

Technická univerzita v Liberci
Hospodářská fakulta

Studijní program: N 6208 Ekonomika a management
Studijní obor: Podniková ekonomika

**Návrh rozvojového programu pro novou cílovou skupinu talentů ve
Škoda Auto, a.s.**

**The Proposal of Development Program for the New Talent's Target
Group in Škoda Auto, a.s.**

Číslo závěrečné práce
DP-HF-KPE-2009-57

LUCIE ŠTĚPÁNKOVÁ

Vedoucí práce: Ing. Kateřina Maršíková, Ph.D., Katedra podnikové ekonomiky

Konzultant: Bc. Barbora Horčíčková, Rozvoj lidských zdrojů, Škoda Auto, a.s.

Počet stran: 88

Počet příloh: 1

Datum odevzdání: 22. května 2009

PROHLÁŠENÍ

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

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

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

Diplomovou práci jsem vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím diplomové práce a konzultantem.

V Liberci, 22.05.2009

Vlastnoruční podpis

PODĚKOVÁNÍ

Na tomto místě bych chtěla velmi poděkovat všem, kteří mi pomáhali při vypracování mé diplomové práce. Zvláště pak vedoucí mé diplomové práce, paní Ing. Kateřině Maršíkové, Ph.D., z katedry podnikové ekonomiky Technické univerzity v Liberci, za vstřícnost, cenné připomínky a odbornou pomoc při konzultacích. Můj velký dík patří také paní Bc. Barboře Horčíčkové, pracovníci Rozvoje lidských zdrojů ve Škoda Auto, a.s., za poskytnutí všech materiálů a podnětných informací, a za péči, kterou mi věnovala.

RESUMÉ

Má diplomová práce s názvem „Návrh rozvojového programu pro novou cílovou skupinu talentů ve firmě Škoda Auto a.s.“ je zaměřena na řízení a práci s talentem v podniku. Cílem práce je identifikovat cílovou skupinu talentů ve firmě Škoda Auto a navrhnout rozvojový program, který by těmto zaměstnancům umožnil jejich kariérový postup a rozšířil možnosti jejich dalšího vzdělávání.

Práci jsem koncipovala do části teoretické a části praktických poznatků. Teoretická část vychází z obecných předpokladů řízení lidských zdrojů a vzdělávání zaměstnanců, s poukázáním na důležitost lidského faktoru a řízení talentů ve firmě. V praktické části se zaměřuji na zmapování talentů ve firmě Škoda Auto a.s., kde za určující považuji dotazníkové šetření mezi zaměstnanci. Výsledkem je návrh rozvojového programu pro novou cílovou skupinu talentů, jenž je koncipován s ohledem na zjištěné deficitní a vzdělávací aktivity respondentů, které vyplynuly z dotazníkového šetření. V závěru shrnuji přínosy, spolu s posouzením efektivity programu a jeho realizaci v budoucnu.

KLÍČOVÁ SLOVA

Řízení lidských zdrojů

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

Talent

Talent management

Lidský kapitál

Rozvojový program

Cílová skupina

Požadavkový profil

SUMMARY

My diploma paper titled „ The Proposal of Development Program for the New Talent´s target group in Škoda Auto, a.s.” is focused on talent management and work with talents in the company. The aim of this paper is to identify the talent´s target group in Škoda Auto company and to propose a development program, which would allow these employees their career promotion and extend the possibilities of their further education.

The diploma paper is divided into a theoretical part and its application. The theoretical part is based on general assumptions of human resource management and staff training, with reference to the importance of a human factor and talent management in the company. The practical part is focused on the mapping of talents in Škoda Auto company, where I consider the survey among employees as the most important. The result is a proposal of a development program for the new talent´s target group. The program is designed with regard to the identified deficits and educational activities of the respondents, that emerged from the questionnaire survey. In conclusion I summarise contributions together with an assessment of the effectiveness of the program and its implementation in the future.

KEY WORDS

Human Resource Management

Staff Training and Development

Talent

Talent Management

Human Capital

Development Program

Target Group

Requirement Profil

Diplomová práce vznikla v rámci výzkumného projektu „Společenská odpovědnost firem – nový faktor konkurenceschopnosti podniků“, který je realizován v roce 2009 z finanční podpory specifického výzkumu na Hospodářské fakultě Technické univerzity v Liberci.

OBSAH

SEZNAM ZKRATEK A SYMBOLŮ	10
SEZNAM TABULEK	11
SEZNAM OBRÁZKŮ	12
ÚVOD	13
TEORETICKÁ ČÁST	15
1. OBECNÉ PRINCIPY ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	15
1.1. CÍLE ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	15
1.2. POJETÍ ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	16
1.3. HLAVNÍ ÚKOLY ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	17
2. VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ PRACOVNÍKŮ	19
2.1. FORMOVÁNÍ PRACOVNÍCH SCHOPNOSTÍ ČLOVĚKA	19
2.2. SYSTÉM PODNIKOVÉHO VZDĚLÁVÁNÍ	22
2.2.1. Identifikace potřeby vzdělávání	24
2.2.2. Plánování vzdělávání zaměstnanců	26
2.2.3. Metody vzdělávání	28
2.2.4. Vyhodnocování výsledků a účinnosti vzdělávání	31
3. INTELEKTUÁLNÍ A LIDSKÝ KAPITÁL	34
3.1. LIDSKÝ KAPITÁL	35
3.2. INVESTICE DO LIDSKÉHO KAPITÁLU	35
3.3. KONKURENCESCHOPNOST LIDSKÉHO KAPITÁLU	36
4. TALENT MANAGEMENT	38
4.1. DEFINICE TALENTU	38
4.2. PROCES TALENT MANAGEMENTU	39
4.2.5. Identifikace	40
4.2.6. Získávání a kontrakt	41
4.2.7. Rozvíjení	42
4.2.8. Udržení	42
4.2.9. Využití	43
PRAKTICKÁ ČÁST	44
5. ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ VE ŠKODA AUTO A.S.	44

5.1.	ČLENĚNÍ PERSONÁLNÍHO ÚTVARU.....	44
5.2.	CÍLOVÉ SKUPINY TALENTŮ VE ŠKODA AUTO	46
5.2.1.	Studenti.....	47
5.2.2.	Absolventi vysoké školy.....	49
5.2.3.	Kandidáti do řídicích funkcí.....	50
5.2.4.	Management	50
5.3.	PŘÍNOS STŘEDOŠKOLSKY VZDĚLANÝCH ZAMĚSTNANCŮ	51
5.3.1.	Hodnota středoškoláka na trhu práce.....	52
5.3.2.	Hodnota středoškoláka pro organizaci	53
6.	VÝZKUM – ZMAPOVÁNÍ CÍLOVÉ SKUPINY STŘEDOŠKOLÁKŮ VE ŠKODA AUTO A.S. A JEJICH VZDĚLÁVACÍCH POTŘEB.....	55
6.1.	CÍLE VÝZKUMU	55
6.2.	KONCIPOVÁNÍ VÝZKUMU	55
6.2.1.	Struktura dotazníku	56
6.2.2.	Způsob distribuce dotazníku.....	57
6.3.	VÝSLEDKY DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ.....	58
6.4.	PREZENTACE VÝSLEDKŮ ŠETŘENÍ.....	73
7.	NÁVRH ROZVOJOVÉHO PROGRAMU	75
7.1.	IDENTIFIKACE TALENTA – NÁVRH POŽADAVKOVÉHO PROFILU	76
7.2.	VSTUPNÍ ROZHOVOR S KANDIDÁTEM.....	79
7.3.	CELKOVÉ POSOUZENÍ KANDIDÁTA	79
7.4.	ZAŘAZENÍ KANDIDÁTA DO ROZVOJOVÉHO PROGRAMU	80
7.5.	STRUKTURA ROZVOJOVÉHO PROGRAMU	80
	ZÁVĚR	83
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY – CITACE.....	85
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY – BIBLIOGRAFIE.....	86
	SEZNAM PŘÍLOH	88

SEZNAM ZKRATEK A SYMBOLŮ

AC	assessment centre
AJ	anglický jazyk
apod.	a podobně
a.s.	akciová společnost
č.	číslo
IT	informační technologie
JUST-pool	databáze Junior Student
max.	maximální
min.	minimální
MS Office	Microsoft office
např.	například
NATO	Severoatlantická aliance
NJ	německý jazyk
obr.	obrázek
PC	počítač
popř.	popřípadě
resp.	respektive
ROI	return on investment
SAP	podnikový software
str.	strana
tab.	tabulka
THZ	technicko-hospodářská pozice
tj.	to jest
TRM	talent relationship management
tzn.	to znamená
tzv.	tak zvaný
viz.	Odkaz na příslušný oddíl
VW	Volkswagen
°	stupeň
%	procento

SEZNAM TABULEK

Tab. č.1: Věková struktura respondentů

Tab. č.2: Dosažené vzdělání

Tab. č.3: Pracovní pozice

Tab. č.4: Jazyková vybavenost

Tab. č.5: Úroveň jazykové vybavenosti

Tab. č.6: Pracovní praxe ve firmě

Tab. č.7: Zájem o vzdělání a pracovní postup

Tab. č.8: Možnosti ke zvýšení šance při získání lepší pracovní pozice

Tab. č.9: Iniciativa zaměstnanců při vzdělávání mimo nabídku kurzů či seminářů Škoda Auto

Tab. č.10: Iniciativa zaměstnanců při vzdělávání v rámci nabídky Škoda Auto

Tab. č.11: Zaměstnanci, kteří v současné době studují

Tab. č.12: Změna pracovní pozice prostřednictvím interní burzy práce

Tab. č.13: Úspěšnost změny pracovního místa prostřednictvím interní burzy práce

SEZNAM OBRÁZKŮ

- Obr. č.1: Schéma formování pracovních schopností člověka
- Obr. č.2: Schéma základního cyklu systematického vzdělávání pracovníků organizace
- Obr. č.3: Efekty investování do lidského kapitálu
- Obr. č.4: Proces talent managementu
- Obr. č.5: Věková struktura respondentů
- Obr. č.6: Úroveň vzdělání
- Obr. č.7: Pracovní pozice
- Obr. č.8: Jazyková vybavenost
- Obr. č.9: Úroveň jazykové vybavenosti
- Obr. č.10: Pracovní praxe ve firmě
- Obr. č.11: Zájem o vzdělání a pracovní postup
- Obr. č.12: Možnosti ke zvýšení šance při získání lepší pracovní pozice
- Obr. č.13: Iniciativa zaměstnanců při vzdělávání mimo nabídku kurzů či seminářů Škoda Auto
- Obr. č.14: Struktura absolvovaných seminářů mimo nabídku Škoda Auto
- Obr. č.15: Iniciativa zaměstnanců při vzdělávání v rámci nabídky Škoda Auto
- Obr. č.16: Zaměstnanci, kteří v současné době studují
- Obr. č.17: Struktura navštěvovaných škol
- Obr. č.18: Změna pracovní pozice prostřednictvím interní burzy práce
- Obr. č.19: Úspěšnost změny pracovního místa prostřednictvím interní burzy práce
- Obr. č.20: Nejčastěji uváděné problémy
- Obr. č.21: Návrh procesu práce s talentem
- Obr. č.22: Návrh požadavkového profilu

ÚVOD

Téma své diplomové práce – Návrh rozvojového programu pro novou cílovou skupinu talentů ve Škoda Auto a.s. jsem si nevybrala náhodně. V průběhu mého vysokoškolského studia jsem nastoupila na praktikantský pobyt do firmy Škoda Auto a.s., konkrétně do oblasti Řízení lidských zdrojů. Zde jsem se průběžně seznamovala s procesy a problematikou této oblasti. Měla jsem možnost poznat především útvar Talent management, v němž mi bylo nabídnuto téma ke zpracování diplomové práce. Přijala jsem proto šanci zmapovat novou cílovou skupinu talentů a navrhnout pro ni rozvojový program. Byla to pro mne zároveň výzva, podílet se na rozvoji lidských zdrojů ve firmě, která se může chlubit vůdčím postavením na tuzemském průmyslovém trhu. V neposlední řadě mě podpořil i fakt, že výsledky mé práce by mohly být skutečně využity.

Cílem této diplomové práce je identifikovat novou cílovou skupinu zaměstnanců - talentů v rámci útvaru Talent Managementu uvnitř firmy Škoda Auto a.s.. Součástí tohoto úkolu je zmapování vzdělávacích aktivit zaměstnanců, nastavení požadavkového profilu talentů a navržení rozvojového programu, který by přispěl k rozvoji, stabilizaci a komunikaci talentů ve firmě.

Diplomová práce je rozdělena na část teoretickou a praktickou, přičemž jsem se snažila zachovat nezbytnou souvislost mezi oběma částmi.

Teoretická část je koncipována do čtyř kapitol. V první z nich se zabývám teoretickým výkladem řízení lidských zdrojů. Ve druhé kapitole se věnuji problematice vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Třetí část poukazuje na význam a důležitost lidského faktoru v organizaci. Poslední kapitola nám přiblíží problematiku řízení talentů, jeho definici, principy výběru, udržení a využití pro organizaci.

Praktická část je rozdělena do tří oddílů. V první části charakterizuji oblast řízení lidských zdrojů ve firmě Škoda Auto a.s. a zaměřuji se na stávající cílové skupiny talentů, o něž firma pečuje, a na jejich rozvojové programy. Zdůvodňuji zde rovněž přínos a hodnotu středoškolsky vzdělaných jedinců pro organizaci. Obsahem druhé části je výzkum

zaměřený především na zmapování četnosti středoškolsky vzdělaných zaměstnanců, za účelem vytvoření nové cílové skupiny talentů. Tento výzkum byl proveden formou dotazníkového šetření. V poslední části se zaměřuji na proces práce s talentem - středoškolákem a pokouším se navrhnout rozvojový program, který by měl podpořit a posílit znalosti, dovednosti a kompetence této nové cílové skupiny talentů.

V závěru se vracím k cílům mé práce. Zaměřuji se na efektivitu rozvojového programu a navrhuji opatření, která by k této efektivitě přispěla.

TEORETICKÁ ČÁST

1. OBECNÉ PRINCIPY ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Řízení lidských zdrojů můžeme chápat jako moderní pojetí personální práce, které se v zahraničí začalo formovat v průběhu 50. a 60. let. V posledních letech je považováno za jednu z nejdůležitějších složek řízení organizace, lze dokonce říci, že se stalo podstatou podnikového řízení. Vyjadřuje význam člověka, jako pracovní síly, která je pokládána za nejdůležitější výrobní vstup a motor organizace. „Řízení lidských zdrojů lze definovat jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení nejcennějšího statku organizace, tj. v ní pracujících lidí, kteří jako jednotlivci i jako kolektivy přispívají k dosažení jejích cílů“¹. Zabývá se člověkem v pracovním procesu – jeho výběrem a získáváním, formováním a využíváním schopností. Dále se zabývá tím, jaký vztah má člověk k práci, ke svým spolupracovníkům, k nadřízeným, k organizaci jako celku, tedy jak vnímá mezilidské vztahy a firemní kulturu. Posuzuje i jeho pracovní chování a vyhodnocuje pracovní výsledky. Neméně podstatným úkolem řízení lidských zdrojů je i rozvoj a motivace zaměstnanců, a jejich uspokojení z práce. V neposlední řadě se zabývá i člověkem v systému řízení, jako například budováním týmů, což při správném využití přispívá k efektivnímu řízení lidí. [1] [3] [4]

1.1. CÍLE ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Obecně lze říci, že cílem řízení lidských zdrojů je zabezpečit, aby byla organizace schopna úspěšně plnit své cíle. Dosáhnout by toho měla prostřednictvím lidí. V následujícím odstavci se zaměřím na konkrétní oblasti, jichž se týká plnění cílů řízení lidských zdrojů.

Zabezpečování a rozvoj pracovníků

K tomu, aby organizace získala a udržela si kvalifikované, věrné, angažované a motivované pracovníky, musí předvídat budoucí potřeby pracovních sil. Aby si

¹ ARMSTRONG, M.: *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing a.s. 2002, str. 27

zaměstnanec udržela a zabránila velké fluktuaci je zapotřebí poskytnout zaměstnancům příležitost k soustavnému vzdělávání, zvyšování kvalifikace a rozvíjení jejich schopností. Je důležité podporovat jejich užitečnost, potenciál a zaměstnatelnost.

Ocenění pracovníků

Každá organizace by měla mít zavedený určitý postup a mzdovou politiku, které slouží k oceňování a odměňování zaměstnanců za jejich dosažené výsledky, za jejich schopnosti a dovednosti, které si v průběhu pracovního procesu osvojí. Jestliže je tato politika nastavena rozumně a správně, může pak tento systém vést ke zvyšování motivace a oddanosti zaměstnanců.

Vztahy mezi managementem a pracovníky

Existuje mnoho důležitých aspektů podporujících zdravé fungování organizace. Jedním z nich je snaha vytvořit takové ovzduší, v němž bude možné udržovat produktivní a harmonické vztahy mezi managementem a pracovníky a zároveň se v něm bude moci budovat týmová práce. Další možností je zavádění vysoce motivujících způsobů řízení, v nichž jsou pracovníci považováni za vysoce hodnotný zdroj. Také řízení kulturně rozmanité pracovní síly vyžaduje respekt nejen k individuálním potřebám pracovníků, ale i k rozdílným přístupům ke skupinové práci. Je tedy velmi důležité podnikat kroky k zabezpečení stejných příležitostí pro všechny a zabezpečit tak, aby v organizaci zvítězil etický přístup k řízení pracovníků, který bude založen na péči o lidi a spravedlnosti nastavených procesů.

1.2. POJETÍ ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

K charakteristice či popisu řízení lidských zdrojů neexistuje žádný jednotný model, je však možné rozlišit mezi tvrdou a měkkou podobou řízení lidských zdrojů.

1. Tvrdá podoba řízení lidských zdrojů

„Tvrdý přístup k řízení lidských zdrojů klade důraz na kvantitativní, praktické a podnikatelsky strategické stránky řízení lidí stejně „racionálním“ způsobem, jaký se

používá u kteréhokoliv jiného ekonomického faktoru. Zaměřuje se na potřebu řídit lidi takovým způsobem, který se snaží od nich získat přidanou hodnotu a tak dosáhnout konkurenční výhody. Je to filozofie oslovující manažery, kteří kladou důraz na získávání dalších a dalších konkurenčních výhod a uvědomují si, že za tím účelem musejí investovat do lidských zdrojů stejně, jako investují do nové techniky a technologie.“²

2. Měkká podoba řízení lidských zdrojů

„Tato metoda vychází z tzv. školy lidských vztahů, klade důraz na komunikaci, motivování a vedení. Tato podoba znamená jednání s pracovníky jako s vysoce ceněným aktivem organizace, zdrojem konkurenční výhody plynoucí z oddanosti a angažovanosti pracovníků, jejich adaptability a vysoké kvality. Tento přístup zdůrazňuje potřebu získat oddanost – „srdce a myšlení“ – pracovníků prostřednictvím jejich zapojení do rozhodování a spoluodpovědnosti, komunikace s nimi a dalších metod vytváření vysoké míry oddanosti a důvěry v organizaci.“³

1.3. HLAVNÍ ÚKOLY ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Úkoly řízení lidských zdrojů existují jak v tradičním pojetí, tak i v modernějším, v němž vystupují rozdílné názory. Tento přístup pojednává o tom, že řízení lidských zdrojů by se mělo zaměřit na úkoly, které budou jinak definovány a budou mít stanoveny jiné priority, než je tomu v případě tradičního pojetí. Tento nový přístup se objevuje např. v práci vytvořené American Society for Training and Development, v nichž se objevuje následující výčet hlavních úkolů:

- zlepšení kvality pracovního života
- zvýšení produktivity
- zvýšení spokojenosti pracovníků
- zlepšení rozvoje pracovníků jako jedinců i jako kolektivů

² ARMSTRONG, M.: *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing a.s. 2002, str. 29

³ ARMSTRONG, M.: *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing a.s. 2002, str. 29

- zvýšení připravenosti na změny⁴

-

V zájmu plnění těchto hlavních úkolů se řízení lidských zdrojů zaměřuje na následující aktivity:

- Vzdělávání a rozvoj pracovníků – identifikace potřeby, plánování a realizace vzdělávání a rozvoje zaměřeného na klíčové znalosti, dovednosti, přístupy a chování, které pracovníkům umožní efektivně vykonávat současnou i budoucí práci a učiní z nich flexibilní pracovní sílu.
- Organizační rozvoj – zabezpečování zdravých vztahů uvnitř organizačních jednotek i mezi nimi a pomoc pracovním skupinám při iniciování, řízení a zvládání změn.
- Vytváření pracovních úkolů, pracovních míst a organizačních struktur – definování toho, jak budou organizovány a integrovány pracovní úkoly, pravomoci a systémy do pracovních míst a ta pak do jednotlivých organizačních celků a celé organizace.
- Formování personálu organizace – získávání, výběr, rozmisťování a propouštění pracovníků, tedy spojování lidí, jejich schopností a představ o kariéře s pracovními místy a dráhami kariéry v organizaci.
- Zabezpečování personálního výzkumu a funkčnosti personálního informačního systému – v podstatě jde o zabezpečování datové základny personální práce v organizaci.
- Plánování lidských zdrojů – determinování personálních strategií a potřeb lidských zdrojů a hledání možností, jak tyto potřeby uspokojit.
- Odměňování a zaměstnanecké výhody – zabezpečit, aby odměňování a poskytované zaměstnanecké výhody byly spravedlivé a konzistentní.
- Pracovní vztahy, především pak vztahy s odbory – zabezpečování zdravých vztahů mezi organizací a odbory, ale i zdravých zaměstnaneckých vztahů.
- Pomoc pracovníkům – poskytování pomoci pracovníkům v případě, že se dostanou do osobních problémů, poskytování poradenské služby.⁵

⁴ KOUBEK, J.: *Řízení lidských zdrojů – Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press 2005, str. 19

⁵ KOUBEK, J.: *Řízení lidských zdrojů – Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press 2006, str. 20

2. VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ PRACOVNÍKŮ

Požadavky na znalosti a dovednosti člověka v moderní společnosti se neustále mění, v mnoha případech je požadováno stále větší množství těchto schopností. V současnosti nestačí jen znalosti, které člověk získal během přípravy na své budoucí povolání. Člověk, aby mohl fungovat jako pracovní síla, a aby byl zaměstnatelný, musí své znalosti a dovednosti neustále prohlubovat a rozšiřovat. Proto by si měl ten, kdo má touhu se stále rozvíjet, uvědomit, že vzdělávání a formování pracovních schopností se v moderní společnosti stává celoživotním procesem. Základním pravidlem podnikání a úspěšnosti organizace je flexibilita a připravenost na změny vůči vnějším podmínkám. Aby byl člověk, potažmo celá organizace úspěšná, nelze jen být na změnu připraven, ale změna musí být akceptována a podporována. A tak se tedy zákonitě péče o formování pracovních schopností pracovníků organizace stává v době globálního trhu a velké konkurence zřejmě nejdůležitějším úkolem personální práce.

