

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Efektivnost rozvoje lidského potenciálu ve vybrané organizaci

The Effectiveness of Human Potential Development in a Selected Organization

Student:

Bc. Hana Malovaná

Vedoucí diplomové práce:

Ing. Jarmil Adamec, Ph.D.

Ostrava 2014

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra managementu

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Hana Malovaná**
Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208T037 Management
Téma: **Efektivnost rozvoje lidského potenciálu ve vybrané organizaci**
The Effectiveness of Human Potential Development in a Selected Organization

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Metodika zpracování a cíle práce
 3. Teoretická východiska rozvoje lidských zdrojů
 4. Charakteristika zkoumané organizace
 5. Analýza rozvoje lidského potenciálu vybrané organizace
 6. Výsledky zkoumání a doporučení
 7. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2007. ISBN 80-247-1457-4.
ULRICH, Dave. *Mistrovské řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-3058-5.


Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.


Vedoucí diplomové práce: **Ing. Jarmil Adamec, Ph.D.**

Datum zadání: 22.11.2013

Datum odevzdání: 25.04.2014




Ing. Petra Horváthová, Ph.D.
vedoucí katedry


prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem celou práci „Efektivnost rozvoje lidského potenciálu ve vybrané organizaci“ vypracovala samostatně, včetně všech příloh, pod vedením Ing. Jarmila Adamce, Ph.D. a uvedla v ní všechny použité literární a jiné odborné zdroje.

V Ostravě dne 24.04.2014

.....*Makovaná*.....

vlastnoruční podpis autora

Poděkování

Ráda bych na tomto místě poděkovala vedoucímu mé diplomové práce, panu Ing. Jarmilu Adamci, Ph.D., za čas, který mi věnoval při tvorbě mé diplomové práce a za jeho cenné rady. Dále bych poděkovala především mé rodině a přátelům za podporu, kterou mi poskytovali během celého studia.

OBSAH

1	ÚVOD	4
2	METODIKA ZPRACOVÁNÍ A CÍLE PRÁCE	5
3	TEORETICKÁ VÝCHODISKA ROZVOJE LIDSKÝCH ZDROJŮ	6
3.1	ŘÍZENÍ A PLÁNOVÁNÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	7
3.2	LIDSKÝ POTENCIÁL, LIDSKÝ KAPITÁL, LIDSKÉ ZDROJE.....	10
3.3	VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ ZAMĚSTNANCŮ	14
3.4	HODNOCENÍ A ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ, MOTIVACE ZAMĚSTNANCŮ	19
3.5	PODNIKOVÁ KULTURA	26
4	CHARAKTERISTIKA ZKOUMANÉ ORGANIZACE	29
5	ANALÝZA ROZVOJE LIDSKÉHO POTENCIÁLU VYBRANÉ ORGANIZACE	33
5.1	ANALYZOVÁNÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ SPOLEČNOSTI MITAS A.S.....	33
5.2	DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ EFEKTIVNOSTI ROZVOJE LIDSKÉHO POTENCIÁLU – KATEGORIE TH	41
5.3	DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ EFEKTIVNOSTI ROZVOJE LIDSKÉHO POTENCIÁLU - KATEGORIE D	50
6	VÝSLEDKY ZKOUMÁNÍ A DOPORUČENÍ	55
7	ZÁVĚR	63
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	64
	SEZNAM ZKRATEK	67
	SEZNAM OBRÁZKŮ	68
	SEZNAM TABULEK	69
	SEZNAM GRAFŮ	70
	PROHLÁŠENÍ O VYUŽITÍ VÝSLEDKŮ DIPLOMOVÉ PRÁCE	71
	SEZNAM PŘÍLOH	72

1 ÚVOD

Lidský potenciál se poslední dobou dostává do popředí zájmu, protože právě lidské zdroje společně s materiálovými a finančními, jsou tím nejcennějším, čím organizace v dnešní době disponují. Lidé a jejich lidský potenciál jsou pro organizace velmi důležití, neboť právě lidé, kteří jsou v organizaci a pomocí svých schopností, dovedností, znalostí a zkušeností, přispívají ke zvyšování hodnoty organizací. Je důležité věnovat pozornost i individuálnímu potenciálu zaměstnanců, jak řekl Jack Welch (nejdéle sloužící výkonný ředitel firmy General Electric):

