáhlejším úkolem je následné upravení, či analyzování popisů pracovních míst, které by mělo zabrat nejvýše 20 dní. Zbylé úkoly mají vyhrazeno od 5 do 15 pracovních dní.

Odhad nákladů je kalkulován pro jednotlivé dílčí úkoly, které vedou primárně k vytvoření efektivního systému vzdělávání a rozvoje. Náklady přiřazené většině úkolů mají charakter mzdových nákladů personalistů nebo trainee, kteří se podílejí na realizaci daného úkolu a dále mzdových nákladů koordinátora rozvojových aktivit. Právě mzdové náklady koordinátora rozvojových aktivit, tvoří hlavní část celkových nákladů projektu. Mzdové náklady koordinátora za období 12. 6. 2017 - 13. 12. 2017 jsou v plné výši promítnuty do nákladů projektu, 12. 6. 2017 se plánuje nástup koordinátora a 13. 12. 2017 má být dokončen poslední z uvedených úkolů. Zbylé náklady, jsou prostředky vynaložené na obsazení nové pozice koordinátora.

Tabulka č. 8: Odhad nákladů projektu

Úkol	Počet hodin	Hrubá hodinová mzda	Ostatní náklady	Mzda koordinátora	Celkem
Koordinátor rozvojových aktivit	40	180 Kč	10.000 Kč	/	17.200 Kč
Job description	60	180 Kč	/	19.500 Kč	30.300 Kč
Diagnóza potřeb	40	180 Kč	/	22.500 Kč	29.700 Kč
Výběr aktivit, metod; Způsob hodnocení	16	180 Kč	/	15.000 Kč	17.880 Kč
Cílové skupiny zaměstnanců	80	100 Kč	/	30.000 Kč	38.000 Kč
Sestavení seznamů zaměstnanců	40	100 Kč	/	22.500 Kč	26.500 Kč
Systém odměňování, kariérní plány	120	200 Kč	/	75.000 Kč	99.000 Kč
Programy orientace a adaptace	50	180 Kč	/	15.000 Kč	24.000 Kč
Informování zaměstnanců	/	/	/	7.500 Kč	7.500 Kč
Σ	/	/	/	/	290.080 Kč

Zdroj: vlastní zpracování, 2017

5.2. Analýza rizik

Analýza obsahuje rizika, která se vztahují ke stanoveným úkolům projektu rozvoje a také některá rizika související s následnou praxí vzdělávání a rozvoje. Pro hodnocení rizik bude využito ohodnocení jednotlivých rizik dle jejich závažnosti a pravděpodobnosti výskytu. Kategorie závažnosti: 1 = zanedbatelná rizika, 2 = významná rizika, 3 = kritická rizika a 4 = fatální rizika. Kategorie pravděpodobnosti výskytu: 1 = nepravděpodobná rizika, 2 = pravděpodobná rizika, 3 = velmi pravděpodobná rizika a 4 = téměř jistá rizika. Následné hodnocení rizika se bude rovnat součinu hodnot označení kategorií závažnosti a pravděpodobnosti výskytu.

Tabulka č. 9: Hodnocení rizik

Druh rizika	Závažnost:	Pravděpodobnost výskytu:	Hodnocení rizika:
Výběr nevhodného kandidáta na pozici koordinátora rozvojových aktivit	3	1	3
Chybná diagnóza potřeb	2	2	4
Výběr neefektivních aktivit	3	1	3
Neefektivní segmentace zaměstnanců	1	3	3
Chybně nastavené systémy odměňování	3	2	6
Nedostatečné hodnocení průběžných výsledků	2	2	4
Neinformovanost zaměstnanců	3	2	6
Vysoká fluktuace zaměstnanců	4	3	12
Neplnění strategických cílů	4	1	4
Nedostatečná motivace	2	2	4
Nedostatečná aktualizace programu	3	2	6

Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Pro další nakládání s riziky je potřeba vytvořit strategii pro práci s riziky, kde v první řadě bude určeno, zda se společnost bude snažit rizika eliminovat, nebo jen potlačovat negativní dopady. Samozřejmě největší pozornost by měla být věnována rizikům s nejvyšším ohodnocením. Jako nejvýznamnější riziko se jeví přetrvávání vysoké fluktuace zaměstnanců, která zcela potlačuje většinu potenciálních přínosů vzdělávání a rozvoje. Rozvoj zaměstnanců si klade za úkol, mimo jiného, snížení fluktuace, ovšem pokud se tento trend nepodaří zvrátit i za pomoci jiných nástrojů, může zcela znehodnotit program rozvoje ve společnosti. Další významná rizika jsou chybně nastavené systémy odměňování, nedostatečné informovanost zaměstnanců a nedostatečná aktualizace programu rozvoje. Poslední dvě zmíněná rizika představují poměrně silnou hrozbu, ale jejich eliminace nepřináší téměř žádné náklady, a proto by mělo dojít k jejich patřičné eliminaci.

5.3. Hodnocení možných přínosů

Systematický proces rozvoje sděluje zaměstnancům, že se společnost zabývá svým vlastním rozvojem, ale také rozvojem svých zaměstnanců a tudíž se snaží předvídat budoucí požadavky, kladené na zaměstnance, ale také vyjadřuje, že společnost se zaměstnanci, kteří se účastní vzdělávání a rozvoje, dlouhodobě počítá.

Propojení oblastí rozvoje, odměňování a kariérních plánů může přinést větší transparentnost ohledně těchto oblastí a větší motivaci pro zaměstnance se vzdělávat a rozvíjet. Pokud zaměstnanci budou motivováni a budou se chtít vzdělávat, kariérně růst a být lépe placení, znamená to pro společnost, že i sami zaměstnanci chtějí nadále působit ve společnosti. Největším přínosem se tak může stát snížení fluktuace zaměstnanců a budování dlouhodobějších vztahů, které jednak povedou k úspoře nákladů, ale také k lepšímu budování hodnoty a dosahování konkurenční výhody, což časté střídání zaměstnanců na různých postech brzdí a ztěžuje.

Diagnóza potřeb rozvoje, výběr aktivit a sestavení seznamů pro jednotlivé skupiny zaměstnanců pomůže lépe cílit na konkrétní zaměstnance a více přizpůsobovat proces rozvoje aktuálním potřebám zaměstnanců. Společnost si rovněž může lépe objasnit, jaké vzdělávací a rozvojové potřeby plynou z její vlastní činnosti, a které by tudíž měla zajistit pro své zaměstnance.

Nejvýznamnější přínosy tedy jsou:

- Snížení fluktuace zaměstnanců.
- Tvorba hodnoty.
- Dosahování konkurenční výhody.
- Lepší zacílení rozvojových aktivit.
- Uvědomění si rozvojových potřeb.
- Soustavný rozvoj zaměstnanců od začátku pracovního poměru.

Závěr

Cílem diplomové práce bylo analyzovat současnou praxi vzdělávání a rozvoje zaměstnanců a manažerů ve společnosti Faurecia Plzeň, s.r.o.. Dále diagnostikovat vzdělávací a rozvojové potřeby ve společnosti a následně navrhnout program, který by ukazoval směr dalšího směřování dané problematiky a také by měl zefektivnit celý proces vzdělávání a rozvoje a v konečném důsledku zajistit dosahování konkurenční výhody.

V teoretické části byly shrnuty základní východiska a pojmy od vybraných autorů, které se týkaly především systematického přístupu k vzdělávání a rozvoji ve společnosti. Nejprve byly ještě uvedeny základní trendy v oblasti personálního managementu, které jistě ovlivňují praxi a způsob výkonu práce personalistů. Ve stručnosti je nastíněn význam získávání a výběru zaměstnanců, který do jisté míry ovlivňuje následnou potřebu vzdělávání a dalšího rozvoje nových zaměstnanců. Dále jsou popsány názory vybraných autorů ohledně rozdílu mezi pojmy vzdělávání a rozvoj.