Aby byli pracovníci v organizaci flexibilní, a mohli být schopni reagovat na změnu, musejí jim být nastaveny takové rozvojové aktivity, které budou formovat jejich připravenost. Jak jsem již zmiňovala v předchozích částech, nestačí řídit se pouze tradičními způsoby vzdělávání pracovníků, jakými jsou např. zácvik, doškolování či přeškolování, ale je podstatné, aby rozvojové aktivity byly zaměřeny na formování širšího obsahu znalostí a dovedností. To znamená nabídnout pracovníkům aktivity, které je nebudou rozvíjet pouze ve schopnostech, které jsou potřebné na momentální pracovní pozici. Proto současný trend ve vzdělávání se zaměřuje i na formování osobnosti pracovníků, formování jejich hodnotových orientací a přizpůsobování jejich kultury s kulturou firemní. Z těchto lidí se potom mohou stát velmi dobře připravení odborníci, s takovými atributy osobnosti, které si organizace žádá.[4]

2.1. FORMOVÁNÍ PRACOVNÍCH SCHOPNOSTÍ ČLOVĚKA

Na pracovní schopnosti jedince je možné pohlížet ze dvou úhlů:

Formování pracovních schopností člověka – které je vyjádřeno v obecném slova smyslu, tedy v průběhu celého jeho života, bez ohledu na to, kdy, kde a z čí iniciativy se uskutečňuje.

Formování pracovních schopností pracovníka – kde se jedná o formování pracovních schopností v konkrétní organizaci. Jde o aktivitu, jež souvisí s prací, kterou pracovník vykonává, tedy o aktivitu organizovanou, která je podporována a zajištěna organizací v rámci její personální a sociální práce.

V systému formování pracovních schopností člověka se obvykle rozlišují tři oblasti:

Oblast všeobecného vzdělávání – kde se formují základní a všeobecné znalosti a dovednosti, které umožňují člověku působit ve společnosti. Na tyto základní znalosti navazuje získávání a rozvoj specializovaných schopností, získávaných v rámci pracovního procesu i dalších vlastností. Tato oblast se orientuje především na sociální stránku člověka, na jeho osobnost. Všeobecné vzdělávání je řízeno a kontrolováno státem. Organizace nemá na tuto oblast vliv, zůstává v pasivní roli.

Oblast odborného vzdělávání – pro tuto oblast se používá také označení Oblast formování kvalifikace či oblast odborné/profesní přípravy. Ve světě se vžil výraz „Training“. „Training je proces získávání znalostí a dovedností, osvojování si pojetí, představ, pravidel, přístupů, metod aj., směřující ke zvýšení výkonu pracovníků“⁶. Skládá se z procesu přípravy na povolání, formování specifických znalostí a dovedností, které jsou směřovány k určitému zaměstnání. Věnuje se tedy přípravě na zaměstnání a zahrnuje čtyři hlavní oblasti, na které se zaměřím podrobněji. Jednak základní přípravu na povolání, doškolení neboli prohlubování kvalifikace. Zvláštním případem je přeškolení – čili rekvalifikace. Do této oblasti se zahrnuje také tzv. orientace pracovníků.

Základní příprava na povolání se většinou uskutečňuje mimo organizaci. Z části se na vzdělávání může podílet i organizace. Ovšem netýká se přímo pracovníků této organizace a stojí tedy mimo její systém vzdělávání.

⁶ KOUBEK, J.: *Anglicko-český výkladový slovník personalistiky*. Praha.Management Press, 2003, str.177

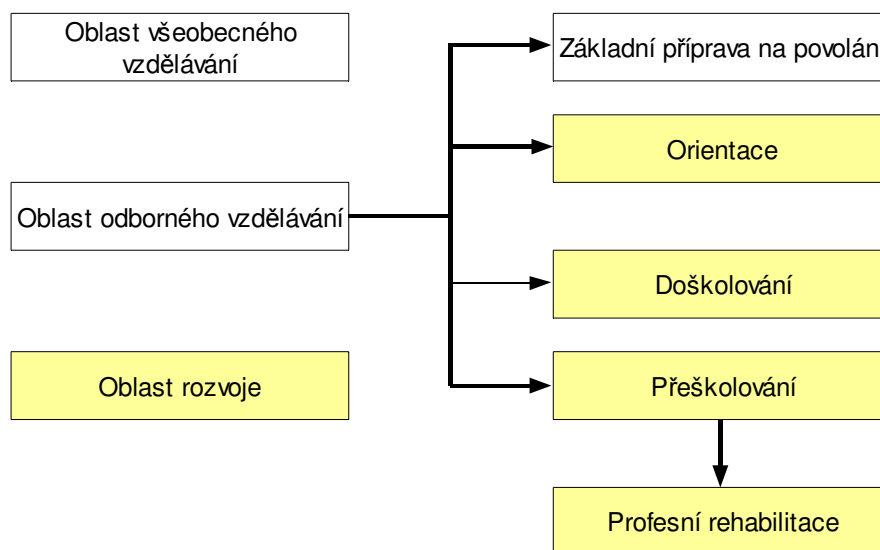
Doškolení neboli prohlubování kvalifikace je pokračování odborného vzdělávání v oboru, ve kterém člověk pracuje na současném pracovním místě. Pracovní místo musí neustále čelit změnám vyvolaných inovacemi, změnám v technice a technologiích či novým objevům. Musí se tedy adaptovat na tržní změny a být schopno reagovat. Proto i znalosti a dovednosti pracovníků se musí přizpůsobit.

Přeškolení neboli rekvalifikace představuje takové formování pracovních schopností, v nichž si jedinec osvojuje nové pracovní schopnosti, které jsou potřebné pro nové pracovní místo, resp. pro nové povolání. Tyto dovednosti se mohou podobat těm dosavadním, někdy se ovšem liší. Zvláštním případem rekvalifikace je tzv. profesní rehabilitace. Ta slouží k tomu, aby osoby, které nemohou ze zdravotních důvodů zastávat dosavadní pracovní pozici, mohly být opětovně zařazeny do pracovního procesu. Do rámce podnikového vzdělávání spadá pouze ta část rekvalifikací, v níž se organizace angažuje.

Orientace – je snaha o co nejkratší a nejefektivnější adaptaci nového pracovníka do pracovního procesu v organizaci. Postupně je zaměstnanec seznámen s pracovním kolektivem, s prací na daném pracovním místě pomocí zprostředkování všech potřebných informací. Samozřejmě spolu se specifickými znalostmi a dovednostmi, jež jsou potřebné pro řádný výkon práce a pro něž byl nový pracovník přijat.

Oblast rozvoje – je třetí oblastí formování pracovních schopností člověka. Zaměřuje se na získání širšího výběru znalostí a dovedností, než jaké jsou nezbytné k vykonávání současného zaměstnání. Nejedná se zde čistě jen o formování pracovních schopností, nýbrž také velkou roli zde hraje formování osobnosti jedince. Ta směřuje k tomu, aby zaměstnanec lépe přispíval k plnění podnikových cílů a současně vytvářel příznivé ovzduší pro budování a zlepšování mezilidských vztahů v organizaci. Lze tedy říci, že rozvoj je orientován více na kariéru pracovníka než na pracovní místo, které v současné době vykonává. Je zde tedy spíše formován jeho pracovní potenciál než kvalifikace. [4]

Pro přehlednější znázornění uvádím systém formování pracovních schopností člověka v grafickém schématu:



Obr. 1: Schéma formování pracovních schopností člověka

Zdroj: KOUBEK, J.: *Řízení lidských zdrojů – Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2005, str. 240

2.2. SYSTÉM PODNIKOVÉHO VZDĚLÁVÁNÍ

Jestliže chce být organizace ve svém vzdělávání a rozvoji být úspěšná a efektivní, musí tyto činnosti vykonávat systematicky. „Organizované systematické vzdělávání a rozvoj znamená neustále se opakující cyklus, vycházející ze zásad politiky vzdělávání pracovníků, sledující cíle strategie vzdělávání a rozvoje a opírající se o pečlivě vytvořené organizační a institucionální předpoklady vzdělávání“⁷. Při systematickém vzdělávání a rozvoji je také důležité, aby organizace měla zajištěny standardní a speciálních vzdělávací programy. Při vzdělávání mimo pracoviště by měla mít k dispozici přiměřeně vybavená účelová zařízení. Při vzdělávání na pracovišti by měla zajistit pro zaměstnance vhodné podmínky. Možností je několik. Buď má organizace své vlastní zařízení a vybavení, vzdělávání realizuje vlastní vzdělavatel. Pokud nemá organizace své vlastní zařízení či vybavení pro vzdělávací aktivity, může si smluvně zajistit externí školitele. Jestliže organizace nemá zajištěnu ani

⁷ KOUBEK, J.: *Řízení lidských zdrojů – Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press 2006, str. 244

jednu z těchto možností, měla by mít alespoň představu o tom, jakým způsobem bude vzdělávání zabezpečovat.[4]

V rámci systému podnikového vzdělávání se uskutečňují dva typy aktivit:

- a) tréninkové (výcviky a školení)
- b) rozvojové kurzy či programy

Tréninkové aktivity se zaměřují na získání specifických znalostí a dovedností, které potřebuje zaměstnanec aktuálně pro daný pracovní výkon. Znamená to v podstatě, že tréninkovými aktivitami si zaměstnanec doplňuje chybějící znalosti a dovednosti. Získání těchto znalostí by mělo v konečném důsledku také vést ke změnám v pracovním chování a návycích.

Rozvojem se naopak rozumí vzdělávací aktivity zaměřené na budoucí potřeby, které přispívají k seberealizaci pracovníků. „Rozvoj pracovníků jako součást podnikového vzdělávání se týká obvykle jen vybraných skupin zaměstnanců, mezi něž většinou patří:

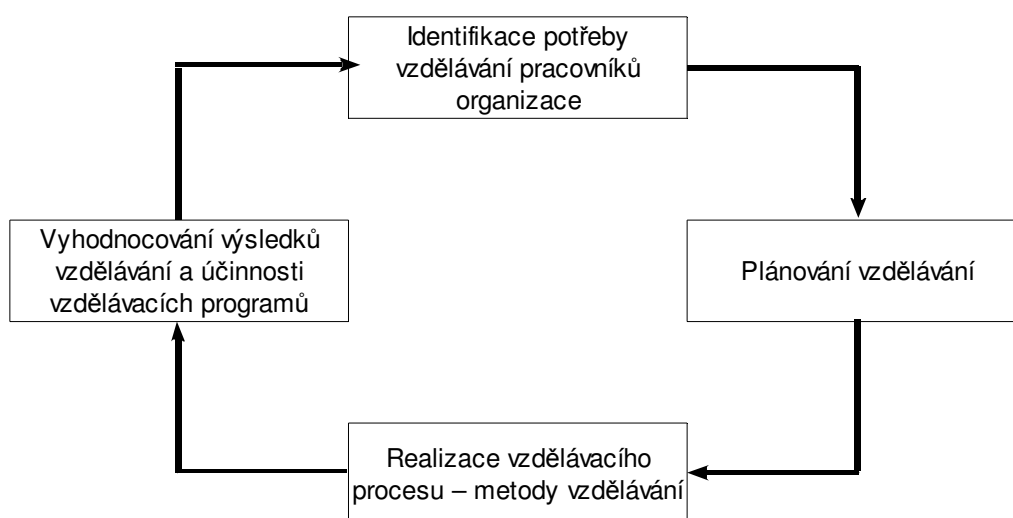
- současní manažeři
- specialisté s vysokým rozvojovým potenciálem – high potentials
- specifická skupina talentů, tj. pracovníků, kteří tvoří základnu (talent pool), z níž vybrání budoucí vysocí manažeři nebo specialisté
- tzv. klíčoví pracovníci, tj. pracovníci vysoce výkonní – high performers, pracující v profesích, které jsou pro firmu strategicky významné“⁸ [5]

Nicméně oba pojmy jsou spojeny se schopností dosáhnout lepšího výkonu. V mnoha organizacích jsou nabízeny programy, zaměřující se na zlepšení znalostí a dovedností, z obou hledisek. Proto i z tohoto důvodu jsou tyto dva pojmy ponechávány společně. [9]

Cyklus podnikového vzdělávání je složen ze čtyř provázaných a na sebe navazujících fází. První fází je identifikace potřeby vzdělávání pracovníků organizace. Následuje fáze plánování vzdělávání, v níž se řeší otázky ohledně pracovníků, kterých se bude vzdělávání týkat. Dále se zde pojednává o rozpočtu, časovém plánu, obsahu a vzdělávacích metodách,

⁸ TURECKIOVÁ, M.: *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha. Grada Publishing, a.s. 2004, str. 96

kteře budou pouřívány. Třetí fáze se týká vlastní realizace vzdělávacího procesu. Závěrečnou částí cyklu je fáze vyhodnocování výsledků vzdělávání a účinnosti vzdělávacích programů. Tato fáze je neméně důležitá, jako všechny předchozí, protože organizace potřebuje znát, zda a do jaké míry byly splněny cíle vzdělávání. Jelikoř vzdělávání pracovníků bývá dosti nákladné, zajímá také pochopitelně organizaci, zda se osvědčily použité metody a nástroje. [4] Tento základní cyklus vzdělávání znázorňuje následující schéma.



Obr. 2: Schéma základního cyklu systematického vzdělávání pracovníků organizace

Zdroj: KOUBEK, J.: *Řízení lidských zdrojů – Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press 2005, str. 245

2.2.1. IDENTIFIKACE POTŘEBY VZDĚLÁVÁNÍ

Při identifikaci vzdělávacích potřeb může nastat poměrně komplikovaný problém, a to z důvodu nesnadné měřitelnosti a kvantifikovatelnosti vlastností člověka, jimiž jsou vzdělání a kvalifikace. Tyto veličiny se dají posuzovat jen prostými způsoby, jimiž může být např. stupeň dokončeného vzdělání, popřípadě v kombinaci s délkou praxe. Stává se také, že dochází k nesouladu mezi požadavky pracovního místa a pracovními schopnostmi zaměstnance. Nelze tedy přesnými metrikami postihnout specifické schopnosti, individualitu, talent a postoje pracovníka. Proto je tato fáze založena pouze na přibližných odhadech a postupech. Má tedy spíše povahu experimentu, což má na druhou stranu

výhodu v tom, že výsledky z těchto odhadů mohou sloužit jako zkušenosti, které přechází do následující fáze a mohou tak ovlivnit další cykly vzdělávání pracovníků.

Pro identifikaci potřeb je důležité získat dostatečné množství informací. Informačních zdrojů je v organizaci mnoho a často ani nelze určit pořadí jejich důležitosti. Jedním z postupů bývá získání zdrojů z běžného informačního systému organizace, z nějž se získané údaje analyzují v širším či užším pojetí. Další formou získání dat jsou zvláštní šetření. Nejčastěji se jedná o tři skupiny informací:

- 1) Údaje týkající se celé organizace, tzn. údaje o organizační struktuře, o výrobním programu, o zdrojích (finančních, kapitálových, výrobních, lidských). Neméně důležité jsou také údaje o pracovnících, jimiž jsou např. počet, struktura, pohyb pracovníků, využívání pracovní doby, absence, pracovní neschopnost pro nemoc či úraz.
- 2) Údaje, které se týkají jednotlivých pracovních míst, tedy specifikace a popisy pracovních míst, údaje o firemní kultuře a pracovních vztazích apod.
- 3) Údaje, které podávají přehled o jednotlivých pracovnících. Tyto údaje jsou získávány z různých záznamů, týkajících se zaměstnanců. Jsou to např. údaje o vzdělání, kvalifikaci, absolvování vzdělávacích programů a z výsledků testů. Pokud jsou s pracovníkem vedeny hodnotící rozhovory, či poskytoval informace v rámci různých průzkumů, při nichž vyjadřoval své postoje a názory, jsou tyto informace pro účely identifikace potřeb také významné.

Na základě těchto údajů je tedy možné stanovit přehled o stavu, resp. nesouladu mezi kvalifikací a vzděláním na straně jedné a požadavky pracovních míst na straně druhé. Z těchto údajů lze pak analyzovat potřebu vzdělávání pracovníků. Zpravidla se při této analýze používá jedné či více z následujících metod:

- Analýzy statistických nebo jiných průběžně zjišťovaných a registrovaných údajů o organizaci, pracovních místech a jednotlivých pracovnících.
- Analýzy dotazníků či jiných forem průzkumu názorů, postojů a požadavků pracovníků týkajících se vzdělávání.

- Analýzy informací získaných od vedoucích pracovníků a týkajících se potřeby kvalifikace vzdělávání jejich podřízených.
- Zkoumání a hodnocení pracovního výkonu jednotlivých pracovníků.
- Monitorování výsledků porad a diskusí, týkajících se současných pracovních problémů a perspektivních pracovních úkolů.⁹

Jak jsem již zmiňovala výše, při identifikaci potřeby vzdělávání jsou velmi důležité informace o jednotlivých pracovnících. Každý zaměstnanec by měl být pravidelně hodnocen. Hodnocení je přínosné nejen pro zaměstnance, který na základě výsledků z hodnocení může např. zvýšit svou motivaci, ale přináší prospěch i pro identifikaci potřeby. Informace jsou tedy získávány z materiálů pravidelného hodnocení, z hodnocení jejich pracovního výkonu. Obecně platí, že čím podrobnější je toto hodnocení a čím detailněji jsou rozvedeny nedostatky pracovníka spolu s příčinami, tím lepší hodnocení to je. V neposlední řadě se informace potřebné pro identifikaci potřeb inspirují i požadavky vedoucích pracovníků.

Při identifikaci potřeby vzdělávání pracovníků nelze ale vycházet jen z údajů získaných uvnitř organizace. Do rozsahu informací musíme zahrnout i okolí organizace. Společnost by se měla zajímat o stav a budoucí vývoj na trhu práce, o preference studentů v období, kdy se připravují na zaměstnání či v období, kdy absolventi vychází ze škol. Zaměřit by se měla především na kvalifikační strukturu a dostupnost pracovních zdrojů, z nichž čerpá rozhodující množství pracovních sil. [4]

2.2.2. PLÁNOVÁNÍ VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

Další etapou vzdělávacího procesu je fáze plánování. Na počátku této fáze jsou zpravidla stanoveny priority celého procesu, které souvisejí jak s politikou a strategií vzdělávání a zároveň vychází z celkové firemní strategie, z nichž vyplývá zejména to:

⁹ KOUBEK, J.: *Řízení lidských zdrojů – Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press 2006, str. 248

- jaké vzdělávací potřeby jsou prioritní (znalosti a dovednost, které mají pro firmu v dané situaci klíčový význam. Jsou to potřeby, které vyplývají z její celkové orientace a strategie);
- skupiny zaměstnanců, které budou vzdělávány přednostně;
- jaký typ vzdělávání bude použit;
- v jakém rozsahu a jakými způsoby (metodami) bude podnikové vzdělávání realizováno;
- jaké bude jeho personální, materiální a finanční zajištění.