„Skvělá práce dodá vašemu životu vzrušení a smysl. Nesprávná práce váš život vyčerpá.“

Vzhledem k výše uvedeným důvodům je nutné, aby organizace kladly důraz na dostatečný rozvoj, motivování a zkvalitňování podmínek, ve kterých pracují jejich zaměstnanci. Celkový proces důležitosti rozvíjení potenciálu zaměstnanců berou v dnešní době v potaz především organizace, které nazýváme jako „učící se organizace“. Pokud totiž organizace napomáhá k rozvoji konkrétního zaměstnance, zároveň tak činí kroky v rozvoji celé organizace. Pracovníci v organizaci a jejich lidský potenciál tvoří kapitál, do kterého je výhodné investovat. Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců by měly být hlavním předmětem zájmů řízení lidských zdrojů v dnešní době.

Pokud totiž organizace disponuje kvalitními lidskými zdroji, zvyšuje a upevňuje se její postavení na trhu v dnešním konkurenčním ekonomickém prostředí. Kvalitní lidské zdroje a lidský potenciál se projevuje především v krizových situacích, kdy pracovníci organizace ukazují, jak si umí poradit. Mnohokrát tyto situace zvládají hlavně díky tomu, že v předchozím období absolvovali vzdělávací či jinou aktivitu, která přispěla k jejich rozvoji.

Práce s názvem „Efektivnost rozvoje lidského potenciálu ve vybrané organizaci“ se zaměřuje především na rozvoj lidských zdrojů a lidského potenciálu ve společnosti Mitas a.s. sídlící v Otrokovicích ve Zlínském kraji. Firma Mitas a.s. je firma s dlouholetou tradicí v gumárenském průmyslu a disponuje bohatou zásobou lidských zdrojů.

2 METODIKA ZPRACOVÁNÍ A CÍLE PRÁCE

Diplomová práce nesoucí název „Efektivnost rozvoje lidského potenciálu ve vybrané organizaci“ se zabývá rozvojem lidského potenciálu a analyzováním vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve vybrané organizaci sídlící ve Zlínském kraji. Jedná se o společnost Mitas a.s. Práce se sestává ze sedmi kapitol, které tvoří i úvod, metodika zpracování a cíle práce a závěr. Při vytváření diplomové práce autorka získává informace z odborných knižních publikací, učebnic, z dokumentů společnosti Mitas a.s. a informací, které jí byly poskytnuty na základě rozhovorů s personálním oddělením výše zmiňované společnosti.

V teoretické části se práce soustředí především na problematiku lidského potenciálu a lidských zdrojů, přes plánování, vzdělávání, hodnocení, odměňování, motivaci a podnikovou kulturu až po prostředí učící se organizace. Následně je zdůvodněna propojenost mezi lidským potenciálem a danou problematikou v oblasti lidských zdrojů.

Praktická část se zabývá efektivností rozvoje lidského potenciálu zaměstnanců společnosti Mitas a.s. Podrobně analyzuje řízení lidských zdrojů společnosti, systém vzdělávání a školení. Při sběru informací docházelo k verifikování/ověřování těchto dat. Za pomoci indukce (poznávání reality myšlenkovými postupy) docházelo ke změně faktů na obecná tvrzení. Následně za pomoci dedukce dochází k vyjadřování vlastního názoru, který vychází ze získaných informací. Další z použitých metod je pozorování a následné vypracování dvou dotazníkových šetření. První dotazníkové šetření se zaměřuje na analyzování vzdělávání a rozvoje lidského potenciálu technickohospodářských pracovníků společnosti Mitas a.s. Druhé dotazníkové šetření analyzuje lidský potenciál a rozvoj u pracovníků v provozu společnosti Mitas a.s..

Cílem práce je analyzovat efektivnost rozvoje lidského potenciálu ve vybrané organizaci a vytvořit doporučení a návrhy v oblasti rozvoje lidských zdrojů na základě analýzy lidských zdrojů organizace a na základě výsledků dotazníkových šetření.