Smyslem první kapitoly empirické části bylo jednak představení samotné společnosti včetně poslání, vize a strategických cílů a dále pak analyzování podnikatelského prostředí, respektive faktorů externího a interního prostředí. Dané faktory mají vliv na vývoj společnosti jako celku, tudíž se částečně promítnou i do oblasti vzdělávání a rozvoje. Základní popis těchto faktorů může pomoci k uvědomění si významu vzdělávání a rozvoje pro zachování konkurenceschopnosti, respektive pro schopnost společnosti přizpůsobovat se změnám faktorů interního a externího prostředí.

Následná analýza současné praxe vzdělávání a rozvoje se opírá částečně o vlastní zkušenosti autora a o výsledky empirického šetření, které bylo realizováno formou dotazníku. Graf č. 8 následně prezentuje do jisté míry rozdílný pohled personalistů a ostatních zaměstnanců na nastolené otázky, který může být výsledkem chybně nastavených nebo zcela chybějících procesů.

Část výsledků empirického šetření poskytuje základ i pro kapitolu zabývající se diagnózou potřeb rozvoje. Daná kapitola stručně shrnuje a využívá informace z předchozích kapitol a sama slouží jako základ pro návrh projektu rozvoje. Hlavním obsahem kapitoly je stanovení oblastí, na které by měly cílit vzdělávací a rozvojové aktivity.

Projekt rozvoje zaměstnanců a manažerů, popsáný v páté kapitole, představuje přehled podstatných úkolů, které by měly zabezpečit vznik efektivního systému vzdělávání a rozvoje. Součástí daného projektu rozvoje je i stručné nastínění možných přínosů, které ovšem bývají obtížně měřitelné a dále možných rizik, které s sebou jednotlivé body projektu přinášejí. Systematický přístup, propojenost s dalšími oblastmi a především neustálá pozornost věnovaná rozvoji zaměstnanců však určují vhodný směr, kterým by se měla společnost ubírat.

Problematika vzdělávání a rozvoje je v současné době velmi významným tématem v podnikové praxi a každá společnost by jí měla věnovat značnou pozornost. Celá diplomová práce bude sloužit samozřejmě ke studijním účelům a pro potřeby fakulty či katedry, ale může být také inspirací pro společnost.

6. Seznam grafů

Graf č. 1: Pohlaví respondentů	65
Graf č. 2: Rok narození respondentů.....	66
Graf č. 3: Nejvyšší dosažené vzdělání.....	67
Graf č. 4: Doba trvání pracovního poměru.....	67
Graf č. 5: Informovanost zaměstnanců.....	68
Graf č. 6: Využití vzdělávacích a rozvojových aktivit.....	69
Graf č. 7: Hodnocení vzdělávání a rozvoje	70
Graf č. 8: Současná praxe - porovnání pohledů personalistů a zaměstnanců.....	72
Graf č. 9: Diagnóza potřeb rozvoje - porovnání názorů personalistů a zaměstnanců	76

7. Seznam obrázků

Obr. č.: 1 Role systematického vzdělávání	20
Obr. č.: 2: Faktory ovlivňující volbu metod.....	35
Obr. č.: 3: Schéma projektu vzdělávání a rozvoje.....	79

8. Seznam tabulek

Tabulka č. 1: Odhad stavu zaměstnanců pro rok 2017.....	15
Tabulka č. 2: Matice EFE.....	51
Tabulka č. 3: Zaměstnanecká struktura k 1. 2. 2017	53
Tabulka č. 4: Vybrané poměrové ukazatele	56
Tabulka č. 5: Ukazatele na bázi cash flow (2013-2015)	57
Tabulka č. 6: Matice IFE	59
Tabulka č. 7: Skupiny zaměstnanců.....	83
Tabulka č. 8: Odhad nákladů projektu	87
Tabulka č. 9: Hodnocení rizik	88