Takto vytvořený plán podnikového vzdělávání slouží jako podklad pro přípravu projektů vzdělávacích akcí a jejich následnou realizaci. Ještě před než započnou přípravy vzdělávacích projektů, je nutné rozhodnout, jakým způsobem bude firma tuto realizaci vzdělávacích akcí zajišťovat. Zda:

a) vlastními silami (interně) – zajištění podnikového vzdělávání interními podnikovými vzdělavateli, ať už specialisty, kteří působí ve vzdělávacích nebo školicích střediscích firem, v současné době také v podnikových vzdělávacích institutech, nebo dokonce v podnikových univerzitách, nebo manažery či dalšími pracovníky, kteří ve firmě pracují na jiných pozicích a zároveň jsou začleněni do podnikového vzdělávání v roli tvůrců a realizátorů vzdělávacích akcí;

b) prostřednictvím služeb externích vzdělávacích společností – od nichž nakupují „standardní produkty“ - obvykle tzv. otevřené nebo veřejné kurzy nebo vzdělávací programy. Případně akce šité na míru nebo přizpůsobené konkrétním potřebám firmy;

c) v kombinaci obou výše uvedených postupů.¹⁰

Z výše uvedených kroků vyplývá přesné vymezení toho, kdo bude odpovědný za přípravu vzdělávacího projektu a následnou realizaci, a také to, v jakém prostředí bude podnikové vzdělávání probíhat. Z tohoto hlediska hovoříme o podnikovém vzdělávání odehrávajícím se mimo pracovní místo – buď v učebně nebo tzv. „outdoor“ mimo prostor učebny, ve

¹⁰ TURECKIOVÁ, M.: *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: 1. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2004, str. 102

venkovském prostředí, nebo na pracovním místě. Za další dílčí krok přípravy vzdělávacího projektu, můžeme považovat určení metod podnikového vzdělávání.[5]

2.2.3. METODY VZDĚLÁVÁNÍ

Postupem času se vytvořila poměrně široká škála metod vzdělávání. Já zde uvádím výběr nejčastěji používaných metod, které lze rozdělit do dvou velkých skupin. První skupina je zaměřena na vzdělávací metody, které jsou vykonávány přímo na pracovišti, při výkonu práce. Tyto metody je vhodnější používat pro vzdělávání dělníků. Druhou skupinu tvoří vzdělávací metody vykonávané mimo pracoviště, ať v organizaci či mimo ni. Těmito metodami jsou vzdělávání spíše vedoucí pracovníci a specialisté. V praxi se však používá obou skupin metod pro vzdělávání všech kategorií pracovníků, dochází však k určitým modifikacím s ohledem na náplň práce konkrétní skupiny účastníků vzdělávání. Zmínila bych zde však fakt, že zatímco při vzdělávání manažerů a specialistů se s rostoucím důrazem na praktickou stránku vzdělávání stále více aplikují metody používané ke vzdělávání na pracovišti, při vzdělávání dělníků se růst významu metod používaných ke vzdělávání mimo pracoviště projevil jen v nepatrné míře.

2.2.3.1. Metody vykonávané na pracovišti

1. **Instruktaž při výkonu práce** je nejčastěji používanou metodou. Jde o nejjednodušší způsob zácvik nového, popř. méně zkušeného pracovníka, při němž zkušený pracovník či bezprostřední nadřízený předvede pracovní postup a vzdělávaný pracovník si pozorováním a napodobováním tento pracovní postup osvojí.

Výhody: Metoda umožňuje rychlý zácvik a vytváří pozitivní vztah spolupráce mezi pracovníky či mezi vzdělávaným pracovníkem a jeho bezprostředním nadřízeným.

Nevýhody: Umožňuje zácvik spíše u jednodušších nebo dílčích pracovních postupů, vzdělávání probíhá často v hlučném a rušivém pracovním prostředí.

2. **Coaching** představuje - na rozdíl od spíše jednorázové instruktáže - dlouhodobější instruování, vysvětlování a sdělování připomínek i periodickou kontrolu výkonu

pracovníka ze strany nadřízeného či vzdělavatele. Jde o soustavné podněcování a směřování vzdělávaného k žádoucímu výkonu práce a vlastní iniciativě, přičemž se bere v úvahu jeho individualita.

Výhody: Vzdělávaný pracovník je soustavně informován o hodnocení své práce, metoda umožňuje úzkou oboustrannou spolupráci, zlepšuje komunikaci a vytváří prostor pro stanovení cílů pracovní kariéry pracovníka.

Nevýhody: Formování pracovních schopností probíhá pod tlakem pracovních úkolů, často v hlučném a rušivém prostředí, může být dosti nesoustavné a rozkouskované.

3. **Mentoring** je obdobou Coachingu, určitá iniciativa a odpovědnost však v tomto případě spočívá na vzdělávaném pracovníkovi(mentee), který si sám vybírá jakéhosi rádce (mentora), svůj osobní vzor. Ten mu radí, stimuluje jej a usměrňuje, pomáhá mu však i v jeho kariéře.

Výhody: Jako u coachingu, metoda však do procesu formování pracovních schopností pracovníka vnáší prvek jeho vlastní iniciativy, uvědomělé volby vzoru a neformální vztah. Je proto hodnocena příznivěji než coaching.

Nevýhody: Jako u coachingu, a kromě toho existuje nebezpečí volby nevhodného mentora.

4. **Counselling** patří k nejnovějším metodám formování pracovních schopností pracovníků. Jde o vzájemné konzultování a vzájemné ovlivňování, které překonává jednosměrnost vztahu mezi vzdělávaným a vzdělavatelem, podřízeným a nadřízeným.

Výhody: Vzdělávaný pracovník vnáší do vztahu svou aktivitu a iniciativu tím, že se vyjadřuje ke všem problémům své práce, předkládá vlastní návrhy řešení a mezi ním a zaměstnavatelem vzniká zpětná vazba. Vzdělavatel si tak zároveň sám formuje a prověřuje své pracovní schopnosti, především v oblasti práce s lidmi.

Nevýhody: Větší časová náročnost. Někteří vedoucí pracovníci či vzdělavatelé přijímají tuto metodu s jistou nelibostí a nedůvěrou.

5. **Asistování** je tradiční a často používaná metoda. Vzdělávaný pracovník je přidělen jako pomocník ke zkušenému pracovníkovi, pomáhá mu při plnění úkolů a učí se od něj pracovním postupům. Postupně se podílí na práci stále větší mírou a samostatněji, až získá takové znalosti a dovednosti, že je schopen vykonávat práci zcela samostatně.

Výhody: Soustavnost působení, důraz na praktickou stránku vzdělávání.

Nevýhody: Vzdělávaný se může naučit i některým nepříliš vhodným pracovním návykům, napodobování může oslabovat vlastní tvůrčí přístup i nadání dělat věci jinak.

6. **Rotace práce** je metoda, při níž je vzdělávaný pracovník postupně vždy na určité období pověřován pracovními úkoly v různých částech organizace.

Výhody: Pracovník si rozšiřuje své zkušenosti a schopnosti, vytvářejí se u něj nové zájmy, poznává komplexněji pracovní postupy a úkoly organizace.

Nevýhody: Pracovník nemusí na každém pracovišti uspět, což může podrýt jeho sebevědomí a odrazit se v hodnocení jeho způsobilosti nadřízenými.¹¹

2.2.3.2. Metody vykonávané mimo pracoviště

1. **Demonstrování** zprostředkovává znalosti a dovednosti názorným způsobem za použití audiovizuální techniky, trenažerů, obsluhy jednotlivých zařízení apod. Metoda vnáší do vzdělávání důraz na praktické využívání znalostí.

Výhody: Účastníci si zkoušejí svou dovednost v bezpečném prostředí bez rizik způsobení škod.

Nevýhody: Podmínky ve vzdělávacím zařízení a na skutečném pracovišti mohou být rozdílné.

2. **Případové studie** jsou rozšířenou a velmi oblíbenou metodou. Většinou se používají při vzdělávání manažerů a tvůrčích pracovníků. Jsou to skutečná nebo smyšlená vylíčení nějakého problému. Jednotliví účastníci nebo jejich malé skupinky je studují, snaží se diagnostikovat situaci a navrhnout řešení.

Výhody: Pomáhají rozvíjet analytické myšlení i schopnost nalézt řešení problému.

Nevýhody: Kladou mimořádné požadavky na přípravu i na vzdělavatele.

¹¹ KOUBEK, J.: *Řízení lidských zdrojů – Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press 2006, str. 252,253

3. **Workshop** je variantou případových studií. Praktické problémy se v tomto případě řeší týmově a z komplexnějšího hlediska.

Výhody: Poskytuje příležitost dělit se o nápady při řešení problémů a posoudit problémy z různých aspektů. Je vhodným nástrojem výchovy k týmové práci.

Nevýhody: Stejně jako u případových studií.

4. **Hraní rolí (manažerské hry)** je již metodou vyloženě orientovanou na rozvoj praktických schopností účastníků, od kterých se vyžaduje značná aktivita a samostatnost. Účastníci na sebe berou určitou roli, v níž poznávají povahu mezilidských vztahů, střetů a vyjednávání. Metoda je zaměřena na osvojení si určité sociální role a žádoucích sociálních vlastností spíše u vedoucích pracovníků.

Výhody: Učí účastníky samostatně myslet, reagovat a ovládat své emoce.

Nevýhody: Vyžaduje pečlivou organizační přípravu, klade náročné požadavky na vzdělavatele.

6. **Assessment centre (AC)**, česky diagnosticko-výcvikový program je moderní a velmi vysoce hodnocená metoda vzdělávání ale i výběru manažerů. Účastník plní různé úkoly a řeší problémy tvořící každodenní náplň práce manažera. Úkoly jsou často náhodně generovány počítačem, lze měnit jejich frekvenci a tím vytvářet různou úroveň stresu. Počítačem jsou předem vypracovaná optimální řešení, účastník si tak může konfrontovat svá řešení a rozhodnutí s optimálními, čímž se učí. Assessment centre představuje vlastně k jisté dokonalosti dovedené metody případových studií, simulace a hraní rolí.

Výhody: Velmi účinná metoda, v níž si účastník osvojuje komplexním způsobem nejen znalosti, ale i manažerské dovednosti, učí se překonávat stres, jednat s lidmi, hospodařit s časem apod.

Nevýhody: Velmi náročné na přípravu a technické vybavení.¹²

2.2.4. VYHODNOCOVÁNÍ VÝSLEDKŮ A ÚČINNOSTI VZDĚLÁVÁNÍ

¹² KOUBEK, J.: *Řízení lidských zdrojů – Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press 2006, str. 254,255

Po realizaci každého vzdělávacího procesu je důležité vyhodnocování výsledků a účinnosti vzdělávání. V této fázi ovšem nastupuje problém s kvantifikovatelností, jelikož kvalifikace a vzdělávání jsou jen obtížně měřitelné veličiny. Jejich úroveň, či velikost změny lze zjistit jen nepřímo, mnohdy na základě aproximativních odhadů. Mezi některé způsoby patří zejména:

1) Porovnání výsledků vstupních testů účastníků s testy uskutečněnými po ukončení vzdělávacího programu.

- tento způsob má ovšem mnohá úskalí. Nehledě na to, že je velmi obtížné sestavit test, který by objektivně změřil současnou úroveň znalostí a dovedností, mohou být výsledky testu ovlivněny i momentálním rozpoložením testovaného. A dále pokud porovnáваме výsledky vstupních a závěrečných testů, máme většinou sklon připisovat pozitivní rozdíl v plné míře účinkům vzdělávání.

2) Monitorování vzdělávacího procesu a programu

- je hodnocení vhodnosti a účinnosti jednotlivých zvolených metod a postupů, popř. hodnocení práce vzdělavatelů. Hodnocení odborníky je zpravidla dosti subjektivní, protože odborník má obvykle sklon hodnotit pozitivněji metody, které sám upřednostňuje. Stejně tak subjektivní může být i hodnocení ze strany účastníků, praxe například ukazuje, že příznivěji bývají hodnoceny metody a postupy, které od účastníků nevyžadují žádné mimořádné úsilí a aktivní účast.

3) Kvantifikace přínosu vzdělávání pomocí ekonomických ukazatelů

- např. zvýšení produktivity práce, zvýšení prodeje, zmetkovitost, poměr nákladů a výnosů, což lze měřit použitím metody ROI (return on investment – návratnost investic)¹³ Ve všech těchto případech mohou ovšem jakékoliv pokusy o porovnání nákladů a přínosů vzdělávání vést ke zkresleným výsledkům. Přínos vzdělávání závisí i na charakteru a obsahu práce. Tam, kde pracovníci plní relativně jednoduché úkoly, se může projevit efekt vzdělávání dosti výrazně, zatímco např. u řídicí práce lze nezřídka efekt vzdělávání běžnými nástroji zkoumání sotva zpozorovat, protože se může projevovat postupně v nepatrných zlepšeních. S tím souvisí ovšem i otázka, kdy

¹³ TURECKIOVÁ, M.: *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing, a.s.2004, str. 107

vlastně zkoumat efektivnost vzdělávání, zda bezprostředně po ukončení procesu či s určitým odstupem.¹⁴

¹⁴ KOUBEK, J.: *Řízení lidských zdrojů – Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press 2006, str. 258,259

3. INTELEKTUÁLNÍ A LIDSKÝ KAPITÁL

Od 90. let 20. století se v souvislosti s řízením lidských zdrojů v poslední době začíná stále častěji objevovat a používat pojem intelektuální kapitál. Tyto nové koncepce přináší nové úhly pohledu na člověka jako pracovníka a na jeho význam, jeho hodnotu pro organizaci.

„Intelektuální kapitál je tvořen zásobami a toky znalostí, které jsou organizaci k dispozici“.¹⁵ Jde vlastně o nehmotné zdroje, které – společně s hmotnými zdroji (peníze a hmotné jmění) – přispívají k procesům, vytvářejícím tržní nebo celkovou hodnotu podniku. Intelektuální kapitál má tři složky:

1. Lidský kapitál – znalosti, dovednosti a schopnosti pracovníků organizace
2. Společenský kapitál – zásoby a toky znalostí vyplývajících ze sítí vztahů uvnitř i vně organizace
3. Organizační kapitál – institucionalizované znalosti vlastněné organizací, které jsou uloženy v databázích, manuálech apod.

Je jasné, že to, co tvoří hodnotu, jsou znalosti, dovednosti a schopnosti jednotlivých pracovníků a proto i primární význam je přisuzován jednotlivým pracovníkům organizace. Ti vytvářejí, uchovávají a užívají znalosti a osvojují si dovednosti a schopnosti. Tyto znalosti se rozšiřují a obohacují jejich vzájemným předáváním, za účelem vytváření institucionalizovaných znalostí organizace. Proto je třeba se zaměřit na nástroje přilákání, udržení si, odměňování a rozvoje lidského kapitálu i péče o lidský kapitál, který jednotlivci reprezentují, a to za účelem vytvoření a udržení si kvalifikované, oddané a dobře motivované pracovní síly.[7] [10]

Těmito aktivitami, jak správně nakládat s intelektuálním kapitálem, se v praxi zabývá koncepce talent managementu – řízení talentů v podniku.

¹⁵ ARMSTRONG, M.: *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing a.s. 2002, str. 71

3.1. LIDSKÝ KAPITÁL

Lidský kapitál představuje lidský faktor v organizaci. „Je to kombinace inteligence, dovedností a zkušeností, chování a osobní energie, které lidé vnášejí do své práce a co dává organizaci její zvláštní charakter.“¹⁶ Lidské složky organizace jsou ty složky, které jsou schopny učit se, přijímat změny, inovovat, což – je-li řádně motivováno – zabezpečuje dlouhodobé přežití organizace. Jsou to právě lidé, kdo vlastní tento kapitál, díky kterému přidávají organizaci hodnotu. Oni sami, nikoliv jejich zaměstnavatelé, se rozhodují kdy, jak a kam jej budou vynakládat a jím přispívat k dosažení nějakého cíle. Práce je dvoustrannou výměnnou hodnot a nikoliv jednostranným využíváním nějakého bohatství jeho vlastníkem. [1]

3.2. INVESTICE DO LIDSKÉHO KAPITÁLU

Na lidský kapitál, jako hlavní složku intelektuálního kapitálu, je stále častěji pohlíženo jako na nejdůležitější zdroj bohatství organizace. Lidé v organizaci jsou chápáni jako aktiva a aktiva se musí zhodnocovat a rozmnožovat. Odtud už je jen krůček k myšlence investování do lidí, do lidského kapitálu. Proto je velmi zdůrazňováno, že investováním do lidského kapitálu může být dosaženo užitečné výhody. Návratnost investic do kvalifikace, lze srovnávat s návratností investic do hmotného majetku. Je tu však jedna zvláštnost. Zatímco hmotný kapitál je vlastnictvím organizace, v případě lidského kapitálu tomu tak není. Proto se mnohdy zaměstnavatelům zdá, že investováním do lidí investují do něčeho, co není jejich. Stačí však připomenout, že lidé jsou rozhodujícím zdrojem organizace, který uvádí všechny ostatní zdroje do pohybu a že bez nich a bez investování do nich jsou výsledky jakéhokoliv investování do hmotného kapitálu nižší, popřípadě nemají žádný efekt. [7]

Efekty investování do lidského kapitálu pro zaměstnavatele lze znázornit v následujícím přehledu.

¹⁶ ARMSTRONG, M.: *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, a.s.2002, str. 72



Obr. 3: Efekty investování do lidského kapitálu

Zdroj: KOUBEK, J.: Řízení lidských zdrojů – Základy moderní personalistiky. 4. rozšířené vydání. Praha: Management Press 2007, str. 28

Vlastní zpracování.

3.3. KONKURENCESCHOPNOST LIDSKÉHO KAPITÁLU

Je jasné, že konkurenční výhoda má pro firmu, její růst a prosperitu klíčový význam. Aby firma byla schopna obstát v konkurenčním boji, musí být schopna reagovat na měnící se podmínky rychleji a chytřeji než její soupeř. Pro dosažení úspěchu je nutné stanovit si taktické kroky a strategie, jimiž se firma při dosažení svých cílů musí řídit. Jak jsem již zmiňovala, právě lidé jsou tou složkou organizace, která tvoří hodnotu. Proto i při vytváření konkurenceschopnosti firmy tvoří lidé rozhodující složku. Je důležité, zaměřit se na unikátní talenty mezi pracovníky, včetně nejvyšší výkonnosti, vysoké produktivity, flexibility, inovační schopnosti a schopnosti poskytovat zákazníkům služby na nejvyšší úrovni. Potom tedy i při transformaci firem musíme vycházet především z transformace lidského kapitálu, jakožto základním faktorem úspěchu.

Úloha lidského faktoru v moderní konkurenceschopné firmě je podmíněna tvorbou kreativní strategie. Vrcholový management si proto musí jasně uvědomit, že organizační struktura dynamicky se rozvíjející organizace se musí neustále periodicky měnit a proaktivně se nastavovat vůči vynořujícím se tržním příležitostem. Proto práce s lidským kapitálem musí nabývat strategického zaměření, což v praxi znamená:

- propojení rozvoje lidských zdrojů s podnikatelskými cíli společnosti
- spolupráce na tvorbě cílů společnosti
- posun od rozvoje lidských zdrojů k rozvoji podnikatelského výkonu
- měřitelnost výsledků rozvoje lidských zdrojů (spokojenost, růst znalostí, změna chování, návratnost investic)
- změna procesů kariérového rozvoje [1] [2]

4. TALENT MANAGEMENT

„Talent je v novozákonních textech nazýván jako hřívna, ke které se váže jedno z nejkrásnějších podobenství, které končí tím, že kdo má, dostane ještě přidáno.“¹⁷

Pojetí intelektuálního a lidského kapitálu má v určitém ohledu své praktické vyústění v koncepci Talent managementu - řízení talentů, což je koncepce, která se začala vytvářet po roce 2000. Řízení talentů je chápáno jako nástroj řízení kariéry vybraných lidí. Je založeno na používání vzájemně propojeného souboru činností, které mají zabezpečit, aby organizace přitahovala, udržovala si, motivovala a rozvíjela talentované lidi, které potřebuje v současnosti a bude potřebovat i v budoucnosti. Cílem je zajistit tok talentů a uvědomovat si, že talenty jsou hlavním zdrojem organizace. Talent management je třeba odlišit od odborné přípravy a od adaptačního procesu (orientace ve firmě). Odborná příprava je úzce zaměřená na to, aby byl člověk v dané pozici schopen co nejrychleji zastávat pozici, na které je, či v dohledné době bude zařazen. Orientace je zaměřena na všechny pracovníky, kteří vstupují do organizace. Talent management pracuje s širší perspektivou – časovou i odbornou. [6] [7]

4.1. DEFINICE TALENTU

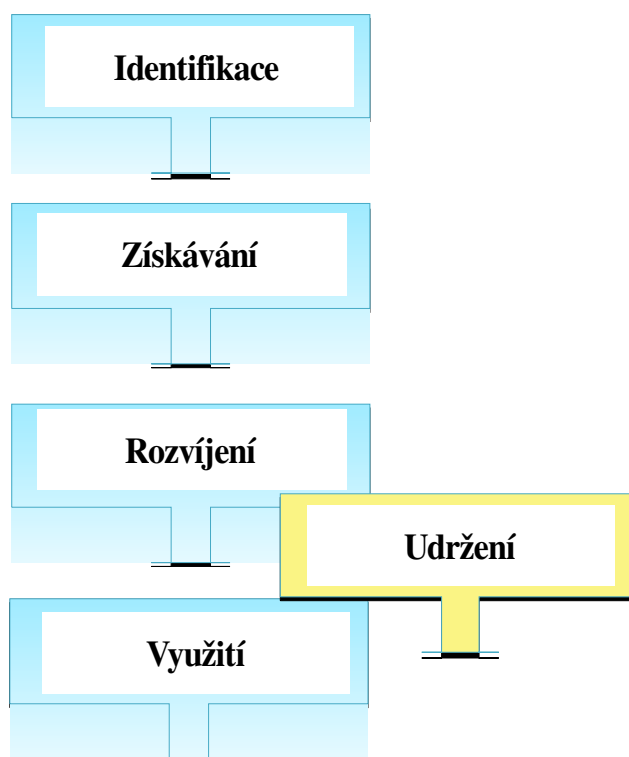
Určitý problém spočívá v chápání pojmu „talent“. Názory se různí. Někteří odborníci tvrdí, že talent je mimořádně schopný jedinec s velkým potenciálem, který může mít významný vliv na výkon organizace, a domnívají se, že řízení talentů se týká jen klíčových lidí, tedy schopných lidí směřujících do vyšších či vrcholových funkcí. Jiní odborníci tvrdí, že každý člověk v organizaci má talent, někteří lidé jej mají více jiní méně. Tito odborníci zastávají názor, že řízení talentů by se nemělo omezovat jen na několik málo favorizovaných jedinců, protože přispět k naplňování cílů organizace může každý pracovník a že míra jeho příspěvků bude záviset i na tom, jaká pozornost se bude věnovat rozvíjení jeho talentů. [7]

¹⁷ HRONÍK F.: *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing, a.s.2007, str. 108

Každá firma si musí vymezit, koho bude považovat za talent. V současnosti převažuje mínění, že talent není limitován věkem, ale spíše výkonností, respektem, a perspektivou. Jeho výkonnost v dané chvíli by měla být nejen vysoká, ale talent by měl mít zároveň perspektivu tuto výkonnost ještě zvýšit.[6]

4.2. PROCES TALENT MANAGEMENTU

V následujícím schématu uvádím proces talent managementu, který obsahuje několik po sobě jdoucích logických kroků.