3 TEORETICKÁ VÝCHODISKA ROZVOJE LIDSKÝCH ZDROJŮ

Teoretická východiska této kapitoly jsou zaměřena na lidské zdroje, zejména na rozvoj lidských zdrojů. Je potřeba si uvědomit, že je jedná o poměrně rozsáhlou problematiku. Níže se práce soustředí zejména na definici a problematiku **lidského potenciálu**, neboť právě lidské zdroje jsou jednou z nejcennějších věcí, kterými organizace disponují.

Rozvoj lidských zdrojů a následná výkonnost organizace je podle Hroníka (2007) dána výkonností procesů a výkonností samotných lidí. Čím jsou procesy ve firmě náročnější, tím je potřeba více výkonnějších lidí, kteří jsou způsobilí. Pokud se firmě daří držet výkonnost lidí i procesů na vysoké úrovni, firma směřuje k prostředí **učící se organizace**. Dalším z důležitých faktorů je **organizační kultura, rozvoj lidí** a v neposlední řadě **lidský potenciál**.

Lidé a lidské zdroje v oblasti ekonomie

Lidé a lidské zdroje je možné podle ekonomické teorie zařadit do jedné ze čtyř základních kategorií, které vymezují ekonomický rozvoj společnosti i organizací. Tyto čtyři základní složky jsou podle Tomšíka a Dudy (2011):

- **přírodní zdroje** - do této kategorie patří nejen zemědělská půda, ale rovněž komunikace, stavební pozemky, nerostné bohatství, energetické zdroje,
- **tvorba kapitálu** – kapitál je zde chápán v podobě budov, strojů, materiálu a finančního kapitálu nutného k produkčnímu a pracovnímu procesu,
- **technologie** – zdroje obsahující technické znalosti, vědu, výzkum, ale také řídicí schopnosti lidí a podnikání,
- **lidské zdroje** – lidé a jejich odborná kvalifikace, vzdělání, kázeň, motivace a nabídka práce. V dnešní době by měl termín lidský zdroj nahrazovat dříve užívaný termín pracovní síla. Dříve byl totiž člověk považován za pouhý prvek ekonomického celku s absencí vlastní vůle.

Následující podkapitola se zabývá problematikou řízení a plánování lidských zdrojů, jak už bylo zmíněno výše, lidské zdroje jsou jedním z nejcennějších faktorů, kterými organizace v dnešní době disponují, a proto je důležité této problematice věnovat pozornost, viz kapitola 3.1 na další straně.

3.1 Řízení a plánování lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů lze popsat jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mohou mít a tím jsou na mysli lidé. Lidé pracující v organizaci a individuálně i kolektivně přispívající k dosažení cílů organizace. (Armstrong, 2007). Řízení lidských zdrojů je jinými slovy podnikatelsky orientovaná filozofie týkající se řízení lidí s cílem dosažení konkurenční výhody. Podle Vodáka a Kucharčíkové (2011) je při řízení lidských zdrojů kladen důraz zejména na tyto oblasti:

- zájmy managementu,
- na používání přístupu, ve kterém jsou strategie lidských zdrojů zakomponovány do strategie podniku,
- chápání lidí v organizaci jako majetku, do něhož organizace investuje ve svém zájmu, aby dosáhla cílů podniku,
- dosažení oddanosti lidí cílům a hodnotám organizace,
- dosahování přidané hodnoty za pomoci lidí, a to prostřednictvím rozvoje lidských zdrojů a řízení pracovního výkonu atd.