9. Seznam použitých zkratk

ČNB - Česká národní banka

HR - lidské zdroje; personální oddělení

MOD - řízení zaměstnanci

MOI - řídicí zaměstnanci

THP - Technicko hospodářský pracovník

V&R - vzdělávání a rozvoj

10. Seznam použité literatury

Tištěné zdroje

- [1] ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. 1. vyd. Praha: Grada, 1999. 963 s. ISBN 80-7169-614-5.
- [2] ARMSTRONG, Michael a TAYLOR, Stephen. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. 13. vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. 920 s. ISBN 978-80-247-5258-7.
- [3] BARTÁK, Jan. *Vzdělávání ve firmě*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2007. 162 s. Management studium. ISBN 978-80-86851-68-6.
- [4] BEDRNOVÁ, Eva a kol. *Manažerská psychologie a sociologie*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2012. 615 s. ISBN 978-80-7261-239-0.
- [5] BĚLOHLÁVEK, František. *20 typů lidí: jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2012. 158 s. Komunikace. ISBN 978-80-247-4323-3.
- [6] DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, 2012. xxvi, 559 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-347-9.
- [7] FOLWARCZNA, Ivana. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. 2. vydání. Praha: Grada Publishing, 2010. 240 s. ISBN 978-80-247-3067-7
- [8] FOTR, Jiří et al. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012. 381 s. Expert. ISBN 978-80-247-3985-4.
- [9] GOLD, Jeffrey, ed., THORPE, Richard, ed. a MUMFORD, Alan, ed. *Gower handbook of leadership and management development*. 5th ed. Farnham: Gower, 2010. xxxv, 585 s. ISBN 978-0-566-08858-2.
- [10] Kirkpatrick, James, ed., Kirkpatrick Wendy, ed. *Kirkpatrick's four levels of training evaluation*. 1st ed. Alexandria, VA: ATD Press, 2016. 256 s. ISBN 978-16-072-8008-8
- [11] GRUBER, Jan, KYRIANOVÁ, Hana a FONVILLE, Alexandra. *Kvalitativní diagnostika v oblasti lidských zdrojů*. Vydání 1. Praha: Grada, 2016. 199 s. Psyché. ISBN 978-80-247-5263-1.
- [12] HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2007. 233 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1457-8.

- [13] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5. rozšířené a doplněné vydání. Praha: Management Press, 2015. 399 s. ISBN 978-80-7261-288-8.
- [14] MIKULÁŠTÍK, Milan. *Manažerská psychologie*. 3., přepracované vydání. Praha: Grada, 2015. 338 s. Manažer. ISBN 978-80-247-4221-2.
- [15] PROKOPENKO, Joseph a JURNEČKA, Stanislav. *Vzdělávání a rozvoj manažerů*. Vyd 1. Praha: Grada, 1996. 631 s. ISBN 80-7169-250-6.
- [16] RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 4., aktualiz. vyd. Praha: Grada, ©2011. 143 s. Finanční řízení. Finance. ISBN 978-80-247-3916-8.
- [17] VODÁK, Jozef a KUCHARČÍKOVÁ, Alžbeta. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2011. 237 s. Management. ISBN 978-80-247-3651-8.
- [18] WAGNEROVÁ, Irena. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2008. 117 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2361-7.

Internetové zdroje

- [19] ANDREW, Rutaihwa. 14 Current Trends in Human Resource Management. *LinkedIn* [online]. LinkedIn, © 2017, 18.5.2016. [cit. 1.4.2017]. Dostupné z: <http://www.akademie-hr.cz/m5-vzdelavani-rozvoj-firemni-kultura>
- [20] ATLANTIS PC S.R.O. Použité poměrové ukazatele. *FinAnalysis* [online]. Plzeň: Atlantis PC s.r.o., © 2000-2017 [cit. 28.3.2017]. Dostupné z: <http://www.finanalysis.cz/pouzite-pomerove-ukazatele.html>
- [21] BLR—BUSINESS & LEGAL RESOURCES. Employee Training. *TrainingToday* [online]. Brentwood: BLR—Business and Legal Resources, © 2017 [cit. 28.3.2017]. Dostupné z: <https://training.blr.com/employee-training-topics/Employee-Training>
- [22] BUSINESSBEE. 7 Steps to Develop an Effective Employee Training Program. *BusinessBee* [online]. Salt Lake City: BusinessBee, [cit. 1.4.2017]. Dostupné z: <http://www.businessbee.com/resources/operations/7-steps-to-develop-an-effective-employee-training-program/>