Obr. 4: Proces talent managementu

Zdroj: HRONÍK, F.: Rozvoj a vzdělávání pracovníků. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s. 2007, str. 110

Nejprve je potřeba vědět s kým, poté je třeba vybraného člověka získat pro program. Po vstupu do programu následuje intenzivní rozvoj, který směřuje k využití talentu, jeho proměnění ve výsledky. Nesmí se přitom zapomenout na jeho udržení.

4.2.5. IDENTIFIKACE

V první řadě musí firma vědět, koho bude považovat za talenta. I když by firma měla hledat talenty z vnitřních zdrojů, měla by se poohlédnout po talentech i jinde. V následujícím textu uvádím nejobvyklejší zdroje talentů a jejich charakteristiku.

- Vysoké školy – dnes již nestačí vypsát programy „trainee“¹⁸ pro absolventy. Silné firmy jdou dál. Protože mnohdy nejsou spokojeny s profilem absolventa, který není připraven pro praxi, snaží se ovlivnit obsah a zaměření studia. Sponzoring podmiňují zřízením určitého oboru, předmětu. Přednášejícími jsou experti z firmy, kteří mohou sledovat studenty, vybízet je k psaní diplomových prací.
- Armáda – v armádě dochází vlivem členství v NATO k řadě změn. Zatímco dříve důstojník příliš neoplýval prestiží, v blízké budoucnosti se toto bude měnit. Velitelé budou muset mít prokazatelné manažerské dovednosti. Specialisté přijdou do kontaktu s technologiemi, tím vším mohou disponovat příslušníci armády k daleko lepšímu uplatnění v organizacích a komerčních firmách.
- Manažeři neziskových organizací – jsou různé neziskové organizace, které působí v náročných podmínkách po celém světě. Takové organizace potřebují být velmi kvalitně řízené. Proto mohou být zdrojem talentů pro komerční organizace.
- Dodavatelé – dodavatelé též mohou být významným zdrojem talentů pro firmu, protože firmu znají. Pro vzájemnou spolupráci dodavatele a odběratele je nezbytné, aby tento postup byl předem smluvený.
- Výběr do trainee programu – „Trainee“ zpočátku přichází z „cizího města“, ale postupně se ve firmě zabydlují a jsou rozvíjeni jako zaměstnanci firmy. Lidé, kteří se přihlásí do trainee programu, prochází náročným výběrovým řízením. Po administrativním kole, ve kterém se vyhodnocují životopisy a případně reference,

¹⁸ Trainee - Účastník speciálního kvalifikačního programu – Trainee Programu

následuje obvykle Assessment Centrum. I o jeho vyhodnocení je s vybranými kandidáty vedeno ještě kolo kompetenčních pohovorů.

Pro hledání talentů z vlastních zdrojů nejčastěji používáme především následující metody:

- fungující systém hodnocení
- účast v projektech
- 360° zpětná vazba
- měření potenciálu
- nominace¹⁹

Identifikace talentů a jejich následné zařazení do programu je pro organizaci nejen důležité, ale i citlivé. Vybraní talenti, kteří jsou ve většině případů vybírání z interních zdrojů, nejsou pro druhé neznámými. Aby byl výběr spravedlivý, je důležité, aby nominace do programu měla co nejširší podporu a nebyla jen rozhodnutím přímého nadřízeného. Proto se do identifikace talentů často zahrnují spolupracovníci. Identifikace a nominace probíhá ve formě návrhů či diskuzí nad nominací a jejím potvrzením.

4.2.6. ZÍSKÁVÁNÍ A KONTRAKT

Talentovanému jedinci je potřeba udělat nabídku, sjednat kontrakt, který má především psychologickou povahu a formuluje závazky na obou stranách. V řadě firem došlo k tomu, že „talent“ si uvědomil svou hodnotu, snažil se toho v maximální míře využít a po určité době zpochylnil. Proto si v mnoha firmách dávají záležet na jasné formulaci kontraktu a očekávání. Součástí kontraktu je úmluva o tom, že účast v programu neznamena jakékoli úlevy v práci samotné a není ani zárukou kariéry. Tou mohou být jen dosažené výsledky. Navíc účast také může znamenat počáteční zpomalení kariéry. Ti, kteří nevstoupí do talent managementu mohou mít zpočátku rychlejší kariérový postup, později je však „talenti“ mohou, ale nemusí předběhnout. Talent management neznamena záruku, ale příležitost, která zvyšuje pravděpodobnost uplatnění se ve firmě v ceněné pozici.

¹⁹ HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007, str. 112,113

4.2.7. ROZVÍJENÍ

Po získání fází získání, je talent zařazen do rozvojového programu a následuje intenzivní rozvoj. V talent managementu máme následující dva typy programu:

- Trainee programy – účastníci vybraní do trainee programu se obvykle stávají zaměstnanci firmy po dobu konání programu. S každým účastníkem je vytvořen rozvojový plán, který má rozmanitou strukturu. Běžná délka programu je půl roku až jeden rok. Po jeho skončení je úspěšným absolventům nabídnut další kontrakt.
- Talent development – tento program je určen pro lidi, kteří mají ve firmě již svou historii a kredit, zároveň stojí na počátku své kariéry ve firmě a potřebují si najít její směr.²⁰

V rámci těchto programů jsou využívány různé metody. Jedná se především o rotace, stáže, zařazení do projektů a podobně. Programy talent managementu směřují především k pochopení nejrůznějších firemních kontextů. Cílem je, aby účastník programu rozuměl různým souvislostem a provázanostem mezi jednotlivými odděleními i celou firmou.

4.2.8. UDRŽENÍ

Pomiňme různá smluvní ujednání, jimiž se organizace zavazuje zabezpečit rozvoj a další uplatnění a účastník zase k tomu, že setrvá přesně určenou dobu. Povaha činností, které směřují k udržení pracovníka po absolvování talent developmentu, je spíše psychologická než právní. Jednou z nejdůležitějších zaměření je rozvoj commitmentu. *Jako commitment je označován módní termín především americké personalistiky, znamenající nový přístup pracovníků k práci a k zaměstnavateli. Jde o formování vnitřní oddanosti pracovníků pracovním úkolům a organizaci, překračující tradiční hranice zaměstnaneckého vztahu a znamenající určité preferování zájmů organizace před zájmy jedince.*²¹

²⁰ HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007, str. 114

²¹ KOUBEK, J.: *Anglicko-český výkladový slovník personalistiky*. Praha: Management Press, 2003, str.27

Hlavní aktivity v rámci udržení:

- Sdílení hodnot a vize společnosti
- Rozvoj commitmentu
- Reálná perspektiva růstu

4.2.9. VYUŽITÍ

Program talent developmentu je časově limitovaný. Většinou hranice mezi rozvíjením a využitím nejsou ostré, například rozvíjení pomocí projektu spadá již do fáze využívání.

Využívání talentů probíhá průběžně, nikoli až v situaci, kdy vzniká naléhavá potřeba dosadit patřičně připraveného člověka na klíčovou pozici. [6]

Praktická část

V této části se nejprve zaměřím na současný popis personální oblasti ve firmě Škoda Auto. V rámci útvaru Talent management se zabývám popisem stávajících cílových skupin talentů a rozvojových programů, které jsou pro ně určeny. Následně se pokusím objasnit důvody, které jsou klíčové v rámci této diplomové práce, tudíž vedou k tomu, proč a jakým způsobem zmapovat novou cílovou skupinu talentů v této firmě a pokusím se pro ně navrhnout rozvojový program, který by přispěl k jejich využití a růstu.

5. ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ VE ŠKODA AUTO A.S.

Tvorba personalistiky do roku 1989 ve Škoda Auto v podstatě neexistovala. Avšak porevoluční doba vnesla do této oblasti podstatné změny. Vznikal nový proces personální práce, který se v první řadě orientoval na řídicí funkce. Šlo zejména o metody výběru vedoucích pracovníků a jejich vzdělávání, postupně však docházelo k rozšíření procesu na všechny zaměstnance. Velkou změnu přineslo začlenění firmy do koncernu Volkswagen v roce 1991. S tím souviselo vytváření nové struktury podniku, postavení lidí, mezd a zejména radikální zdokonalení výroby i samotných výrobků. Hlavním úkolem bylo hledání lidí se znalostí více jazyků, někdy však na úkor kvalifikace. Byl tedy započat výcvik, který sledoval hlavně to, aby si lidé na všech důležitých místech v podniku co nejrychleji osvojili návyky, které vedly k identifikaci s podnikovými cíly a k jejich realizaci. Základním předpokladem bylo však přijetí spolupráce Škody Auto a Volkswagenu, spolupráce Čechů a Němců všemi zaměstnanci. Podstatným rysem byla snaha převést odpovědnost na české manažery, což podnítilo vytvoření personálního útvaru, který bude rovnocenný a sloužící všem oddělením v nové struktuře.

5.1. ČLENĚNÍ PERSONÁLNÍHO ÚTVARU

Personální politikou ve Škoda Auto se zabývá oblast – Řízení lidských zdrojů, která je rozdělena do sedmi útvarů, z nichž každý má na starosti jiný úsek personálních činností. Stručný obsah činností jednotlivých útvarů popisují níže.

Plánování lidských zdrojů. Útvar se zabývá tvorbou mzdových systémů, hodnocením a evidencí pracovních činností zaměstnanců, plánováním personálu a personálních nákladů, plánování lidských zdrojů, odměňování.

Péče o lidské zdroje. Útvar je kontaktním a komunikačním centrem pro vedoucí a zaměstnance. Jejich péče se zaměřuje zejména na management, české zaměstnance v zahraničí a zahraniční zaměstnance ve Škoda Auto. Důležitou oblastí je také nábor a personální marketing.

Služby pro lidské zdroje. Tento útvar poskytuje a rozvíjí služby zaměstnancům, zaměřené na informovanost a podporu procesů, zvyšování motivace a spolupráce na zlepšování produktů a pracovních podmínek. Zaměřuje se na sociální služby, ochranu zdraví a interní komunikaci.

Lidské zdroje - Transformace. Tento útvar se zabývá zejména rozvojem a poskytováním informačních služeb pro zaměstnance.

Vztahy s veřejnými institucemi. Hlavním úkolem tohoto útvaru je vytváření a dlouhodobé rozvíjení vztahů s představiteli veřejné správy a zájmových organizací na regionální, národní i mezinárodní úrovni.

Bezpečnost a ochrana značky. Hlavním úkolem tohoto útvaru je ochrana osob a majetku společnosti hmotného i nehmotného charakteru.

Rozvoj lidských zdrojů. Úkolem tohoto útvaru je zabezpečit veškeré školicí a rozvojové aktivity pro zaměstnance Škoda Auto. Stěžejním úkolem je přímá orientace na zákazníka a jeho potřeby se zaměřením na:

- vytváření výukových programů pro jednotlivé cílové skupiny,
- školení přímo na místě, kde „zákazník“ pracuje,
- poskytování poradenské služby,

- zaměření na rozvoj univerzálně využitelných zaměstnanců, vysoce specializovaných v 1 až 2 oborech, dále pak na rozvoj jejich iniciativy, mobility, lidských kvalit a příslušnosti k podniku a koncernu.²²

5.2. CÍLOVÉ SKUPINY TALENTŮ VE ŠKODA AUTO

V poslední době je význam lidských zdrojů chápán jako důležitý zdroj konkurenceschopnosti firem. Proto i firma Škoda Auto ví, že nesmí význam lidského kapitálu podcenit, a že je třeba ho stále opečovávat a rozvíjet. Aby mohla co nejlépe aplikovat nástroje personálního rozvoje na specifické potřeby „talentů“, má pro každou cílovou skupinu stanovena specifická rozvojová opatření, která jsou promítnuta v rozvojových programech. Příkladem jsou adaptační programy, které umožňují, při vhodně zvolené koncepci, včetně zvolených aktivit a opatření, usnadnit přechod studentů či absolventů vysokých škol do zaměstnání. Cílem těchto programů je, aby se účastník seznámil s kulturou organizace, její strukturou, firemními procesy, aby navázal kontakty se spolupracovníky a připravil se na převzetí konkrétní pozice ve firmě. Adaptační programy se mohou lišit nejen délkou trvání, ale také v závislosti na velikosti firmy a jejích potřeb a možnostech. Podmínkou úspěšné realizace adaptačních programů je úzká spolupráce a komunikace řídicích pracovníků a personálního útvaru firmy. Cílovými skupinami talentů ve Škoda Auto jsou:

- studenti
- absolventi vysoké školy
- kandidáti do řídicích funkcí
- management

²² Intranetové stránky firmy Škoda Auto, a.s.

5.2.1. STUDENTI

Tato cílová skupina je tvořena studenty, kteří nespádají do oblasti kmenových zaměstnanců, jsou zaměstnání na základě smlouvy o praktikantském pobytu. Firma se v této skupině zaměřuje na výběr talentovaných studentů, kteří představují potenciální zaměstnance. Po ukončení tohoto programu mají absolventi možnost ucházet se ve firmě o zaměstnání a zároveň pokračovat ve svém osobním růstu prostřednictvím navazujících rozvojových opatření a programů. Firma si zároveň klade za cíl navázat se studenty kontakt, upevnit vazby a podporovat je v rozvoji tak, aby se tento lidský kapitál v budoucnu projevil jako její aktivum a posílil její konkurenční výhodu. Firma má tedy snahu motivovat a přilákat talentované jedince k nástupu do firmy po dokončení studia.

Student, který má zájem stát se kandidátem, musí být minimálně v 6. semestru nebo maximálně 3 semestry před ukončením studia vysoké školy technického či ekonomického směru. Dále je požadována komunikativní znalost jednoho cizího jazyka (anglický nebo německý). Student by měl být aktivní, flexibilní a měl by být ochoten učit se novým věcem. Důležitým předpokladem by měl být jeho zájem o firmu Škoda Auto, dále o jeho osobní a kariérový růst, včetně seznámení se s podnikovou kulturou a jejími procesy. Tyto uvedené předpoklady prokazují zájemci ve výběrovém řízení, které probíhá formou Assessment Centra.

Obecně lze proces motivace a komunikace, který firmy vůči studentům za účelem jejich získání vyvíjejí, pojmenovat jako Talent Relationship Management (TRM). Tomuto výrazu můžeme přiřadit český ekvivalent ve smyslu „péče o talenty“. Tento pojem zahrnuje také nábor, jehož koncepce se změnila a nechala se inspirovat klasickým marketingem. To znamená, že se firmy snaží nábor realizovat v dlouhodobějším horizontu s ohledem na budoucnost. Firmy mají snahu najít co nejkvalitnější zaměstnance a provádí tzv. *„personální marketing, který můžeme chápat jako strategii působení na potenciální*

i stávající zaměstnance“.²³ TRM má však také další funkci, kterou je především zajištění zpětné vazby a komunikace s účastníky výběrového řízení. A jak proces TRM funguje? Pokud firma při výběrovém řízení zjistí, že objevila zajímavého uchazeče, který by mohl být pro firmu prospěšný, ale momentálně nevyhovuje požadavkům na konkrétní pozici, vloží firma jeho profil do tzv. „talent poolu“. Tento pool můžeme označit českým ekvivalentem: zálohovací databáze. V této databázi setrvává uchazeč do doby, kdy je mu doporučena vhodná nabídka pracovní pozice s ohledem na jeho odbornost a kvalifikaci.

Celý tento proces se odráží v adaptačním programu, který je určen právě pro výše uvedenou cílovou skupinu studentů – program JUST-Pool. V rámci tohoto programu jsou studentům nabízeny různé aktivity, podporující jejich adaptaci a rozvoj. Díky těmto opatřením má student možnost poznat firemní kulturu, zdokonalit své vědomosti, uplatnit teoretické znalosti a také možnost kontaktovat svého budoucího potenciálního zaměstnavatele.

Patří sem:

- exkurze v závodě Mladá Boleslav i v pobočných závodech ve Vrchlabí a Kvasinách;
- účast na tuzemském veletrhu;
- odborné přednášky a konference;
- nadodborné semináře;
- semináře zaměřené na podporu komunikačních a prezentačních dovedností.

Absolvování programu je zakončeno slavnostním vyřazením a získáním certifikátu o jeho absolvování.

²³ *Lidské zdroje se neřídí – nyní se o ně pečuje. Talent Relationship Management 2006*[online]. Human resources server 2006 [cit. 2009-03-30]. Dostupný z WWW: <http://www.hr-server.cz/common/vlastni_clanek_detail.asp?c_id=296&o_id=1466>

5.2.2. ABSOLVENTI VYSOKÉ ŠKOLY

Další cílovou skupinou jsou absolventi vysokých škol, převážně ekonomického a technického směru. Pro tuto skupinu firma Škoda Auto nabízí Trainee - program. Jedná se o jednoroční adaptační program s cílem připravit čerstvé absolventy vysokých škol pro převzetí pracovních pozic v jednotlivých odborných oblastech firmy Škoda Auto. Program má charakter kvalifikační odborné a nadodborné²⁴ přípravy pro konkrétní plánované místo.

Vstupní požadavky na Trainees tvoří požadavkový profil kandidáta do Trainee - programu složený z odborné a nadodborné stránky. Odborné požadavky na kandidáta zahrnují: ukončené vysokoškolské vzdělání, komunikativní znalost německého či anglického jazyka. Mezi nadodborné požadavky patří např: kognitivní schopnosti, sociální kompetence apod. Tyto jednotlivé položky v sobě obsahují vždy několik podkritérií, jejichž míru naplnění hodnotí pozorovatelé v průběhu Assessment Centra. S absolventy, kteří úspěšně projdou výběrovým řízením je uzavřena pracovní smlouva na dobu určitou – v trvání jednoho roku. Trainees se stávají kmenovými zaměstnanci firmy. S personálním útvarem a s vedoucím vybrané odborné oblasti sepisují smlouvu, kde je stanovena odborná oblast, ve které se Trainees v průběhu trvání programu připravují na pracovní pozici. Aby Trainees mohli poznat celou společnost, firemní kulturu, organizační strukturu a navázat kontakty s ostatními kolegy, „rotují“ v různých organizačních útvarech a to zejména v těch, se kterými budou v budoucnosti úzce spolupracovat. Trainees tedy mohou tímto způsobem lépe poznat pracovní náplň jednotlivých útvarů, poznat nové kolegy, uplatnit své teoretické a získat praktické znalosti. Po nástupu do programu si Trainee se svým vedoucím a příslušným pracovníkem personálního útvaru vytváří individuální plán osobního rozvoje, kde jsou jednak stanoveny zmíněné rotace a další kvalifikační a rozvojové aktivity. Mezi rozvojové aktivity, probíhající na pracovišti patří např. práce na projektech, pobyt ve výrobě. Rozvojové aktivity jsou vykonávány i mimo pracoviště. Mezi ně patří např. povinné semináře, kurzy, exkurze apod.

²⁴ Nadodborná příprava – vzdělávací část programu, kterou tvoří semináře a kurzy zaměřené na osobnostní rozvoj

5.2.3. KANDIDÁTI DO ŘÍDÍCÍCH FUNKCÍ

Tato cílová skupina zahrnuje nositele potenciálu pro výkon řídicí funkce. Kandidát je připravován pro převzetí manažerské pozice ve firmě. Podmínkou je úspěšné absolvování Assessment Centra, který je kompatibilní s celým koncernem VW Group.

Kandidáta identifikuje přímý nadřízený na základě jeho vynikajícího výkonu. Vedoucí má možnost vybraného kandidáta, na základě dohody s ním, podpořit a přihlásit do přípravného programu. Řízený rozvoj a vzdělávací program pro tuto cílovou skupinu kandidátů do řídicích funkcí je k dispozici pro ty, kteří splňují konkrétní podmínky pro zařazení do databáze talentů pro řídicí funkce.