Strategie řízení lidských zdrojů

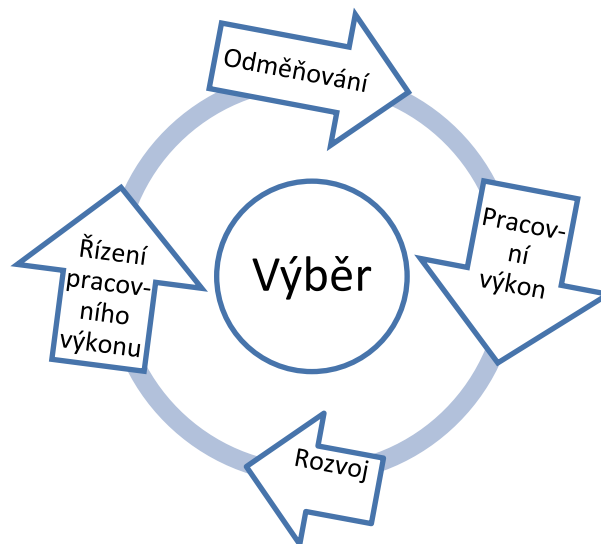
Organizace si musí určit, kam směřuje v oblasti dosahování svých úspěchů. Jedná se o ryze strategický záměr. Tento záměr zahrnuje **vizi organizace, poslání, hodnoty a cíle**. **Cíle** podniku jsou definovány jako měřitelné výsledky, kterých se podnik svojí činností snaží dosáhnout. Tyto cíle vycházejí z vize, která navazuje na poslání podniku. **Poslání firmy** bývá vyjádřeno nejčastěji jasně, stručně a srozumitelně, například v podobě firemního sloganu. **Vize** podniku představuje dlouhodobou perspektivu jeho podnikatelské činnosti. Opět většinou bývá formulována jasně a stručně (Vaculík, Keřt 2008). **Hodnoty** podle Dvořákové (2012) lze považovat za určité kvality/vlastnosti, které považujeme za hodnotné. Představují vrcholné priority jedince a jeho interní hnací motivy. Mezi hodnoty můžeme zařadit např. osobnost, celistvost, týmovou práci, kvalitu, empatii, učení se, přátelství, pořádek, flexibilitu, hospodárnost a jiné. Hodnoty kteréhokoliv zaměstnance společně s jeho výchovou a zkušenostmi se mísí s hodnotami ostatních a následkem je organizační kultura.

Strategie lze charakterizovat jako široce vymezené klíčové přístupy, které organizace uplatňují k realizaci svých poslání a naplnění vizí. **Strategie řízení lidských zdrojů** formuje úmysly organizace a určuje, co by měla změnit v oblasti řízení lidských zdrojů, aby dosáhla naplnění cílů. (Dvořáková a kol., 2012)

Ulrich (2009) uvádí, že řízení lidských zdrojů často propojuje organizační strategii s kroky v oblasti personální práce tím, že udává rozhodující schopnosti nezbytné k tomu, aby byl podnik úspěšný.

Modely řízení lidských zdrojů

V dostupné literatuře se lze dohledat dvou základních skupin modelů, které se zabývají řízením lidských zdrojů. První skupinou je podle Armstronga (2007) **model shody**. Model shody (stochastický model), tento model ŘLZ vynalezla Michiganská škola, představitelé této školy zastávali názor, že ŘLZ by mělo být řízeno stejným způsobem, který bude v souladu se strategií podniku. Dále také definovali níže zobrazený cyklus lidských zdrojů na obrázku 3.1. Cyklus lidských zdrojů zahrnuje: výběr, hodnocení, odměňování a rozvoj vysoce kvalitních pracovníků.



Obr. 3.1 **Cyklus lidských zdrojů** (zpracováno dle Armstronga, 2007)

Druhý model se nazývá **harvardský model** a podle Dvořákové a kol. (2012) jej lze charakterizovat tak, že jej tvoří všechna manažerská rozhodnutí, která ovlivňují všechny činnosti a vztah mezi podnikem a zaměstnancem. Tento model bere v úvahu různé zájmy skupin (vlastníků, managementu, zaměstnanců, vlády, odborů atd.). V tomto modelu jsou manažeři považováni za hlavní hnací motor, který je schopný přinést něco jedinečného a přetvořit vnější parametry ovlivňující vnější činnosti. Obsah řízení lidských zdrojů v tomto modelu zahrnuje vztah ke čtyřem oblastem: toky lidských zdrojů, systémy odměňování, vliv zaměstnanců, pracovní systémy. Každá oblast reprezentuje řadu nejvýznamnějších úkolů vykonávaných manažery. Výhodou je šíře těchto oblastí, model umožňuje analýzu na úrovni organizace, ale i společnosti.

Řízení lidských zdrojů souvisí s lidským potenciálem velmi, už jen v tom smyslu, že celý pojem „řízení lidských zdrojů“ je ve své podstatě jen o lidech. To, jakým způsobem bude podnik lidi řídit, velmi ovlivňuje i jejich postoj k práci, k firmě celkově a následně to ovlivní i jejich individuální lidský potenciál.