- [23] CASEY, Ashley. 5 Reasons Why You Need To Invest In Employee Training. *eLearning Industry* [online]. San Francisco: eLearning Industry, © 2011-2017, 3.10.2015. [cit. 4.4.2017]. Dostupné z: <https://elearningindustry.com/5-reasons-need-invest-employee-training>
- [24] ČESKÁ NÁRODNÍ BANKA. Kurzy devizového trhu - měsíční průměry. *ČNB* [online]. Praha: Česká národní banka, © 2003-2017 [cit. 29.3.2017]. Dostupné z: https://www.cnb.cz/cs/financni_trhy/devizovy_trh/kurzy_devizoveho_trhu/prumerne_mena.jsp?mena=EUR
- [25] KRAJSKÝ ÚŘAD PLZEŇSKÉHO KRAJE. Základní informace o kraji. *Plzeňský kraj* [online]. Plzeň: Krajský úřad Plzeňského kraje, [cit. 1.4.2017]. Dostupné z: <http://www.plzensky-kraj.cz/cs/kategorie/plzensky-kraj>
- [26] KUKAL, Petr. Kirkpatrickův čtyřúrovňový model hodnocení. *Pedagogický web Stolzová* [online]. 23.2.2007. [cit. 28.3.2017]. Dostupné z: <http://stolzova.deml.cz/view.php?cisloclanku=2007022301>
- [27] MANAGEMENTMANIA. Vroomova teorie očekávání (Vroom's Expectancy Theory). *ManagementMania* [online]. ManagementMania, © 2011-2016. Aktualizace 30.8.2016 [cit. 2.4.2017]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/vroomova-teorie-ocekavani>
- [28] PROFI-MEN, S.R.O. M5 - Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, firemní kultura. *AHR Akademie HR* [online]. Hradec Králové: PROFI-MEN, s.r.o., © 2017 [cit. 1.4.2017]. Dostupné z: <http://www.akademie-hr.cz/m5-vzdelavani-rozvoj-firemni-kultura>

11. Seznam příloh

Příloha A: Dotazník pro zaměstnance

Příloha B: Popis pracovní pozice - Manažer lidských zdrojů

Příloha C: Výpočet Cash flow

Příloha D: Hodnocení účinnosti vzdělávací akce

Příloha E: Záznam hodnocení zaměstnance

Příloha F: Ganttův diagram

Příloha A: Dotazník pro zaměstnance

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců a manažerů ve společnosti Faurecia Plzeň, s.r.o.

Vážení zaměstnanci,

žádám o zodpovězení následujících otázek, jejichž cílem je získání souhrnných informací o vzdělávacích a rozvojových aktivitách ve společnosti Faurecia Plzeň, s.r.o. Tento dotazník je zcela anonymní a bude sloužit pouze jako podklad pro vypracování mé diplomové práce na téma „Rozvoj zaměstnanců a manažerů jako personální činnost a konkurenční výhoda“. Předem děkuji za Váš čas a energii.

1. Jak dlouho pracujete ve společnosti Faurecia Plzeň, s.r.o.?
 - a) méně jak 6 měsíců.
 - b) 6-12 měsíců.
 - c) 1-2 roky.
 - d) Více jak 2 roky.

2. Máte informace o možnostech vzdělávacích a rozvojových aktivit?
 - a) Ano, kompletní informace.
 - b) Částečné informace.
 - c) Ne, žádné informace nemám.
 - d) Nemohu posoudit.