S kandidáty v databázi talentů je nastartován speciální rozvojový program. Obecně se skládá ze dvou základních částí. První část tvoří vypracovaný vzdělávací program, jehož náplní je absolvování povinných a výběrových seminářů. Druhá část je zaměřena na analýzu silných a slabých stránek kandidáta a probíhá formou Development centra. Kandidátům je zároveň k dispozici široká paleta nabídky vzdělávacích aktivit.

Po úspěšném absolvování povinné přípravy včetně závěrečného Assessment Centra je kandidát připraven pro převzetí řídicí funkce v managementu firmy. Tito zaměstnanci tvoří databázi tzv. kandidátů do managementu, z níž jsou interně získávány osoby vhodné pro konkrétní pozice v managementu. I pro tuto cílovou skupinu existuje nabídka vzdělávacích aktivit.

5.2.4. MANAGEMENT

Management tvoří nejvýše postavení a kvalifikovaní zaměstnanci firmy. Povolání do managementu je podmíněno splněním výše uvedených rozvojových opatření a současně existencí volného pracovního místa v odpovídající hierarchické linii organizační struktury. Management firmy Škoda Auto tvoří tři úrovně řízení od nižšího managementu až po top management. Pro jednotlivé úrovně řízení jsou připraveny rozvojové aktivity v rámci interní nabídky a zároveň celokoncernové (mezinárodní) programy.

Pro tyto dvě výše uvedené cílové skupiny (Kandidáti do řídicích funkcí, Management) platí povinnost vytváření plánu osobního rozvoje a hodnocení. Na základě hodnocení by měl vedoucí se zaměstnancem vypracovat konkrétní plán osobního rozvoje, jehož plnění je sledováno kompetentními útvary personálního rozvoje.

5.2.4.3. Plán osobního rozvoje

Jelikož plán osobního rozvoje tvoří důležitou část rozvoje zaměstnanců, uvádím zde podrobnější teoretický výklad tohoto pojmu.

Plán osobního rozvoje hraje důležitou roli v rozvoji pracovníků. Je součástí tzv. řízení pracovního výkonu, jehož cílem je soustavné zlepšování výkonu cestou rozvíjení schopností k efektivní práci. Osobní rozvoj není jen osvojování a rozvíjení znalostí a dovedností, tedy odbornosti, ale zahrnuje i celkové formování osobnosti každého jedince, jeho pracovního a sociálního chování tak, aby jeho odbornost přinášela náležitý efekt nejen organizaci, ale i jemu samému. Ovlivňuje tedy jedincům nejen pracovní, ale i mimopracovní život. Potřeby a přání týkající se osobního rozvoje by měl identifikovat pracovník sám, nebo ve spolupráci s manažerem – se svým nadřízeným. Důležitým faktorem je umožnit pracovníkům samostatně posoudit, jaký rozvoj potřebují pro to, aby ve své práci nalézali více uspokojení, přispěli k uskutečnění svých ambic, popřípadě zvýšili svou zaměstnatelnost v organizaci i mimo ni. Stejně důležité je, aby pracovník našel vhodné způsoby, jak uspokojit potřeby svého osobního rozvoje. V žádném případě by se neměl omezovat na tzv. aktivity mimo pracoviště, ale měl by využívat i jiné způsoby učení se znalostem, dovednostem a osvojování si efektivního chování. Mezi nejznámější patří např. Coaching, mentoring, counselling, o nichž jsem se již zmiňovala v teoretické části. [8]

5.3. PŘÍNOS STŘEDOŠKOLSKY VZDĚLANÝCH ZAMĚSTNANCŮ

V této části bych se chtěla zaměřit na středoškolsky vzdělané zaměstnance, z hlediska jejich postavení na trhu práce a rovněž z hlediska významu, jaký mohou mít pro

organizaci. Prostřednictvím srovnání s vysokoškolsky vzdělanými jedinci vysvětlují, jaké klady a přednosti mohou středoškoláci představovat pro zaměstnavatele. Na základě těchto informací jsem provedla šetření uvnitř firmy Škoda Auto, jehož výsledky dále rozvádím.

5.3.1. HODNOTA STŘEDOŠKOLÁKA NA TRHU PRÁCE

Důležitost celoživotního vzdělávání stále stoupá. Nejenže v současné době chybí, ale v budoucnosti i chybět budou lidé vzdělaní v odborných oblastech. Momentální trend poptávky po práci odráží potřebu nejen po vysokoškolsky vzdělaných především v oblasti IT, ale orientuje se i na středoškolsky vzdělané jedince. Ti si vzhledem k vysokoškolsky vzdělaným zájemcům o zaměstnání kladou nižší nároky např. na mzdu, zaměstnanecké výhody či benefity. Tyto faktory mohou být pro firmu vhodným impulsem, proč zaměstnávat a následně rozvíjet potenciál středoškolsky vzdělaných lidí, zejména v souvislosti se zvyšující se cenou práce – mzdou. Jak je známo, teoretické znalosti získané při studiu se mnohdy od praktického modelu liší. Ze studií Národního observatoře zaměstnanosti a vzdělávání²⁵ vyplývá, že vzhledem k rostoucí ceně práce budou firmy přesouvat výrobu dál na východ, kde je cena práce nižší. Měla by tedy klesat poptávka po výrobních profesích a stoupat poptávka po technicky vzdělaných středoškolácích. Jelikož žijeme v době propojování trhů s trhem celosvětovým, tedy v době globalizace, je také důležité zmínit, že méně rozvinuté ekonomiky využijí této výhody a budou se chtít přiblížit „západnímu světu“. Tento fakt by měl být pro firmy výstrahou z hlediska konkurenceschopnosti, neboť motivace méně rozvinutých ekonomik je mnohdy výrazně vyšší než u ekonomik vyspělých. Tento fakt by měl být chápán jako příležitost nejen pro růst ekonomiky, ale s ním související rozvoj lidských zdrojů. [11]

²⁵ Národní observatoř je analytickým útvarům Národního vzdělávacího fondu; její výzkumná činnost je zaměřena na problematiku trhu práce, tj. zaměstnanost, rozvoj lidských zdrojů, předvídání kvalifikačních potřeb a na problematiku vzdělávání, a to jak počátečního, tak zejména dalšího odborného vzdělávání. *Národní observatoř zaměstnanosti a vzdělávání* [online]. Národní vzdělávací fond [cit. 2009-04-02]. Dostupný z WWW: <<http://www.nvf.cz/observatory/index.htm>>

5.3.2. HODNOTA STŘEDOŠKOLÁKA PRO ORGANIZACI

V této části se zaměřím na středoškoláka, tedy na jeho hodnotu, kterou představuje pro organizaci, konkrétně pro firmu Škoda Auto. Hned v úvodu bych chtěla zmínit, že firma má několik rozvojových programů, o kterých jsem pojednávala v předchozích kapitolách. Tyto programy jsou zaměřeny buď na studenty vysokých škol nebo již na vysokoškolsky vzdělané zaměstnance. Logicky se tedy nabízí otázka, zda obohatit současnou nabídku firmy Škoda Auto o rozvojově – vzdělávací program pro středoškolsky vzdělané zaměstnance. Tento fakt podpořil i pracovník Náborového centra, který s těmito lidmi přichází téměř denně do styku, když potvrdil, že v této skupině existují talentovaní jedinci, kteří by zájem o svůj rozvoj a kariérový postup měli. Praktickou část mé práce jsem tedy zaměřila právě na tuto cílovou skupinu.

Během svého šetření jsem shledala, že firmě pracují mladí lidé, kteří do firmy nastoupili ihned po ukončení střední školy. Tento jejich krok může vést však k tomu, že tito mladí čerství zaměstnanci rezignují na další postup ve svém vzdělávání, což se v mnohých případech může zdát jako ztracená příležitost. Na druhé straně, pokud by jedinci zainteresovaní ve svém dalším rozvoji věděli, že je firma v tomto ohledu podpoří a poskytne příležitost dalšího vzdělávání, mohlo by to pro ně znamenat vyšší motivaci pro to, aby na sobě pracovali.

Tento problém můžeme zkoumat i z hlediska komparace s vysokoškolsky vzdělanými zaměstnanci. Zde je důležité zmínit, že firma na rozvoj současných cílových skupin, které jsou tvořeny pouze vysokoškoláky, vynakládá velké finanční částky. To se na první pohled zdá být ze strany zaměstnavatele jako velmi ušlechtilé a podává to věrohodný obraz o firmě, která o své zaměstnance pečuje a podporuje jejich růst. Výsledkem je tedy fakt, že firma disponuje dostatečným množstvím vzdělaných zaměstnanců, ať už v manažerských či odborných oblastech. Firma takovéto lidi bezpochyby má. Je ale návratnost skutečně natolik efektivní, jakou by firma při dané investici očekávala? Zde zřejmě narazíme na problém. Ve firmě Škoda Auto, která je součástí koncernu Volkswagen a řídí se z velké míry koncernovými pravidly, musí být nastaveny také určité koncepce, týkající se procesu vzdělávání. Konkrétněji řečeno, člověk, který se chce dostat výš na svém kariéřním žebříčku musí projít stanoveným procesem, který je pro některé jedince zdlouhavý. Jinou

možnost ale nemají. Z tohoto důvodu pak někdy dochází k tomu, že po určité době takový zaměstnanec firmu opustí, protože jeho cílem je rychlý kariérový vzestup, který nabízí konkurenční firmy. Tato fluktuace by mohla být zmírněna tím, že se firma strategicky zaměří na zaměstnance, které bude moci snadněji udržet. Těmi by mohli být právě lidé se středoškolským vzděláním, neboť nikde není řečeno, že potenciál lze identifikovat jen ve vysokoškolsky vzdělaných lidech. Nehledě na fakt, že středoškoláci nemají tak vysoké požadavky, jak jsem uváděla na začátku této kapitoly.

Myšlenku rozvoje středoškolsky vzdělaných zaměstnanců bych zaměřila na interní zdroje pracovníků, kteří jsou již částečně spjati s firmou a její kulturou. Získávání lidských zdrojů v rámci firmy má své výhody, zejména ve velkých podnicích jako je Škoda Auto. Navíc tito zaměstnanci disponují znalostí interního prostředí, procesů a jejich náklady na zaškolení jsou proto nižší.

Při práci s talenty uvnitř firmy jde o to, tyto zaměstnance nejprve identifikovat a nastavit jim vzdělávací aktivity, které by podpořily jejich růst. V současné době firma Škoda Auto nedisponuje rozvojově adaptačním programem pro středoškolsky vzdělané zaměstnance. Tato cílová skupina není ve firmě zmapována a systematicky se s ní nepracuje.

6. VÝZKUM – ZMAPOVÁNÍ CÍLOVÉ SKUPINY STŘEDOŠKOLÁKŮ VE ŠKODA AUTO A.S. A JEJICH VZDĚLÁVACÍCH POTŘEB

6.1. CÍLE VÝZKUMU

Součástí praktické části mé diplomové práce je výzkumná část. Hlavním cílem mé práce je získání informací za účelem vytvoření nové cílové skupiny talentů. Jedná se o šetření, které je zaměřeno především na zmapování středoškolsky vzdělaných zaměstnanců zastoupených ve vybraném vzorku mého šetření. Na základě těchto informací se v další části své práce zaměřím na návrh procesu práce s talentem – středoškolákem a jeho:

- požadavkový profil²⁶ kandidáta
- rozvojový program

Vedlejším cílem této práce je seznam konkrétních zájemců, kteří uvedli v dotazníkovém šetření zájem na svém rozvoji participovat. Tento jmenný seznam bude předán útvaru Náboru za účelem obsazení případné volné pracovní pozice konkrétním kandidátem.

Zaměstnanci byli osloveni prostřednictvím dotazníku, kde zjišťuji jejich postoje a názory k vzdělávacím potřebám a iniciativu související se snahou o získání lepší pracovní pozice ve firmě.

6.2. KONCIPOVÁNÍ VÝZKUMU

Při realizaci výzkumu je důležité stanovit si tři základní prvky. Výzkumný problém, základní soubor a výběr. Při hledání výzkumného problému jsem vycházela z teoretických i praktických znalostí.

²⁶ Požadavkový profil – požadavky kladené na potenciálního zájemce o zařazení do databáze Talent - středoškolák

Jako základní soubor jsem si stanovila zaměstnance firmy Škoda Auto a.s., závod Mladá Boleslav, oblast Výroby. Tuto oblast jsem si vybrala ze dvou důvodů. Jednak se jedná o stěžejní oblast v celé firmě s nejvyšším počtem zaměstnanců a jednak mi byla doporučena útvarem Náboru, který pro tuto oblast získává velké množství zaměstnanců, provádí s nimi pracovní pohovory a rozmisťuje je na vhodná pracovní místa. V zaměstnancích pro oblast výroby sledává vzhledem k jejich velkému množství také velký potenciál.

Pro výběr jsem zvolila zaměstnance z konkrétního výrobního útvaru Škoda Auto.

Oblast Výroby je tvořena mnoha dalšími útvary, které nebyly v rámci mé práce do výběru zahrnuty. Důvodem byl příliš velký vzorek respondentů (více než 3000 zaměstnanců), což přesahuje rámec a možnosti mé práce.

Do budoucna by bylo smysluplné, rozšířit dotazníkové šetření a zmapovat tak celou cílovou skupinu středoškolsky vzdělaných zaměstnanců ve Škoda Auto.

Jak jsem již zmínila, pro získání informací jsem si vybrala metodu dotazníku. Dotazník je uveden v příloze A. Tato metoda je dle mého názoru nejvhodnější, neboť pomocí dotazníku lze oslovit velké množství respondentů najednou a získat dostatečné množství informací, za poměrně krátkou dobu. Získané informace jsou pak snadno kvantifikovatelné pomocí počítačového zpracování.

6.2.1. STRUKTURA DOTAZNÍKU

Dotazník, který jsem vytvořila, je koncipován tak, aby byl srozumitelný pro zaměstnance, kteří mají různé úrovně vzdělání a aby jim nezabral příliš mnoho času. Proto obsahuje osm jasně a logicky definovaných otázek, které respondenti vyplní buď zaškrtnutím odpovědi, nebo stručným popisem. Dotazník jsem rozdělila do tří částí:

Úvodní část – oslovuje zaměstnance a objasňuje důvody a cíle dotazníkového šetření, jakož i snahu motivovat zaměstnance k tomu, aby podpořili svůj osobní růst. Dále obsahuje kritéria, která umožňují rozdělení respondentů do několika skupin.

Vlastní otázky – jsou formulovány stručně, jasně a mají logickou strukturu.

Závěrečná část – poděkování zaměstnancům za poskytnutí informací.

Poslední tři otázky v dotazníku odrážejí potřebu útvaru Náboru. Zaměstnanci, kteří se rozhodnou poskytnout své kontaktní údaje budou předáni tomuto útvaru za účelem případné spolupráce při změnách pracovních pozic.

6.2.2. ZPŮSOB DISTRIBUCE DOTAZNÍKU

Distribuce dotazníku v takto velké firmě není jednoduchá. Důvodem je především časová náročnost distribuce a pro externího pracovníka nepřístupnost některých míst v závodě. Proto jsem se rozhodla obrátit se na zaměstnance útvaru Náboru, s nimiž jsem již konzultovala možnosti a způsoby výběru respondentů a jejich následné oslovení. Náborové centrum mi pomocí informačního systému poskytlo seznam konkrétních středoškolsky vzdělaných zaměstnanců z oblasti Výroby. Jejich výčet byl velmi rozsáhlý, proto jsem se pomocí filtru zaměřila pouze na zaměstnance v oblasti Výroby agregátů. Avšak i po tomto výběru byl vzorek respondentů rozsáhlý a přesahoval kapacitní rámec mé diplomové práce. S pomocí dalšího filtru jsem tedy vytypovala zaměstnance, kteří mají e-mailovou firemní adresu a přístup k počítači. Těmto zaměstnancům jsem dotazník zaslala v elektronické verzi.

Druhá část distribuce probíhala fyzickou formou, protože zaměstnanci v dělnických pozicích nemají přístup k počítači nebo jej nevyužívají. O to byl tento postup složitější, protože jsem nemohla zajistit, aby dotazník obdrželi pouze ti středoškoláci, kteří figurovali na seznamu z útvaru Náboru. Nebylo možné přijít přímo na pracoviště a hledat zaměstnance podle jmen u montážní linky. Dotazníky byly rozdány přímo do jednotlivých útvarů a distribuce proběhla prostřednictvím kontaktních osob, které zajistili celoplošné předání dotazníků zaměstnancům na nižších úrovních řízení.

Další problematická situace nastala při řešení navrácení dotazníků. Tato nepříjemná situace vznikla v důsledku zvýšeného výrobního plánu a tím i vyššího pracovního nasazení zaměstnanců. Vyplněné dotazníky se ale nakonec podařilo získat pouze s několikadenním zpožděním.

6.3. VÝSLEDKY DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ

Základní údaje:

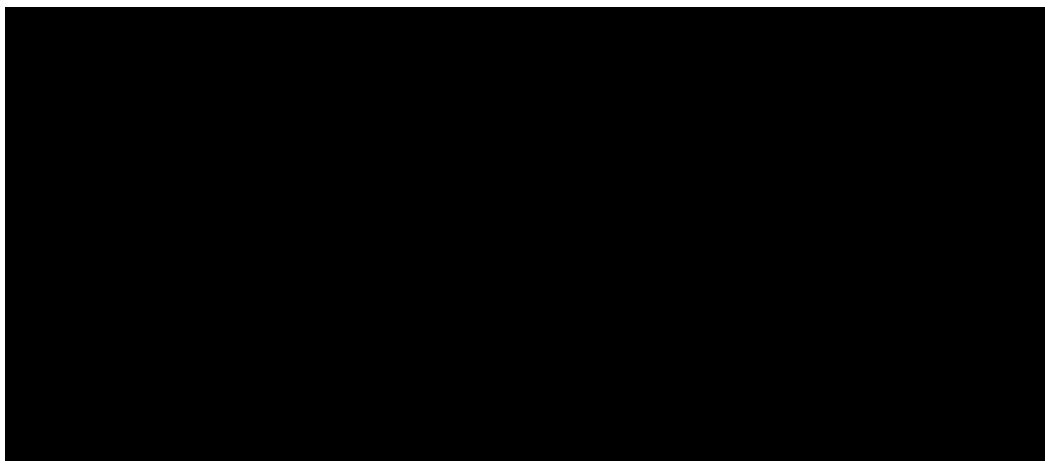
- Celkový počet oslovených respondentů: **200.**
- Počet respondentů splňujících podmínky pro zařazení do výzkumu: **200.**
- Počet respondentů, kteří byli ochotni dotazník mého průzkumu vyplnit a zaslat zpět: **150.**
- Počet dotazníků zařazených do zpracování: **150.**

Návratnost dotazníku (v relativním vyjádření **75 %**) je ze statistického hlediska dostatečná. Dotazník uvádím v příloze č. 1 v podobě, v jaké byl předložen zaměstnancům firmy Škoda Auto. Na základě vyplněných dotazníků, jsem dosáhla určitých výsledků, které uvádím v následujících tabulkách a grafech. V první části uvádím přehledy o rozdělení respondentů do skupin dle vybraných kritérií a v druhé části předkládám zpracované odpovědi na osm otázek obsažených v dotazníku. Údaje v tabulkách jsou seřazeny dle četnosti odpovědí.

Tab. 1 : Věková struktura respondentů

Věk	Absolutní četnost	Vyjádření v %
18-25	68	45,3
26-30	30	20,0
31-35	24	16,0
36-40	11	7,3
41-45	9	6,0
46-50	4	2,7
50 a více	4	2,7
Celkem	150	100,0

Zdroj: Vlastní zpracování



Obr. 5: Věková struktura respondentů

Zdroj: Vlastní zpracování

Z grafu č.5 vyplývá, že nejčastěji zastoupená věková skupina je v intervalu od 18 do 25 let a to ve výši 68 respondentů (45%). Na druhém místě se nachází skupina respondentů ve věkovém rozmezí 26 až 30 let v počtu 30 respondentů (20%). Následuje věková skupina v rozmezí 31 až 35 let zastoupena 24 respondenty (16%). 11 respondentů (7%) je zařazeno ve věkové skupině 36 až 40 let a v závěsu za ní 9 respondentů (6%) ve skupině 41-45 let. Zbývající zaměstnanci patří do věkových skupin 46 až 50 a 50 a více a to v počtu 4 respondentů (3%) v každé z nich.