Jako součást řízení lidských zdrojů můžeme vnímat i **plánování lidských zdrojů**. To, kolik bude organizace potřebovat lidí ke svému fungování, zahrnuje mnoho předpovídání a stanovování cílů viz níže.

Plánování lidských zdrojů

Plánování lidských zdrojů značí cíleně zaměřené rozhodování o tom, kolik dalších pracovníků podnik potřebuje a k jakému datu. Plánování lidských zdrojů odvozujeme od plánů podniku a jedná se o určitou předpověď o tom, kolik bude potřeba pracovníků k zabezpečení konkrétní produkce či služeb. Plány v této oblasti nemohou být zcela přesné. (Dvořáková a kol., 2007)

Plánování potřeby lidských zdrojů

Personální plánování je proces předpovídání, stanovování cílů a realizace opatření v oblasti pohybu lidí do podniku, v podniku a z podniku, v oblasti spojování pracovníků s pracovními úkoly ve vhodném čase a na správném místě, v oblasti formování a využívání pracovních schopností lidí, v oblasti formování pracovních týmů a v oblasti personálního a sociálního rozvoje těchto lidí.

Tomšík a Duda (2011) uvádějí, že na primární podnikové plánování se úzce napojuje plánování pro management lidských zdrojů, toto plánování je odvozené. Pro účelné plánování lidských zdrojů je důležité, aby podnik disponoval:

- správným počtem zaměstnanců (kvantitou),
- správnou profesní a kvalifikační strukturou zaměstnanců (kvalita lidských zdrojů),
- zaměstnanci ve správném čase na správném pracovním místě i funkci.

V oblasti řízení a plánování lidských zdrojů je vhodné i zmínit řízení talentů neboli talent management, který se v dnešní době stává častým předmětem zájmu a v neposlední řadě se prolíná i s rozvojem lidského potenciálu.

Řízení talentů – talent management

Soubor činností, které mají zajistit, aby organizace přitahovala a udržela si talentované lidi. Cílem je, si uvědomit to, že talenty jsou jednou z hlavních zdrojových složek podniku.

Proces řízení talentů by se neměl omezovat jen na pomyslnou skupinu těch nejlepších, ale je potřeba si uvědomovat, že talentem disponují všichni pracovníci. (Armstrong, 2007).

Talent management je proces náboru, řízení, hodnocení, rozvoje a udržování zdroje, který je pro organizaci jedním z nejdůležitějších. Tímto zdrojem jsou lidské zdroje, jak uvádí (Shukla, 2009). Dále popisuje to, že procesy talent managementu nalezneme obvykle ve více částech organizace. Mnoho organizací se pokouší sladit talent management do jedné soudržné strategie. V současné době, kdy je trh „hladový“ po talentech, je jednou z největších výzev, kterým organizace čelí úspěšně přilákat, posoudit, vyškolit a udržet si talentované zaměstnance. Talent management lze definovat jako **proces plánování, přijímání, rozvoje a řízení zaměstnanců v rámci celé organizace**. Mezi čtyři hlavní pilíře talent managementu patří: řízení talentů, řízení výkonnosti, vzdělávání a odměňování.

V poslední řadě let intenzivně lidský kapitál ve firmách ovlivňovala ekonomická krize. Navzdory komplikované situaci v dnešní době firmy začínají sázet především na **rozvoj a řízení talentů** (talent management).

Plánování lidských zdrojů je složitou problematikou, soustředící se, na potřebu lidí v organizaci. Tento proces je sám o sobě velmi náročný časově a tím pádem i finančně. Je důležité, jaké pracovníky podnik zaměstná a je výhodné, pokud do svých řad přijme schopné pracovníky s vysokým potenciálem, který se ve finále podniku vrátí nazpět, když tento pracovník rozvine díky podniku svůj individuální potenciál, přispěje tak postupně k naplnění podnikových cílů.

Právě na individualitu jednotlivých pracovníků se zaměří kapitola 3.2, která blíže objasňuje samotný pojem **lidský potenciál**, který je stěžejním bodem diplomové práce.