3. Účastníte se vzdělávacích a rozvojových aktivit?
 - a) Pravidelně (týdně, měsíčně).
 - b) Nepravidelně (dle potřeby).
 - c) Neúčastním se.
 - d) Nemohu se účastnit.

Z jakého důvodu se neúčastníte?

-
4. Probíhá hodnocení vzdělávání a rozvoje?

- a) Ano, pravidelně.
- b) Ano, nepravidelně.
- c) Nevím.
- d) Ne.

Pokud ano, jakým způsobem probíhá hodnocení?

Vyjádřete svůj postoj k následujícím otázkám, které se týkají současné praxe vzdělávání a rozvoje.

	Rozhodně ANO	Spíše ANO	Nevím / Nedokážu posoudit	Spíše NE	Rozhodně NE
5. Vnímáte vzdělávání a rozvoj jako součást podnikové kultury?					
6. Jste motivováni k vzdělávání a rozvoji?					
7. Jsou pro Vás následující faktory motivující pro vzdělávání se a rozvoj?	/	/	/	/	/
a) Kariérní růst					
b) Vyšší platové ohodnocení					
c) Uspokojení kognitivních potřeb (potřeby vědět)					
8. Vyhledáváte sami různé možnosti vzdělávání a rozvoje?					
9. Nabízí společnost široké spektrum vzdělávacích a rozvojových aktivit?					
10. Jsou pro Vás využívány vzdělávací a rozvojové aktivity přínosné?					
11. Dokážete uplatnit nové poznatky v praxi?					
12. Uvítal byste aktivity zaměřené na rozvoj následující znalostí a dovedností?	/	/	/	/	/
a) Jazykové znalosti					
b) Formování osobnosti					
c) Manažerské dovednosti (vedení lidí apod.)					
d) Komunikační schopnosti					
e) IT znalosti					
f) Time management					
g) Obchodní dovednosti					

13. Jaké další faktory Vás motivují k vzdělávání se a rozvoji?

.....

.....

14. Na jaké další oblasti by měly být zaměřené vzdělávací a rozvojové aktivity?

.....

.....

15. Vaše další názory a doporučení ohledně vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve společnosti.

.....

.....

16. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- a) Základní.
- b) Odborné vyučení bez maturity.
- c) Odborné vyučení s maturitou / středoškolské.
- d) Vyšší odborné.
- e) Vysokoškolské.

17. Jaké je Vaše pohlaví?

- a) Muž.
- b) Žena.

18. Rok narození?

.....

Příloha B: Popis pracovní pozice - Manažer lidských zdrojů

Popis pracovní pozice|

faurecia

Technical perfection, automotive passion.

Název: Manažer lidských zdrojů (Site)



Benchmarková pozice: SU202

Nadřazená pozice:

Popis:

Naše [divize] hledá manažera lidských zdrojů pro [typ pracoviště] v [lokace].

Úlohou manažera lidských zdrojů je zavádění politiky a nástrojů skupiny v oblasti lidských zdrojů a poskytování podpory managementu v této oblasti. Hlavní úkoly na této pozici jsou:

- Asistovat manažerovi jednotky v řízení lidských zdrojů v souladu s podnikatelskými cíly.
- Zavést efektivní a integrovanou strategii pro získávání zaměstnanců, rozdělování pracovních funkcí, zapracování, školení, řízení kariéry atd. na úrovni pracoviště.
- Zajistit efektivní procesy pro mzdy a administrativu.
- Garantovat pracovní podmínky v souladu s politikou skupiny v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci & pracovního prostředí.
- Řídit průmyslové vztahy s místními zástupci dělníků.
- Zavést politiku a postupy pro lidské zdroje skupiny v rámci pracoviště včetně "dělby pravomocí mezi zaměstnanci", součásti systému Faurecia Excellence System.
- Hlásit divizi informace související s lidskými zdroji.