Tab. 2: Dosažené vzdělání

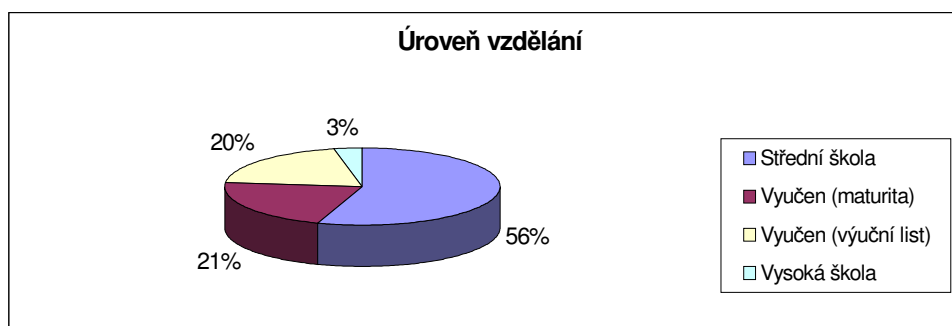
Úroveň vzdělání	Název školy - Obor	Absolutní četnost	Vyjádření v %
Vyučen(a) - výuční list	Automechanik	14	46,67
	Mechanik-opravář	2	6,67
	Zámečnick	2	6,67
	Nástrojař	2	6,67
	Montážní dělník	1	3,33
	Prodavač	1	3,33
	Neuvedeno	8	26,67
Celkem		30	100,00
Úroveň vzdělání	Název školy - Obor	Absolutní četnost	Vyjádření v %
Vyučen(a) - maturita	Odborné učiliště	7	21,88
	Obchod a podnikání	3	9,38
	ISŠ-elektrotechnika	2	6,25
	Strojírenství	2	6,25

	Stavební	1	3,13
	Neuvedeno	17	53,13
Celkem		32	100,00

Úroveň vzdělání	Název školy - Obor	Absolutní četnost	Vyjádření v %
Střední škola	Střední odborná škola	34	40,96
	Střední průmyslová škola	21	25,30
	Gymnázium	6	7,23
	Obchodní akademie	6	7,23
	Střední zdravotnická škola	2	2,41
	Veřejnosprávní činnost	1	1,20
	Telekomunikace	1	1,20
	Neuvedeno	12	14,46
Celkem		83	100,00

Úroveň vzdělání	Název školy - Obor	Absolutní četnost	Vyjádření v %
Vysoká škola	VŠ Škoda Auto	2	40
	TU Liberec - textilní fakulta	1	20
	TU Liberec - strojní fakulta	1	20
	ČVUT - strojní fakulta	1	20
Celkem		5	100

Zdroj: Vlastní zpracování



Obr. 6: Úroveň vzdělání

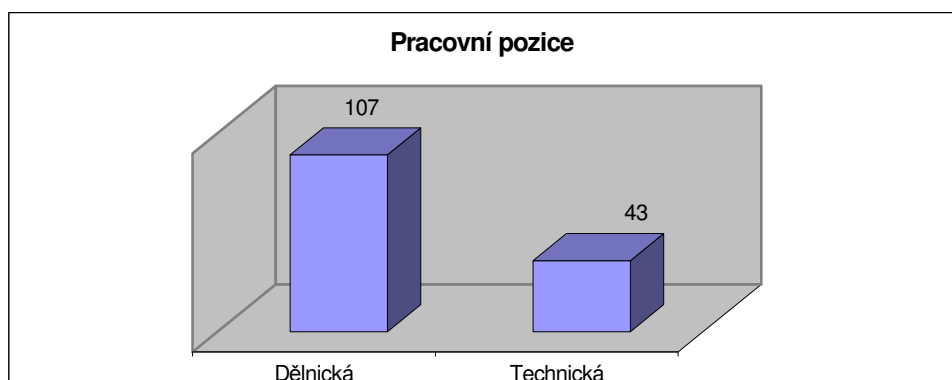
Zdroj: Vlastní zpracování

Z grafu č.6 vyplývá, že více jak polovina z dotázaných respondentů (56%) tvoří středoškolsky vzdělaní zaměstnanci. Tento fakt potvrdil můj záměr podpořit práci s touto cílovou skupinou. V grafu jsou mimo středoškoláků zastoupeny i jiné úrovně vzdělání. Důvodem jejich výskytu je fyzická distribuce dotazníků, u které jsem nemohla zajistit cílenou distribuci, viz kapitola 6.2.2.

Tab. 3: Pracovní pozice

Pracovní pozice	Absolutní četnost	Vyjádření v %
Dělnická	107	71,33
Technicko hospodářská	43	28,67
Celkem	150	100,00

Zdroj: Vlastní zpracování



Obr. 7: Pracovní pozice

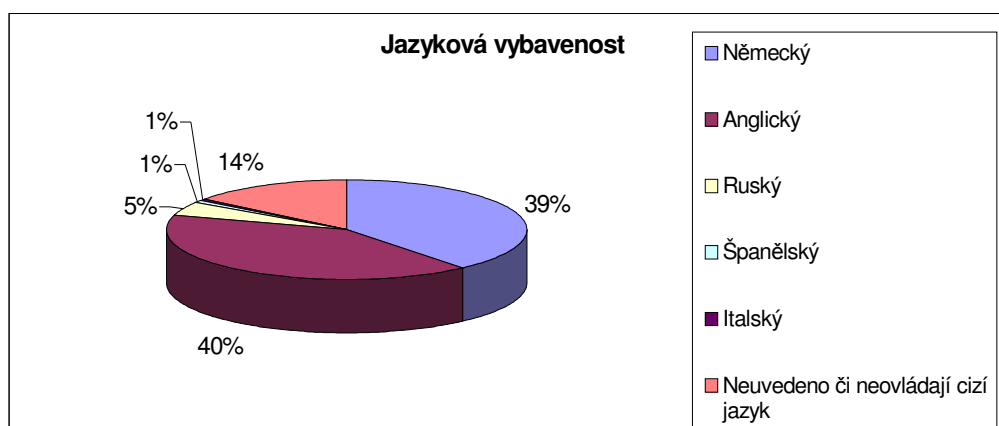
Zdroj: Vlastní zpracování

U tohoto kritéria mě zajímalo, kolik zaměstnanců ve výrobě pracuje přímo na montážní lince, nebo v její blízkosti, např. jako obsluha či údržba a kolik zaměstnanců pracuje v pozici technicko hospodářské (THZ). Z grafu č. 7 je patrné, že z oslovených respondentů pracuje převážná část na dělnické pozici a to v počtu 107 respondentů ku 43 respondentům, pracujících na pozici THZ.

Tab. 4: Jazyková vybavenost

Cizí jazyk	Absolutní četnost	Vyjádření v %
Anglický	62	40,79
Německý	59	38,82
Neuvedeno či neovládají cizí jazyk	22	14,47
Ruský	7	4,61
Španělský	1	0,66
Italský	1	0,66
Celkem	152	100,00

Zdroj: Vlastní zpracování



Obr. 8: Jazyková vybavenost

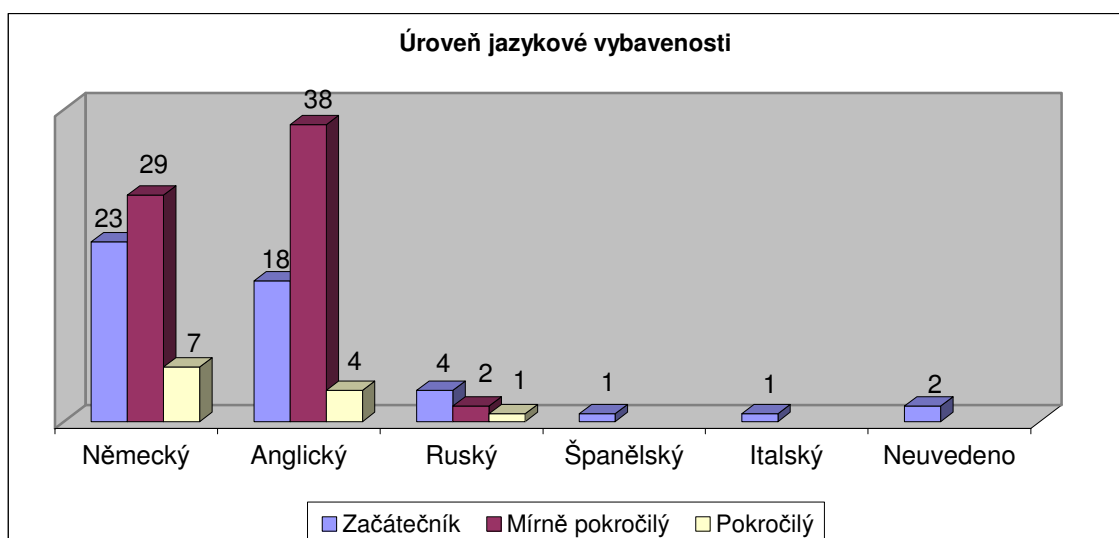
Zdroj: Vlastní zpracování

V rámci vzdělávacích aktivit, které zaměstnanci realizují, mě také zajímala jazyková vybavenost respondentů, která je jedním z hlavních předpokladů, při snaze dosáhnout kariérového postupu ve firmě Škoda Auto. Z grafu č.8 vyplývá, že více jak 40% respondentů disponuje znalostí anglického jazyka. Znalost německého jazyka uvádí 39% respondentů. Téměř 5% respondentů uvedlo znalost ruského jazyka. Dokonce jeden z respondentů hovoří španělsky a jeden respondent italsky. 14% dotázaných na tuto otázku neodpovědělo.

Tab. 5: Úroveň jazykové vybavenosti

Cizí jazyk	Začátečník		Mírně pokročilý		Pokročilý	
	Absolutně	Vyjádření v %	Absolutně	Vyjádření v %	Absolutně	Vyjádření v %
Německý	23	46,94	29	42,03	7	58,33
Anglický	18	36,73	38	55,07	4	33,33
Ruský	4	8,16	2	2,90	1	8,33
Španělský	1	2,04	0	0,00	0	0,00
Italský	1	2,04	0	0,00	0	0,00
Neuvedeno	2	4,08	0	0,00	0	0,00
Celkem	49	100,00	69	100,00	12	100,00

Zdroj: Vlastní zpracování



Obr. 9: Úroveň jazykové vybavenosti

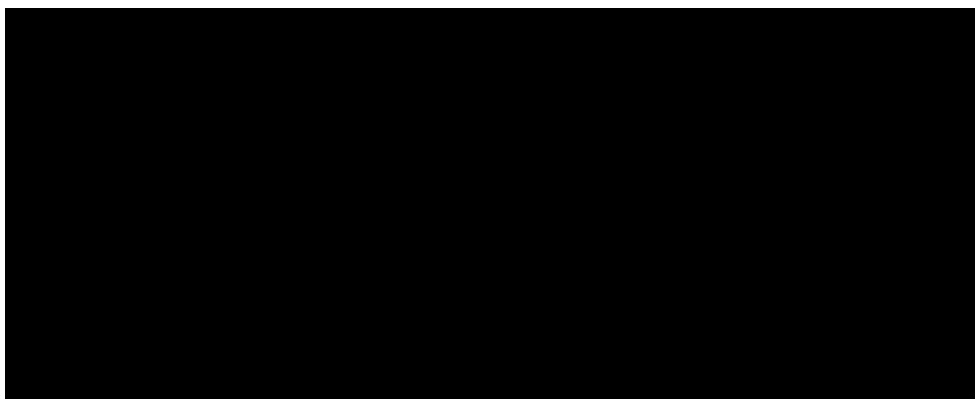
Zdroj: Vlastní zpracování

Při uvedení jazykové vybavenosti je důležitá úroveň jazykových znalostí respondentů. Pro účely dotazníku jsem uvedla běžné a dle mého názoru nejrozšířenější rozdělení jazykových úrovní: začátečník, mírně pokročilý, pokročilý. Z grafu č.9 vyplývá, že německý jazyk ovládá 29 respondentů na mírně pokročilé úrovni, těsně za ní stojí 23 respondentů hovořící jako začátečník. 7 lidí se domluví německým jazykem na pokročilé úrovni. V anglickém jazyce byla nejčetněji zastoupena úroveň mírně pokročilý (38 respondentů). 18 dotázaných ovládá anglický jazyk jako začátečník a 4 lidé úroveň pokročilou. Ruským jazykem mluví 4 lidé jako začátečníci. Ostatní úrovně jazyků nebyly příliš čteně zastoupeny.

Tab. 6: Pracovní praxe ve firmě

Pracovní praxe (počet let)	Absolutní četnost	Vyjádření v %
0-3	59	39,33
7 a více	53	35,33
4-6	34	22,67
neuedeno	4	2,67
Celkem	150	100,00

Zdroj: Vlastní zpracování



Obr. 10: Pracovní praxe ve firmě

Zdroj: Vlastní zpracování

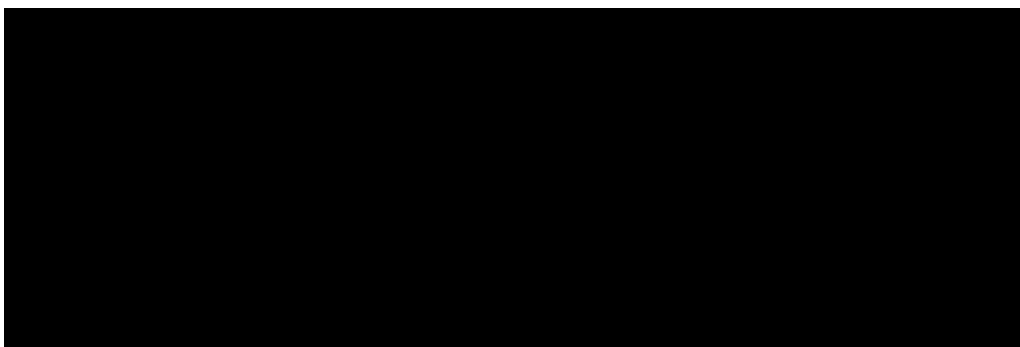
Z grafu č.10 je zřejmé, že nejčetněji zastoupenou skupinou jsou zaměstnanci, kteří působí ve firmě maximálně 3 roky, tj. 39%. Druhou nejčetnější skupinou jsou respondenti, jejichž služební věk přesahuje 7 let, je zde zastoupeno více jak 35%. Skupina s intervalem 4 až 6 let představuje téměř 23%. Na tuto otázku neodpovědělo téměř 3% dotázaných.

Otázka č. 1: Měl(a) byste zájem vzdělávat se a podpořit tak do budoucna Váš pracovní postup?

Tab. 7: Zájem o vzdělání a pracovní postup

Odpověď na otázku č. 1	Absolutní četnost	Vyjádření v %
Ano	134	89,33
Ne	12	8,00
Nevím	4	2,67
Celkem	150	100,00

Zdroj: Vlastní zpracování



Obr. 11: Zájem o vzdělání a pracovní postup

Zdroj: Vlastní zpracování

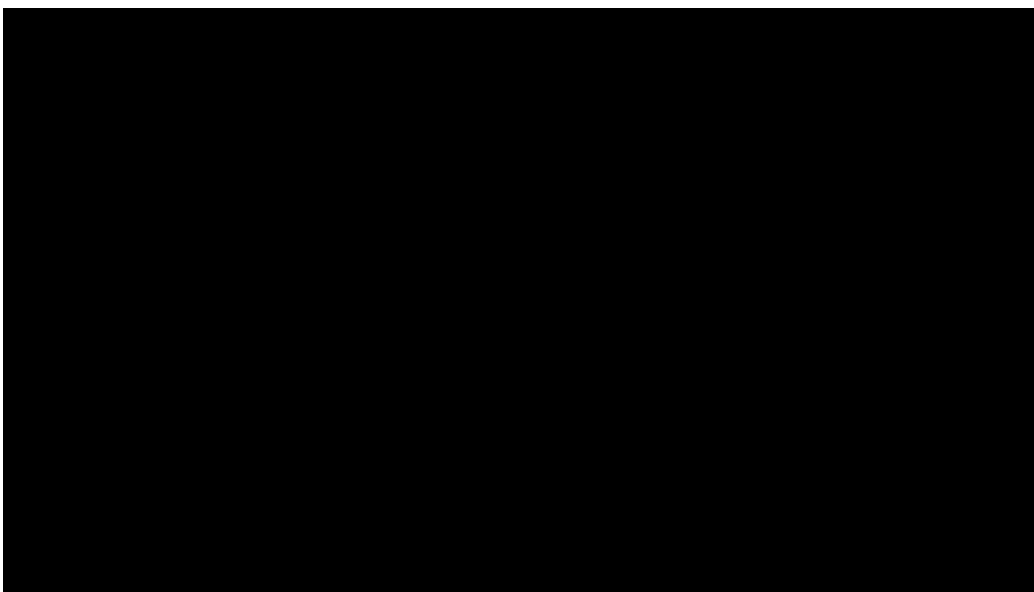
Z grafu č.11 vyplývá, že 134 (89%) respondentů z celkového počtu by mělo zájem se vzdělávat. Tato informace může být však zkreslená, protože dotazník se mohl dostat do rukou právě lidem, kteří mají zájem se nějakým způsobem rozvíjet. Ti, co o svůj rozvoj zájem nemají, mohli např. rovnou odmítnout vyplnění dotazníku. Z celkového počtu dotázaných 12 respondentů (8%) neprojevilo o svůj další rozvoj zájem a 4 dotázaní si zřejmě nejsou jisti, proto vybrali odpověď „nevím“.

Otázka č. 2: Co by Vám mohlo pomoci, abyste zvýšil(a) šanci získat lepší pracovní pozici ve firmě?

Tab. 8: Možnosti ke zvýšení šance při získání lepší pracovní pozice

Odpověď na otázku č.2	Absolutní četnost	Vyjádření v %
Jazykové znalosti	86	27,39
Práce na PC	59	18,79
Vyzkoušet si pracovní pohovor	51	16,24
Posílení sebedůvěry	46	14,65
Odbourání stresu	40	12,74
Sepsání životopisu	24	7,64
Jiné	8	2,55
Celkem	314	100,00

Zdroj: Vlastní zpracování



Obr. 12: Možnosti ke zvýšení šance při získání lepší pracovní pozice

Zdroj: Vlastní zpracování

Touto otázkou jsem se snažila zjistit, co by mohlo respondentům pomoci v jejich kariérovém postupu a v čem shledávají nejčastější deficity. Respondenti zde měli možnost zaškrtnout více odpovědí a vyjádřit své vlastní podněty. Jak vyplývá z grafu č.12, nejvíce respondentů (26%) odpovědělo, že by potřebovali zlepšit své jazykové znalosti. Tento výsledek koresponduje s výsledkem úrovně jazykových znalostí, v níž je uvedeno, že pokročilou úrovní cizího jazyka hovoří pouze 11 lidí, což je z celkového počtu cizojazyčně mluvících cca 8%. Jako další podstatnou potřebu uvádí respondenti práci s počítačem. Takto se vyjádřilo 19% dotázaných. 16% dotázaných preferuje vyzkoušet si pracovní pohovor. Další překážku představuje pro zaměstnance nedostatek sebedůvěry a stres. Na tyto deficity se odvolalo: v případě posílení sebedůvěry 15% a při odbourání stresu 13% respondentů. 8% dotázaných si myslí, že by jim mohla pomoci podpora při sepsání životopisu a žádosti o pracovní pozici. 3% respondentů uvedlo své vlastní názory, mezi nimiž se objevilo např. stáže a vzdělávání v zahraničí. Dále by uvítali absolvování více odborných seminářů.

Vzdělávací aktivity

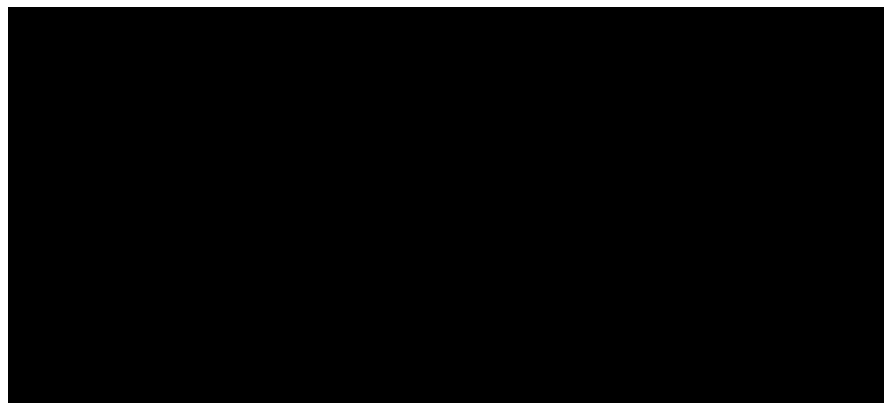
Otázkou č.3 a č.4 jsem chtěla zjistit, zda respondenti absolvovali nějakou vzdělávací aktivitu či seminář. Cílem tedy bylo zjistit, zda respondenti nějakým způsobem iniciují své další vzdělávání a rozvoj, ať už z nabídky vzdělávacích kurzů firmy Škoda Auto, nebo mimo ni. Respondenti měli možnost uvést, kterých kurzů a seminářů se zúčastnili.

Otázka č. 3. Absolvoval(a) jste někdy vzdělávací kurz nebo seminář mimo nabídku Škoda Auto?