3.2 Lidský potenciál, lidský kapitál, lidské zdroje

K problematice lidského potenciálu se vážou i pojmy lidský kapitál a lidské zdroje, které je potřeba rozlišovat. Podle Vodáka a Kucharčíkové (2011) v reálném životě dochází k často k zaměňování a ztotožňování pojmů **lidský kapitál, lidské zdroje a lidský potenciál**, a proto je vhodné upřesnit si jednotlivé terminologie:

- **lidský kapitál** je souhrn získaných a vrozených schopností, vědomostí, dovedností, zkušeností, návyků, motivace, talentu, energie, jimiž člověk disponuje a které může využívat v pracovním procesu,

- **lidské zdroje** představují lidé v pracovním procesu. Hlavní rozdíl mezi lidským kapitálem a lidskými zdroji je ten, že lidský kapitál vlastní i ti jedinci, kteří nejsou zařazeni do pracovního procesu,
- **lidský potenciál** rozumíme soubor dispozic a předpokladů člověka zaměřených na výkon takových činností, které jednak z hlediska kvantitativního i kvalitativního umožní organizaci ubírat se směrem kupředu a zároveň napomáhají zvyšování konkurenceschopnosti. Jedná se tedy o určitou způsobilost člověka přetvářet sebe samotného. Tento termín zahrnuje prvky dynamičnosti a vztahuje se k budoucnosti.

Lidský potenciál

Diplomová práce se zaměřuje především na problematiku **lidského potenciálu**, a proto bude pojem níže charakterizován více podrobně. Podle odborné literatury lze rozdělit lidský potenciál na **lidský potenciál organizace** a **individuální lidský potenciál**. Podle Bláhy, Mateiciuse a Kaňákové (2005) lze **lidský potenciál organizace** vnímat jako souhrn veškerých potenciálů všech lidí v daném podniku. Jinými slovy se dá říct, že se jedná o souhrn lidských sil, včetně schopností, kompetencí a dovedností. Patří sem i osobnostní rysy. Lidský potenciál organizace je souhrn lidských sil a rezerv, které přispívají k naplňování podnikových/organizačních cílů. **Individuální lidský potenciál (potenciál jedince)** lze selektovat hned do několika složek. Mezi tyto složky patří fyzická zdatnost, zdraví, elán člověka, schopnosti, rozumová úroveň, znalosti, dovednosti, odvaha, odhodlanost a zkušenosti.

V dnešní době, kdy je ekonomika plná nejistých změn a rizik, je důležité, aby podniky disponovaly lidským potenciálem, který je zaměřený na budoucnost a je ve své podstatě všestranný a adaptabilní na změny. Například Whitmore (2009) uvádí, že lidský potenciál je při vykonávání nejen manažerských funkcí velice důležitý. Veškeré činnosti, které ve firmě daný člověk provádí, ať už je to koučování, či poradenství ostatním pracovníkům ve velké míře ovlivňuje to, jaké máme přesvědčení o lidském potenciálu. Dále uvádí, že lidský potenciál znamená v podstatě „dostat z někoho to nejlepší, co má“.

V publikaci zaměřené na lidský/sociální potenciál uvádí Kaňáková a kol. (2006) **faktory, podle kterých lze charakterizovat celkovou úroveň využitelného lidského potenciálu organizace:**

- jedním z prvních faktorů je **souhrn způsobilostí (kompetencí)**, všech pracovníků v organizaci. Nejdůležitější jsou klíčové způsobilosti zaměstnanců. Jedná

se o kompetence, které mají hlavní význam pro úspěšnost podniku. Mezi hlavní způsoby, jak tyto kompetence získat patří vzdělávání, rekvalifikace či účasti na odborných seminářích, konferencích. Lze sem zakomponovat i sebevzdělávání, zvládnání situací,