Kvalifikace:

Ideální kandidát bude (mít):

- magisterský titul v oboru řízení lidských zdrojů
- minimálně 5 let praxe v oboru řízení lidských zdrojů v průmyslovém prostředí
- dobrou znalost zákoníku práce
- obeznámen s informačním systémem lidských zdrojů a mzdovým systémem
- myšlení v mezinárodním měřítku
- orientován na výsledky
- výborný písemný projev a komunikační dovednosti
- znalost minimálně dvou jazyků (angličtina je povinná)

Příloha C: Výpočet Cash flow

Rok	2013	2014	2015
Provozní činnost (údaje v tis. Kč)			
Zisk po zdanění / Ztráta	-205226	-237572	-117856
Odpisy +	6909	37405	87792
Rezervy + -	5113	1532	5317
Časové rozlišení v aktivech + -	-1	1	-20898
Zásoby + -	-97453	-2078	-46880
Krátkodobé pohledávky + -	-41231	-64943	-657809
Krátkodobé závazky + -	443038	490954	374269
Čistý peněžní tok z provozní činnosti	111149	225299	-376065
Investiční činnost (údaje v tis. Kč)			
Dlouhodobý majetek + -	-110698	-192541	-76815
Odpisy -	-6909	-37405	-87792
Čistý peněžní tok z investiční činnosti	-117607	-229946	-164607
Finanční činnost (údaje v tis. Kč)			
ZK + -	50000	0	0
Kapitálové fondy + -	0	0	438480
Krátkodobé bankovní úvěry + -	0	3557	140788
Přírůstek, úbytek VH z minulých let + -	-205226	-237572	-117856
VH za účetní období -	205226	237572	117856
Čistý peněžní tok z finanční činnosti	50000	3557	579268
Celkové CF	43542	-1090	38596
Peníze na konci období	43542	42452	81048

Slovní hodnocení vzdělávací akce

Co mě nejvíce oslovilo:

Která témata jste nejvíce postrádal/a v této vzdělávací akci?

Další připomínky a náměty:

Příloha E: Záznam hodnocení zaměstnance

Záznam hodnocení zaměstnance



Jméno zaměstnance:

Osobní číslo:

Pracovní pozice:

Jméno hodnotitele:

1. Hodnocení pracovních a rozvojových cílů:

Uveďte, zda zaměstnanec splnil, částečně splnil či nesplnil cíle, které mu byly při posledním hodnocení uloženy. V případě nesplnění cílů uveďte vnější faktory, které zaměstnance vedly k nesplnění těchto cílů.

Uveďte oblasti, v nichž zaměstnanec od posledního hodnocení dosáhl výrazného zlepšení, popřípadě oblasti, kde byl jeho pracovní výkon neuspokojivý. Jak si vysvětlujete tyto výsledky?

Zhodnoťte, do jaké míry zaměstnanec splnil uložené cíle (prostor označte křížkem).

Splnění a překročení části cílů

Splnil všechny uložené cíle

Nesplnění některých cílů

Prostor pro zdůvodnění předchozího hodnocení:

Domníváte se, že jsou dovednosti, schopnosti apod. zaměstnance optimálně využity? Pokud ne, co je potřeba pro to udělat?

Na které oblasti by se měl zaměstnanec zaměřit z hlediska dalšího vzdělávání a rozvoje:

Cizí jazyky

IT znalosti

Time management

Komunikační schopnosti

Manažerské dovednosti

Odborné znalosti

Rozvoj osobnosti

Jiné

2. Hodnocení pracovního a sociálního chování zaměstnance:

Označte křížkem, která úroveň vystihuje chování zaměstnance a své hodnocení zdůvodněte.

Odpovědnost

Vynikající

Nadprůměrná

Průměrná

Nízká

Iniciativa

Vynikající

Nadprůměrná

Průměrná

Nízká

Schopnost a ochota ke spolupráci

Vynikající

Nadprůměrná

Průměrná

Nízká

Jaké jsou silné stránky pracovního chování zaměstnance?

V jaké oblasti pracovního chování se potřebuje zaměstnanec ještě vylepšit?

3. Shrnutí výsledků hodnocení

Označte přínos zaměstnance pro společnost Faurecia Plzeň, s.r.o. a své hodnocení zdůvodněte.