Tab. 9: Iniciativa zaměstnanců při vzdělávání mimo nabídku kurzů či seminářů Škoda Auto

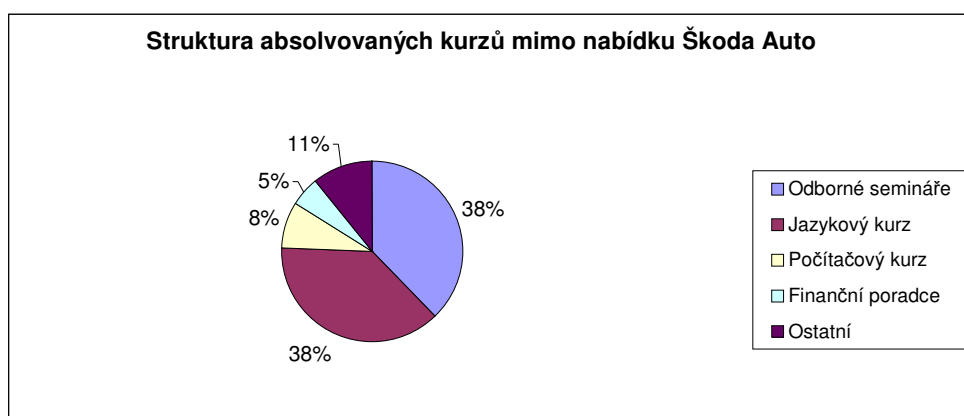
Odpověď na otázku č. 3	Absolutní četnost	Vyjádření v %
Ne	116	77,33
Ano	33	22,00
Neodpovědělo	1	0,67
Celkem	150	100,00

Zdroj: Vlastní zpracování



Obr. 13: Iniciativa zaměstnanců při vzdělávání mimo nabídku kurzů či seminářů Škoda Auto

Zdroj: Vlastní zpracování



Obr. 14: Struktura absolvovaných seminářů mimo nabídku Škoda Auto

Zdroj: Vlastní zpracování

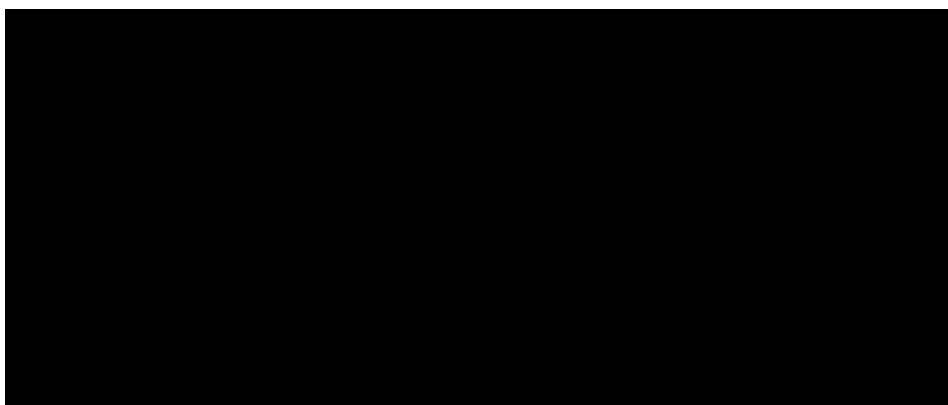
Z grafů č.13 a č.14 vyplývá, že více jak 77% (116) respondentů odpovědělo na tuto otázku záporně. 22% (33) respondentů odpovědělo, že absolvovali vzdělávací kurz či seminář. Mezi nejčastěji uváděné vzdělávací aktivity uváděli respondenti jazykový kurz (38%) a odborné semináře (38%) – jimiž se rozumí semináře související s výkonem práce, kterou vykonávají pracovníci na současné pracovní pozici ve firmě Škoda Auto. Jako další, ovšem méně četné absolvované kurzy uváděli respondenti např. počítačový kurz (8%), kurzy finančního poradce (5%). Ostatní kurzy nebyly příliš četné.

Otázka č. 4: Absolvoval(a) jste někdy kurz nebo seminář z nabídky vzdělávacích aktivit Škoda Auto?

Tab. 10: : Iniciativa zaměstnanců při vzdělávání v rámci nabídky Škoda Auto

Odpověď na otázku č. 4	Absolutní četnost	Vyjádření v %
Ano	87	58,00
Ne	62	41,33
Neodpovědělo	1	0,67
Celkem	150	100,00

Zdroj: Vlastní zpracování



Obr. 15: Iniciativa zaměstnanců při vzdělávání v rámci nabídky Škoda Auto

Zdroj: Vlastní zpracování

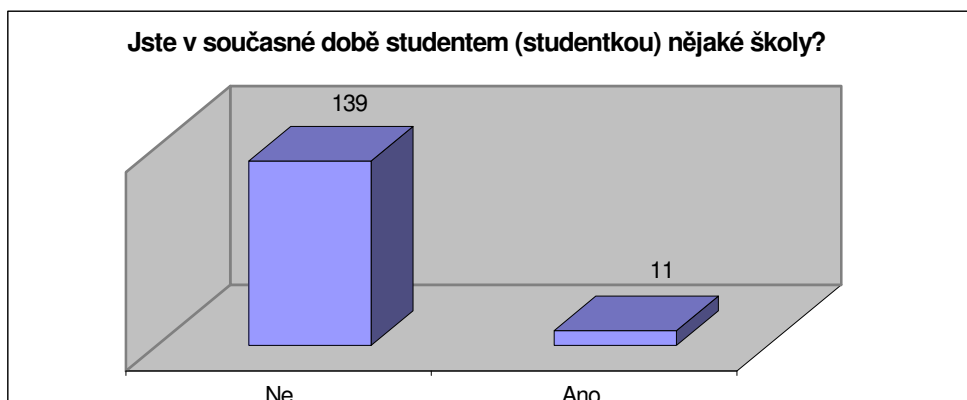
Z výše grafu č.15 je zřejmé, že 58% respondentů absolvovalo vzdělávací aktivitu, kterou jim poskytl jejich zaměstnavatel, tedy firma Škoda Auto. 41% dotázaných se nikdy žádného kurzu či semináře nezúčastnilo.

Otázka č. 5: Jste v současné době studentem (studentkou) nějaké školy?

Tab. 11: Zaměstnanci, kteří v současné době studují

Odpověď na otázku č. 5	Absolutní četnost	Vyjádření v %
Ne	139	92,67
Ano	11	7,33
Celkem	150	100,00

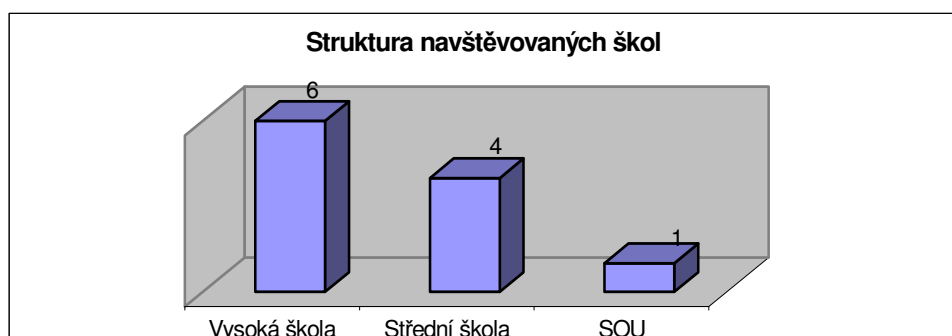
Zdroj: Vlastní zpracování



Obr. 16: Zaměstnanci, kteří v současné době studují

Zdroj: Vlastní zpracování

Z grafu č.16 je patrné, že většina respondentů (139) není v současné době studentem žádné školy. Avšak 11 respondentů uvedlo, že v současné době studují. Strukturu navštěvovaných škol uvádím v následujícím grafu.



Obr. 17: Struktura navštěvovaných škol

Zdroj: Vlastní zpracování

Z grafu č.17 vyplývá, že respondenti, kteří v současné době studují, navštěvují nejčastěji vysokou školu tj. 6 respondentů. 4 dotázaní jsou studenty střední školy a 1 respondent navštěvuje střední odborné učiliště.

Interní burza práce

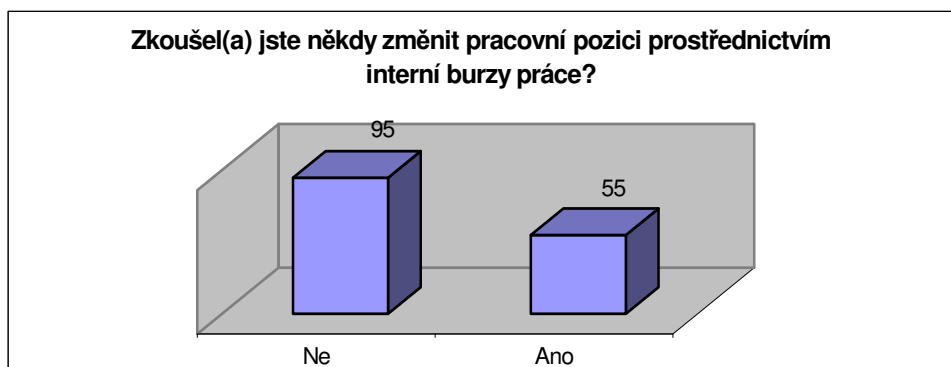
Otázkami č.6 a č.7 jsem chtěla od dotázaných zjistit, zda se někdy pokoušeli měnit pracovní pozici prostřednictvím interní burzy práce, a zda byli úspěšní. Také mě zajímal jejich názor na to, s jakými problémy se setkali, když se účastnili burzy práce, ale byli neúspěšní.

Otázka č. 6: Zkoušel(a) jste někdy změnit pracovní pozici prostřednictvím interní burzy práce?

Tab. 12: Změna pracovní pozice prostřednictvím interní burzy práce

Odpověď na otázku č.6	Absolutní četnost	Vyjádření v %
Ne	95	63,33
Ano	55	36,67
Celkem	150	100,00

Zdroj: Vlastní zpracování



Obr. 18: Změna pracovní pozice prostřednictvím interní burzy práce

Zdroj: Vlastní zpracování

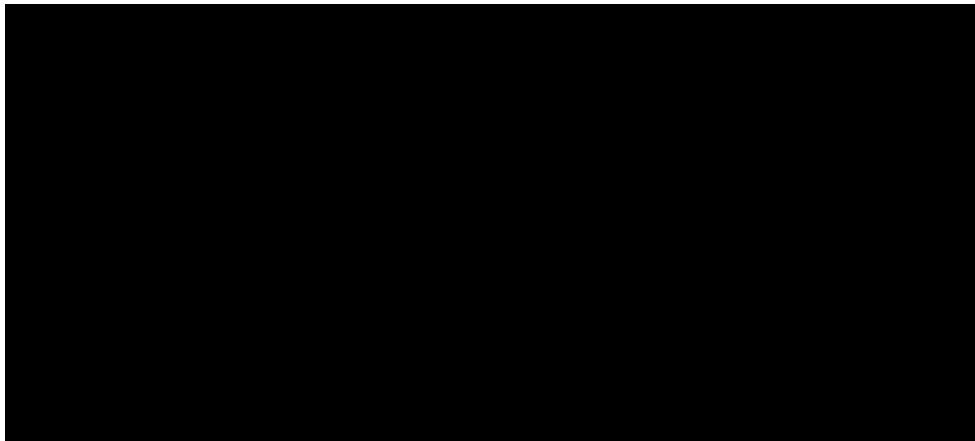
Z grafu č.18 vyplývá, že ze všech dotázaných respondentů více jak třetina tj. 55 respondentů využila interní burzu práce za účelem změny pracovního místa. 95 respondentů nikdy nezkusilo změnit pracovní pozici prostřednictvím interní burzy práce. Kolik z těchto 55 dotázaných bylo úspěšných či neúspěšných a jak zdůvodňují svůj neúspěch, uvádím v následující tabulce a grafech.

Otázka č. 7: Pokud jste se někdy zúčastnil(a) interní burzy práce, byl(a) jste úspěšný(á)?

Tab. 13: Úspěšnost změny pracovního místa prostřednictvím interní burzy práce

Odpověď na otázku č. 7	Absolutní četnost	Vyjádření v %
Ne	37	67,27
Ano	18	32,73
Celkem	55	100,00

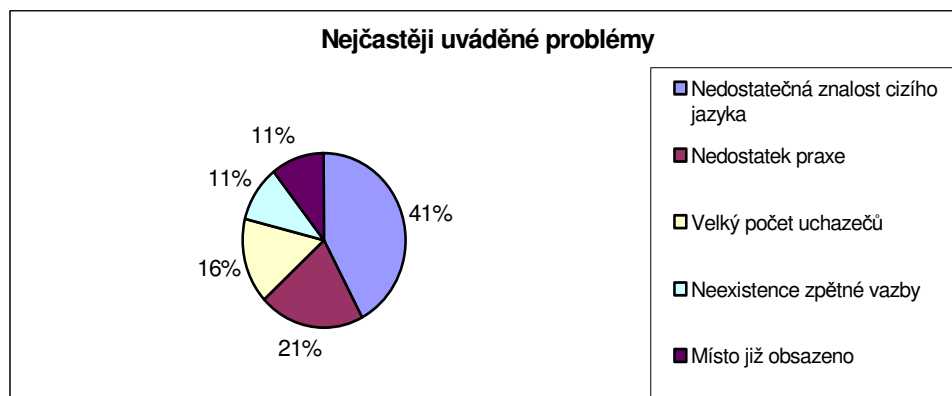
Zdroj: Vlastní zpracování



Obr. 19: Úspěšnost změny pracovního místa prostřednictvím interní burzy práce

Zdroj: Vlastní zpracování

Z grafu č.19 vyplývá, že z těch respondentů, kteří se zúčastnili interní burzy práce, bylo 37 neúspěšných a 18 respondentů bylo úspěšných, získali tedy novou pracovní pozici.



Obr. 20: Nejčastěji uváděné problémy

Zdroj: Vlastní zpracování

Jak je zřejmé z grafu č.20, nejvíce respondentů (41%) přikládá svůj neúspěch při získávání nové pracovní pozice nedostatečné znalosti cizích jazyků. 21% dotázaných uvedlo, že jejich neúspěch plyne z nedostatku praxe. 16% vidí jako důvod nepřijetí na novou pracovní pozici příliš velký počet uchazečů. Setkala jsem se také s názorem, že se jim nedostala zpětná vazba o výsledku pracovního pohovoru.

6.4. PREZENTACE VÝSLEDKŮ ŠETŘENÍ

Kapitola shrnuje výsledky plynoucí z dotazníkového šetření. Z hlediska věkové struktury respondentů je nejčastěji zastoupena věková kategorie v rozmezí 18-25.

Více jak dvě třetiny dotázaných se nachází na dělnické pozici. Tento závěr ukazuje, že i mezi lidmi, kteří pracují na montážní lince, se najdou zaměstnanci, kteří mají zájem o svůj další rozvoj. Co se týče jazykové vybavenosti dotázaných, lze konstatovat, že výsledek je spíše kladný. Ovšem když se zaměřím na úroveň jazyka, tento výsledek bych hodnotila spíše negativně. A to z toho důvodu, že na pokročilé úrovni se nachází velmi malé procento dotázaných.

Dotazník byl z části zaměřen na zmapování vzdělávacích aktivit a potřeb zaměstnanců. Cílem bylo získat přehled o absolvovaných vzdělávacích aktivitách, a zda zaměstnanci iniciují své vzdělávání nebo jej absolvují jen v rámci pracovních povinností. Z šetření vyplynulo, že aktivit, které jsou pořádané zaměstnavatelem, tedy firmou Škoda Auto, se účastní více jak polovina dotázaných. Na druhé straně, vlastní podněty ze strany zaměstnanců při svém dalším vzdělávání, nejsou příliš časté. Výsledek totiž ukázal, že více jak polovina dotázaných neabsolvovaly kurz či seminář mimo nabídku firmy Škoda Auto.

Při zkoumání oblastí vzdělávacích a rozvojových potřeb zaměstnanců jsem rovněž chtěla získat informace o nedostatcích, se kterými se zaměstnanci potýkají. Tento výstup mi poslouží při definování rozvojových opatření, která budou sloužit k podpoře a rozvoji talentů v rámci rozvojového programu. Z šetření vyplynul závěr, který koresponduje s již uvedenými výsledky. Zaměstnanci uvedli, že k jejich rozvoji a následnému pracovnímu postupu by jim pomohlo především zvýšení jazykové úrovně, které je vyžadováno také firmou pro zařazení do databáze talentů. Velkou četnost zde měla také práce na počítači.

Poslední tři otázky byly zaměřeny na interní burzu práce. Tyto otázky byly v dotazníku zahrnuty za účelem získání konkrétních zaměstnanců, kteří by měli zájem o svůj pracovní postup. Tento seznam bude sloužit útvaru Náboru, který ho využije pro obsazování volných pracovních pozic. Otázky zjišťují, zda zaměstnanci zkoušeli měnit pracovní pozici

prostřednictvím interní burzy práce. Především jsem chtěla rozpoznat problémy, které vedly k neúspěchu zaměstnanců při změně pracovního místa. Z šetření vyplynulo, že největším problémem byla opět nedostatečná znalost cizího jazyka a nedostatek praxe.

Jak se ukázalo, více jak 89% vybraných zaměstnanců má zájem o svůj další rozvoj. Tento výsledek považuji za velmi příznivý. Chtěla bych ovšem upozornit na skutečnost, že by tato informace mohla být zkreslená tím, že v průběhu fyzické distribuce se dotazníky mohly dostat k lidem, kteří zájem o další vzdělávání nemají, a proto dotazník nevyplnili.

A jaký byl stav zaměstnanců, z hlediska zájmu o další spolupráci? 112 respondentů z celkového počtu (150) navrácených dotazníků má zájem být registrován. 38 respondentů o zařazení do databáze neprojevovalo zájem. Tento jmenný seznam bude předán útvaru Náboru.

V rámci cílové skupiny středoškolsky vzdělaných zaměstnanců se zaměřím na proces práce s talentem, který začíná nadefinováním vstupních požadavků za účelem identifikace talenta, zařazení do databáze talentů a při splnění stanovených kritérií jeho následné začlenění do rozvojového programu.

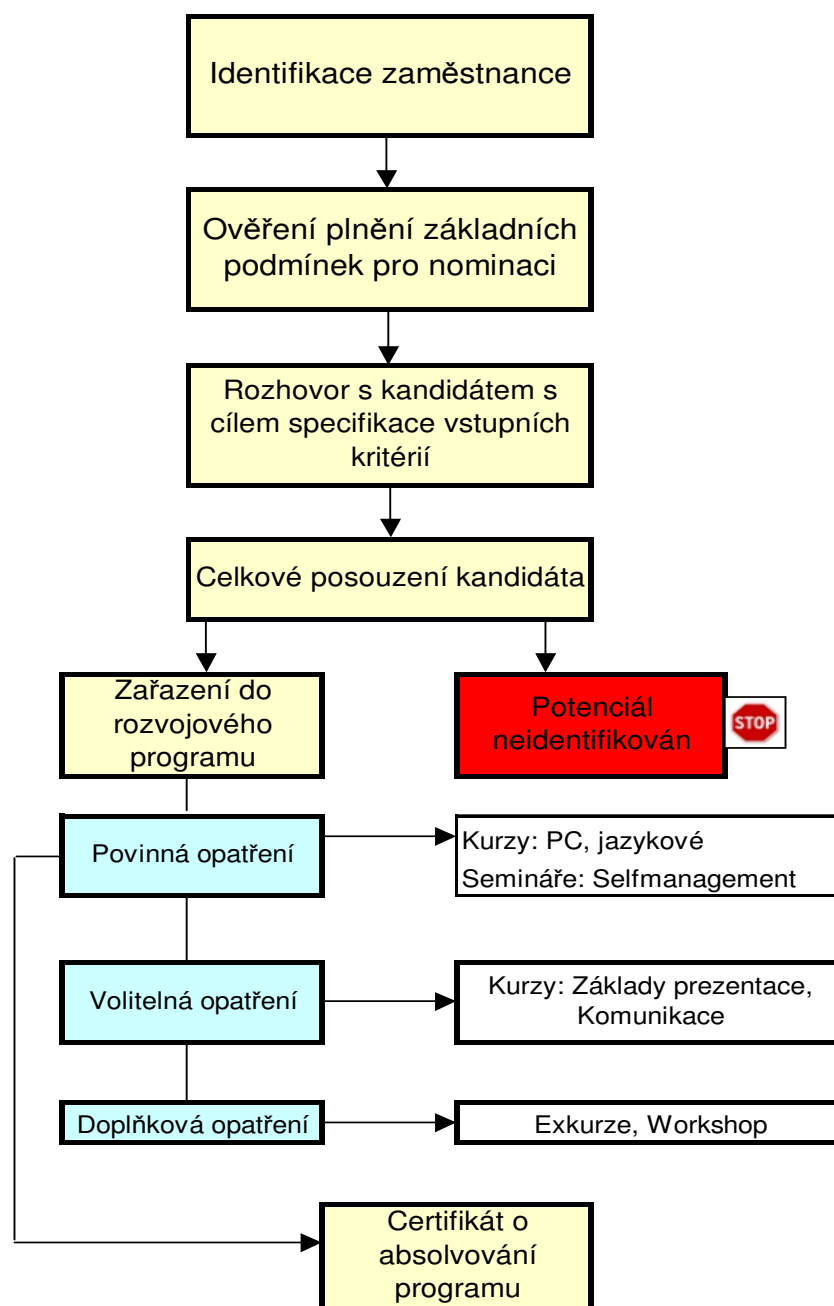
7. NÁVRH ROZVOJOVÉHO PROGRAMU

V této části se zaměřím na návrh rozvojového programu pro novou cílovou skupinu talentů, s využitím zdrojů, poskytnutých pilotním vzorkem zaměstnancům z oblasti Výroby. Těchto zaměstnanců je ve firmě poměrně velké množství, jak potvrdilo i dotazníkové šetření. Zároveň se ukázalo, že tito zaměstnanci disponují určitými znalostmi a mají zájem o svůj další rozvoj. Nová cílová skupina bude tvořena středoškolsky vzdělanými zaměstnanci, pro které ve firmě Škoda Auto momentálně neexistuje konkrétní rozvojový program. Stávající rozvojové programy jsou určeny pouze pro zaměstnance, kteří mají vysokoškolské vzdělání. Abych tyto středoškolsky vzdělané zaměstnance podpořila a dokázala, že mezi nimi existují talentovaní jedinci, kteří by mohli pro firmu představovat velký potenciál, pokusím se pro ně navrhnout rozvojový program.

Důležitým bodem při návrhu rozvojového programu je stanovení cíle. Cílem tohoto rozvojového programu by mělo být vytvoření databanky talentovaných středoškolsky vzdělaných zaměstnanců, především se zaměřením na:

- prohloubení odborných znalostí a dovedností;
- rozvoj osobnostních a sociálních kompetencí.

Práce s talentem není jednorázová. Jedná se o dlouhodobý proces, v němž je zapotřebí talent nejprve identifikovat, získat, rozvíjet – tedy zařadit do rozvojového programu, udržet a v konečné fázi efektivně využít jeho znalostí, dovedností a ostatních kvalit, které v průběhu celého procesu rozvíjel a získal. Takto vybavený zaměstnanec představuje důležitý zdroj organizace, který může přispět ke zvýšení její konkurenceschopnosti. Návrh celého procesu práce s talentem uvádím v následujícím schématu.



Obr. 21: Návrh procesu práce s talentem

Zdroj: Vlastní zpracování

7.1. IDENTIFIKACE TALENTA – NÁVRH POŽADAVKOVÉHO PROFILU

Prvotním krokem v procesu práce s talenty je identifikace talenta. V rámci identifikace je velmi důležité specifikovat vstupní kritéria, která budou využívána při zařazení zájemce do

datbanky talentů. Záměrně tedy musí tyto požadavky splňovat, aby s ním mohla být dále vyvíjena spolupráce. Stanovení těchto požadavků jsem se rozhodla uvést v návrhu požadavkového profilu, jehož vyjádření uvádím v následující grafické podobě:



Obr. 22: Návrh požadavkového profilu

Zdroj: Vlastní zpracování

Záměrně o zařazení do datbanky talentů by měl splňovat následující kritéria:

Vnitřní motivace – Každý člověk má možnost se rozvíjet. Velmi důležité ovšem je, aby byl zaměstnanec vnitřně motivován. On sám musí mít snahu a chuť rozvíjet se a dosáhnout postupu.

Doporučení přímého nadřízeného a spolupracovníků- při nominaci talenta může mnohdy pomoci hodnocení a doporučení. A to nejen přímého nadřízeného, ale především hodnocení od jeho spolupracovníků, kteří s ním přicházejí častěji do styku a mají možnost ho sledovat při běžných operativních pracovních činnostech i situacích. Pokud je do

hodnocení zahrnuje větší spektrum lidí, jsou zde potlačeny subjektivní názory a postoje. Doporučení má potom lepší vypovídací schopnost a je spravedlivější. K tomuto účelu bych navrhovala nástroj 360° zpětné vazby, který využívá hodnocení nadřízených, spolupracovníků a v nejlepším případě i podřízených ke zmapování úrovní různých kompetencí hodnoceného. Tento nástroj bych použila nejprve při vstupu do programu. V případě odhalení deficitů by proběhlo druhé kolo hodnocení před koncem programu, za účelem porovnání s výsledky prvního kola. Hodnocení by probíhalo dotazníkovou formou.

Flexibilita a ochota k dalšímu růstu – kandidát musí být schopen reagovat včas na změny, musí být připraven na nečekané situace, ve kterých by se měl umět orientovat. Měl by mít smysl pro spolupráci a být inovativní. Neméně podstatnou schopností by měla být chuť a elán učit se novým věcem.

Minimální délka praxe ve Škoda Auto – tuto délku jsem stanovila minimálně 4 roky. Za tuto dobu by se měl zaměstnanec orientovat v organizaci, měl by znát základní podnikové procesy a jejich propojenost. Maximální délku pro zařazení do databanky jsem stanovila na 10 let. Domnívám se, že je to dostatečně dlouhá doba na to, kdy je možné objevit v zaměstnanci skrytý potenciál. Pokud se za tuto dobu nijak profesně neprojevil, či neměl snahu nějakým způsobem se rozvíjet, nevidím důvod, proč se těmito zaměstnanci jako talenty, zabývat.

Mírně pokročilá znalost cizího jazyka – kandidát by měl být schopen používat aktivně cizí jazyk, tzn. rozumět a domluvit se. Měl by být schopen v cizím jazyce reagovat a orientovat se.

Zájem o Škoda Auto – kandidát by měl projevovat zájem o firmu např. tím, že bude proaktivně reagovat na změny či výzvy, které pomáhají zlepšit prostředí v organizaci. Tato iniciativa spočívá např. v účasti na projektech, podávání zlepšovacích návrhů, měl by být ztotožněn s cíly organizace a chápat firemní kulturu. Vedoucí bude kandidátovi v rámci nominačního rozhovoru klást předem navržené otázky, týkající se zájmu kandidáta o firmu.

Základní uživatelská znalost MS office – zájemce by měl být schopen ovládat základní počítačové aplikace, které jsou součástí programu MS office. Měl by dokázat vytvořit tabulky a grafy, prezentace. Měl by být schopen zacházet s elektronickou poštou. Tato schopnost bude ověřována pomocí e-learningového testu, ve kterém kandidát prokáže základní uživatelské dovednosti.

Tyto vstupní požadavky bych sestavila do přehledného a standardizovaného formuláře s názvem: Nominace Talenta – Středoškoláka. Tento formulář by byl umístěn na firemním intranetu, na stránkách oblasti Rozvoje lidských zdrojů. Formulář bych rozdělila do tří částí. V jedné by byl prostor pro sebehodnocení kandidáta. V druhé části by měl možnost vyjádřit své názory a hodnocení kandidáta jeho přímý nadřízený. Třetí část by sloužila k hodnocení spolupracovníků kandidáta. Formulář by tedy byl přístupný všem zaměstnancům v elektronické podobě. Formulář by byl vyplněn a zaslán elektronickou poštou odpovědné osobě.

7.2. VSTUPNÍ ROZHOVOR S KANDIDÁTEM

Vstupním rozhovorem se rozumí pohovor s cílem hlubší specifikace kritérií požadavkového profilu u takového kandidáta, který splňuje požadavkový profil nastavený ve formuláři. Rozhovor by vedl zástupce útvaru personálního rozvoje (garant cílové skupiny a rozvojového programu) s kandidátem. Tento garant by se měl podrobněji vyptat na plnění požadovaných kritérií v praxi kandidáta a to, zejména těch nekvantifikovatelných. Cílem rozhovoru by mělo být rozpoznání potenciálu zaměstnance, který se uchází o zařazení do databáze talentů. V této fázi by měl být identifikován středoškolsky vzdělaný zaměstnanec, v němž byl objeven potenciál pro jeho další rozvoj.

7.3. CELKOVÉ POSOUZENÍ KANDIDÁTA

V této fázi by měl garant databáze shrnout a vyhodnotit výsledky dosažené ve vstupním rozhovoru s kandidátem. Na základě těchto výsledků by měl uvést závěrečné stanovisko k zařazení kandidáta do rozvojového programu. V případě zjištění, že u kandidáta nebyl shledán potenciál, pro daného zaměstnance snaha o zařazení do databáze talentů tímto krokem končí.

7.4. ZAŘAZENÍ KANDIDÁTA DO ROZVOJOVÉHO PROGRAMU

Po úspěšném absolvování všech předchozích kroků je zaměstnanec zařazen do databáze talentů – středoškoláků a je nastartován rozvojový program. V rámci tohoto programu si zaměstnanec spolu s garantem programu sestaví plán osobního rozvoje, který nejlépe vystihne oblasti, v nichž je nezbytné se rozvíjet. Tímto krokem je rovněž navázána spolupráce v průběhu rozvojového programu.

7.5. STRUKTURA ROZVOJOVÉHO PROGRAMU

Aby rozvojový program dostatečným způsobem postihl všechny oblasti nutné k rozvoji talentů, koncipovala bych program do třech částí. Zaměstnanci by měli povinnou tzv. základní část, dále část volitelnou a třetí část by obsahovala doplňková opatření.

Základní část

Tuto část bych rozdělila na dva bloky. První blok by byl zaměřen na rozvoj osobnostních a sociálních kompetencí. Tento blok by obsahoval semináře, které pomohou zaměstnanci v poznání sebe sama, uvědomění si své sociální role. Měly by být zaměřeny na možnost analýzy silných a slabých stránek, které si musí zaměstnanec uvědomit a být schopen s nimi pracovat. Do nabídky seminářů bych zařadila např. tato témata:

- posílení sebedůvěry
- sebeřízení
- sebepoznání a spolupráce

Druhý blok této základní části by byl zaměřen na stránku odbornou. Cílem by měl být rozvoj kompetencí v oblasti odborného a metodologického vědění, zajištění jednotného standardu znalostí a dovedností v rámci odborné přípravy. Obsahem nabídky by mohly být tyto aktivity:

- Jazykové kurzy (na pokročilé úrovni)
- Počítačové kurzy (pokročilá uživatelská znalost MS office, aplikace SAP, koncernové aplikace)

Volitelná část

Do této části bych zařadila nabídku vzdělávacích aktivit, z níž by mohli účastníci programu čerpat kurzy a semináře, jež ze svého hlediska považují za potřebné, a které by jim pomohly ve vyrovnání deficitů, ve vystupování, v prezentaci. Proto by bylo vhodné, umístit zde semináře zaměřené na:

- Prezentační dovednosti
- Základy komunikace
- Zvládání stresu a konfliktních situací

Doplňková opatření

V rámci této části bych zařadila opatření, které vycházejí z aktuálních potřeb organizace a přispějí rovněž k atraktivitě programu. Díky těmto opatřením budou mít účastníci možnost poznat okolí organizace, budou mít možnost vyjádřit se k tématům, seznámit se s novými lidmi a podnikovými procesy. Patřila by sem např:

- Plnění role patrona pro nové účastníky
- Exkurze do pobočných závodů
- Workshopy na vybraná témata (např. 2x ročně)
- Stáže v zahraničí

Při návrhu požadavkového profilu a následného navržení rozvojového programu jsem vycházela z informací, které mi poskytl pilotní vzorek respondentů v oblasti výroby. Při případné realizaci bych proto navrhovala rozšířit šetření na další oblasti výroby, které by tento záměr potvrdily a zároveň podpořily. Neměla bych také opomenout, že jakékoliv nové opatření, které zasahuje do podnikových procesů a záměrů firmy Škoda Auto a.s., musí odpovídat pravidlům celého koncernu VW. Proto i u tohoto konceptu rozvojového programu je v případě realizace nutné, zachovat s těmito pravidly kompatibilitu.

Při navržení rozvojového programu a jeho následné realizaci je nutné zohlednit kritérium efektivity. V oblasti vzdělávání zaměstnanců je ekonomické vyjádření díky některým nekvantifikovatelným faktorům, obtížné. Přínosy pro jednotlivce i organizaci jako celek je nutné charakterizovat jako dlouhodobé a mohou se objevit např. ve:

- zvýšení stability, pružnosti a použitelnosti pracovníků;
- zlepšení dovedností a schopností, díky nimž je možné lépe organizovat práci;
- zvýšení výkonu, lepším využitím technologií a vyšší produktivitě práce;
- zlepšení firemní atmosféry, spokojenosti a ztotožnění zaměstnanců s firemní kulturou.

Každý vzdělávací proces musí být systematicky řízen, hodnocen jeho přínos, který musí být porovnán s vynaloženými zdroji. Firma tedy nesmí jen tak plýtvat finančními prostředky, ale musí dosáhnout určité přidané hodnoty. Pro zajištění efektivity mnou navrženého rozvojového programu bych navrhovala tato opatření:

- zavázání účastníků rozvojového programu na dobu 2 let k působení ve firmě. To souvisí s úsilím udržení si talentovaného člověka ve firmě. Tato doba nesmí být ale příliš dlouhá, aby nepřispěla k demotivaci a zaměstnanec neodradila. Myslím, že rozmezí dvou let je optimální.
- příspěvek na jazykový kurz v hodnotě např. 30% celkových nákladů. Tato částka by byla navržena z rozpočtu, rozdělena na částky, které by byly strhávány z měsíční mzdy.
- délka trvání programu 1 rok, což je myslím dostatečný prostor k obohacení a rozvoji jmenovaných kompetencí.
- kurzy a semináře, které by zaměstnanci absolvovali, by probíhaly mimo pracovní dobu. Důvodem je zamezení absence, která by v opačném případě mohla způsobit problémy ve výrobním programu.

ZÁVĚR

Řízení lidských zdrojů se stává důležitou součástí strategického řízení firmy. Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců není izolovaný proces, ba naopak. Při správně nastavené koncepci podnikového vzdělávání a rozvoje, která je součástí podnikové strategie, může firma dosahovat dobrých výsledků a zvyšovat svou konkurenceschopnost. Organizace si uvědomují, že k tomu, aby mohly obstát v konkurenčním boji, potřebují své zaměstnance. Zejména pak talentované jedince, kteří představují pro organizaci velmi vzácný zdroj. Svými schopnostmi a znalostmi mohou podstatnou měrou přispět k plnění strategických cílů a naplňování vize společnosti. Proto je velmi důležité, aby každá firma, která se chce stát špičkou ve svém oboru, tyto zaměstnance identifikovala, získala, rozvíjela jejich potenciál a následně udržela ve své firmě. Organizace by proto měla mít nastaven takový vzdělávací a rozvojový systém, který by nejlépe využil jejich potenciál a vytvořil optimální podmínky k jejich rozvoji.

Cílem mé diplomové práce bylo vytvořit novou cílovou skupinu talentů ve Škoda Auto a.s. a následně navrhnout odpovídající rozvojový program. V diplomové práci se zaměřuji na středoškolsky vzdělané zaměstnance. Objasňuji jejich význam a uvádím důvody, pro které by firma měla na tyto zaměstnance zaměřit svou pozornost. Zmapování této skupiny zaměstnanců jsem provedla pomocí dotazníkového šetření v oblasti výroby. Šetření potvrdilo četné zastoupení středoškolsky vzdělaných zaměstnanců ve srovnání s ostatními zaměstnanci. Jejich ochota se dále vzdělávat a rozvíjet, a tím rozšířit své možnosti uplatnění byla též potvrzena.

Co bych chtěla zdůraznit a co je v současné době velmi aktuální je všudypřítomná ekonomická krize. Tento fakt v souvislosti s koncepcí rozvojového programu není příliš příznivý. Firma se snaží eliminovat důsledky této krize realizací úsporných opatření ve všech oblastech firmy. Proto si myslím, že můj návrh je realizovatelný v dlouhodobém časovém horizontu.

Věřím, že koncepce rozvojového programu, kterou jsem navrhla, přispěje k rozšíření nabídky vzdělávacích aktivit, obohatí postupy a poznatky k rozvoji lidských zdrojů

a podpoří tak rozvoj a kariérový postup talentovaných jedinců, s nimiž může organizace vzkvétat a má šanci obstát v konkurenčním boji.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY – CITACE

ARMSTRONG, M.: *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing a.s. 2002. ISBN 80-247-0469-2.

HRONÍK F.: *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1 vyd. Praha: Grada Publishing, a.s. 2007. ISBN 978-80-247-1457-8.

KOUBEK, J.: *Anglicko-český výkladový slovník personalistiky*. Praha: Management Press, 2003. ISBN 80-7261-080-5.

KOUBEK, J.: *Řízení lidských zdrojů – Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press 2005. ISBN 80-7261-033-3.

KOUBEK, J.: *Řízení lidských zdrojů – Základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press 2006. ISBN 80-7261-033-3.

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

Intranetové stránky firmy Škoda Auto a.s., Mladá Boleslav

Lidské zdroje se neřídí – nyní se o ně pečuje. Talent Relationship Management 2006 [online]. Human resources server 2006 [cit. 2009-03-30]. Dostupný z WWW: <http://www.hr-server.cz/common/vlastní_clanek_detail.asp?c_id=296&o_id=1466>

Národní observatoř zaměstnanosti a vzdělávání [online]. Národní vzdělávací fond [cit. 2009-04-02]. Dostupný z WWW: <<http://www.nvf.cz/observatory/index.htm>>

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY – BIBLIOGRAFIE

- [1] ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada publishing a.s., 2002. ISBN 80-247-0469-2.
- [6] HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. ISBN
- [4] KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů – Základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2005. ISBN 80-7261-033-3.
- [7] KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů – základy moderní personalistiky*. 4. Rozšířené a doplněné vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.
- [8] KOUBEK, J. *Řízení pracovního výkonu*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-116-X.
- [3] PALÁN, Z. *Lidské zdroje – výkladový slovník*. 1. vyd. Praha: Academia, 2002. ISBN 80-200-0950-7.
- [9] SCHULER, R., HUBER, V. *Personnel and Human Resource Management*. 4th ed., St. Paul: West Publishing, 1990. ISBN 0-314-56277-X.
- [2] STÝBLO, J. *Personální management jako nástroj řízení změn*. 1. vyd. Praha: VOX, 2004. ISBN 80-86324-43-5.
- [5] TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2004. ISBN 80-247-0405-6.
- [10] URBÁNEK, V., MARŠÍKOVÁ K. a HLÍNOVÁ M. *Lidský kapitál a očekávaná návratnost investice do vysokoškolského vzdělávání v České republice a v zemích Evropské*

unie. [Syntetická závěrečná studie výzkumného projektu]. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2005. ISBN 80-7372-024-8.

[11] *Vzdělávací trendy 2009* [online]. Deník, 2009. Dostupný z WWW: <http://www.denik.cz/vzdelavani/vzdelavani_trendy20090112.html>

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A – Dotazník „Zmapování cílové skupiny středoškoláků ve Škoda Auto a.s. a jejich vzdělávacích potřeb“ (1 strana)

Příloha A

Zmapování vzdělávacích potřeb středoškolsky vzdělaných zaměstnanců

Dobrý den, dotazník, který jste obdrželi, slouží ke zmapování potřeb vzdělávání a dalšího kariérového rozvoje zaměstnanců. Cílem tohoto šetření je získat přehled o zaměstnancích, kteří mají zájem o další rozvoj. V této fázi se jedná pouze o předběžný sběr informací. Uvedení Vašich údajů Vás nezavazuje k žádným povinnostem. *Zvolené odpovědi prosím zakřezkujte.*

Věk: 18 - 25 26 - 30 31 - 35 36 - 40 41 - 45 46 - 50 50 a více

Dosažené vzdělání: Vyučen(a) (výuční list) Vyučen (a) (maturita)
Střední škola (maturita)
Název školy (obor)

Pozice ve firmě: Dělnická Technická

Jazykové znalosti: Mluvíte cizím jazykem? Uveďte jakým:
Úroveň: Začátečnický Mírně pokročilý Pokročilý
0 - 3 let 4-6 7 a více

Kolik let již pracujete ve firmě? 0 - 3 let 4-6 7 a více

1) Měl(a) byste zájem vzdělávat se a podpořit tak do budoucna Váš pracovní postup?

ANO NE

2) Co by Vám mohlo pomoci, abyste zvýšil(a) šanci získat lepší pracovní pozici ve firmě? (Možno zaškrtnout více odpovědí)

- Vyzkoušet si pracovní pohovor (např. Návčik představení se vedoucímu, vyzkoušet si odpovědi na nejčastější otázky se zástupcem personalistiky)
- Sepsání životopisu (např. Struktura, obsah a forma životopisu + sepsání žádosti o pracovní pozici)
- Práce na PC (např. MS Excell-tvorba tabulek a grafů, Power Point - tvorba prezentací, Outlook - práce s elektronickým kalendářem apod..)
- Jazykové znalosti (např. Možnost absolvování jazykového kurzu)
- Posílení sebedůvěry (např. Kurz sebepoznání, asertivního jednání, komunikace, apod..)
- Odbourání stresu a nervozity (např. Seminář jak zvládat stres, jak řešit konflikty..)
- Jiné podněty:

3) Absolvoval(a) jste někdy vzdělávací kurz nebo seminář mimo nabídku Škoda Auto? (např. jazykový kurz, odborný seminář, apod.)

ANO Napište jaký:
NE

4) Absolvoval(a) jste někdy kurz nebo seminář z nabídky vzdělávacích aktivit Škoda Auto? (např. jazykový kurz, odborný seminář, apod.)

ANO Napište jakou:
NE

5) Jste v současné době studentem (studentkou) nějaké školy?

ANO Střední škola Vyšší odborná škola Vysoká škola
NE Název školy (obor):

6) Zkoušel(a) jste někdy změnit pracovní pozici prostřednictvím interní burzy práce?

ANO
NE

7) Pokud jste se někdy zúčastnil(a) interní burzy práce, byl(a) jste úspěšný(á)?

ANO
NE Pokud NE, s jakými problémy jste se setkal(a)?

8) Plánujeme vytvořit databázi zájemců o profesní rozvoj a případný pracovní postup. Pokud máte zájem být zaregistrován(a) uveďte své kontaktní údaje:

Jméno, Příjmení

Osobní číslo

Telefonní číslo

Děkuji za Váš čas a informace.