Vynikající

Velmi dobrý

Uspokojivý

Neuspokojivý

4. Stanovení nových cílů

Dohodnuté výkonové cíle a jejich kritéria:

Dohodnuté cíle zvyšování odpovědnosti:

Dohodnuté cíle vzdělávání a rozvoje:

Jak budou rozvojové cíle plněny:

Dohodnuté cíle manažerského rozvoje a manažerského chování (u vedoucích pozic):

Příspěvek nadřízeného ke splnění rozvojových cílů:

Datum a podpis hodnotitele:

Příloha F: Ganttův diagram

ID	Režim úkolu	Název úkolu	Doba trvání	Zahájení	Dokončení	Předchůdci
1		Koordinátor rozvojových aktivit	30 dní	1.5.17	9.6.17	
2		Job description	20 dní	1.6.17	28.6.17	
3		Diagnóza potřeb	15 dní	29.6.17	19.7.17	1;2
4		Výběr aktivit, metod	10 dní	20.7.17	2.8.17	3
5		Způsob hodnocení	10 dní	20.7.17	2.8.17	3
6		Cilové skupiny zaměstnanců	20 dní	3.8.17	30.8.17	5;4
7		Sestavení seznamů aktivit	10 dní	31.8.17	13.9.17	6
8		Systém odměňování, kariérní plány	50 dní	14.9.17	22.11.17	7
9		Programy orientace a 10 dní adaptace	10 dní	23.11.17	6.12.17	8
10		Informování zaměstnanců	5 dní	7.12.17	13.12.17	9

Abstrakt

KREYSA, Martin. *Rozvoj zaměstnanců a manažerů jako personální činnost a konkurenční výhoda*. Diplomová práce. Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 97 s., 2017

Klíčová slova: lidské zdroje, vzdělávání, rozvoj, motivace, metody vzdělávání, hodnocení vzdělávání a rozvoje

Předložená diplomová práce na téma „Rozvoj zaměstnanců a manažerů jako personální činnost a konkurenční výhoda“ se zaměřuje na využití rozvoje zaměstnanců a manažerů pro získání konkurenční výhody ve společnosti Faurecia Plzeň, s.r.o. Cílem práce byla analýza současného stavu vzdělávání a rozvoje, dále stanovení diagnózy vzdělávacích a rozvojových potřeb a následně navržení programu vzdělávání a rozvoje včetně určení jeho přínosů a rizik.

Práce je rozdělena do dvou částí, z nichž první obsahuje teoretické podklady pro empirickou část práce. Druhá část se zabývá charakteristikou společnosti Faurecia Plzeň, s.r.o. a především analýzou stavu vzdělávání a rozvoje ve společnosti. Dále je uvedena diagnóza vzdělávacích a rozvojových potřeb. Jako poklady pro danou diagnózu slouží výsledky empirického šetření a osobní zkušenosti autora. V závěru práce je uveden návrh programu vzdělávání a rozvoje včetně jeho možných přínosů a rizik.

Abstract

KREYSA, Martin. *Development of employees and managers as a personal activity and competitive advantage*. Diploma thesis. Plzeň: Faculty of Economics, University of West Bohemia, 97 p., 2017

Key words: human resources, education, development, motivation, methods of education, evaluation of education and development

This diploma thesis „Development of employees and managers as a personal activity and competitive advantage“ focuses on using the development of employees and managers to gain a competitive advantage in Faurecia Plzeň, s.r.o. The aim of the study was to analyse the current state of education and development, next step was the diagnosis of training and development needs, and then design a program of education and development, including the determination of benefits and risks of this program.

The thesis is divided into two part; the first part contains the theoretical basis for the empirical part. The second part deals with the characteristics Faurecia Plzeň, s.r.o. and on the analysis of the state of education and development. Follows the diagnosis of training and development requirements. For the diagnosis are important results of empirical research and personal experiences of the author. In conclusion is presented a draft program of education and development, including potential benefits and risks.