- poznatky formulované v standardních operačních postupech a pravidlech (podnikové normy, technologické předpisy), které organizují a aktivizují individuální lidský potenciál a stmelují činnosti jedince do společného snažení se, a sloužící k dosahování synergického efektu je možno nazvat **explicitními organizačními znalostmi**,
- třetí faktor tzv. „**tiché**“ **znalosti** (tacit knowledge) jsou znalostmi a způsobilostmi, které se promítají do lidského chování, tzn. i do chování v práci. Důležité je, že člověk si tyto způsoby neuvědomuje a provádí je automaticky. Nemohou být vědomě kontrolovány. Jsou to neformální dovednosti, znalosti a zkušenosti, které mají formu know-how. Mnohdy tyto tiché znalosti, které lze získat pozorováním vyznačují určitou kvalitu, pro kterou je určitý podnik vyhledáván,
- **organizační a firemní kultura**, pro dobře fungující organizační kulturu, která je charakterizována tím, jaký má podnik (organizace, firma) vztah k lidem, přírodě atd., je důležitý dobře fungující vztah managementu a zaměstnanců. Klima panující uvnitř konkrétního podniku je většinou charakteristické pro určitou organizační kulturu. Tato kultura se projevuje určitými způsoby práce se znalostmi, informacemi. Důležité je i zhodnocování firemních zdrojů a potenciálů, důraz na tvořivost, či postupy jakými se posuzují chyby zaměstnanců. Firemní kultura prezentuje psychosociální klima vhodné pro formování lidského potenciálu, který pak napomáhá dosahování organizačních cílů,
- motivování, řízení, vedení lidí, komunikace a koordinace to vše jsou **manažerské praktiky**, které také charakterizují úroveň lidského potenciálu v podniku. Manažeři, kteří koordinují aktivity jednotlivců, řídí týmovou práci, všemi těmito aktivitami podporují rozvíjení lidského potenciálu v organizaci,
- **vyspělost organizace**, která je určována tím, má-li např. propracovanou personální politiku, zahrnuje i celkovou organizaci řízení podniku, srozumitelnost, dosažitelnost cílů podniku.
- jeden z posledních faktorů, který pod sebou skrývá manažerské zásahy a pravidla/opatření, která se soustředí na aktivování lidského potenciálu v podniku a následné koordinování jeho rozvoje, které má v zájmu dosahování cílů

organizace, zejména při náročných procesních a organizačních změnách nazýváme **usnadňovací (facilitační) řídicí zásahy**.

Využití lidského potenciálu zaměstnanců

To, jakým způsobem je lidský potenciál využit velmi ovlivní to, jestli je člověk v organizaci **zařazen na správném místě**. Je důležité, aby jedinec byl v organizaci na takovém postu, kde bude moc reálně svůj potenciál rozvíjet a uplatňovat. Jedním z kroků, který napomáhá správnému umístění lidí v organizaci je tzv. **Strategie bestplacement** (správní lidé na správná místa). Mnoho podniků nevyužívá plně potenciálu svých zaměstnanců, protože zaměstnanci nejsou v organizaci na správném místě. Smutným faktem je, že v podmínkách krize místo toho, aby firmy využily svých schopných zaměstnanců, dochází k propouštění, aby zeštíhlily organizaci a snížily tak své náklady. Z toho to důvodu byla vytvořena strategie bestplacement. Nezáleží na velikosti podniku, protože úspěšnost podniků závisí na úspěšnosti jednotlivců. Dá se konstatovat, že čím je organizace menší, tím je v ní méně lidí a **tím více záleží na každém jednotlivci a jeho potenciálu**. V náročných krizových situacích a obdobích je potřeba využívat celého potenciálu firmy, tzn. potenciál všech pracovníků a vedoucích pracovníků. **Manažeři se dají nahradit, ale vůdčí osobnosti se vyznačují právě svou jedinečností**. Znamená to, že je důležité se soustředit i na individuální talenty vyskytující se ve firmě. (Moderní řízení, 4/2011)

Zaměstnanci s vysokým potenciálem

Zaměstnanci s vysokým potenciálem neboli high potentials, jsou lidé, kteří mají předpoklad dále se rozvíjet, postupovat v kariéře a být schopni vést početnější a komplexnější části podniku. (HR News, 2013)

Je důležité zaměstnancům sdělovat, že mají vysoký potenciál a jsou přínosem pro firmu. Existuje hned několik důvodů, proč zaměstnanci sdělit, že jeho **lidský potenciál je vysoký**. Mezi tyto důvody můžeme zahrnout fakt, že když zaměstnanci podnik sdělí, že je zaměstnanec s vysokým potenciálem u zaměstnance posílí motivaci a zvýší jeho angažovanost. Zároveň zaměstnanec nabývá jistoty pracovní budoucnosti, zaměstnanec má větší sebevědomí, je snadnější jej rozvíjet a je více zainteresován do vzdělávání. Celkově se zlepší zaměstnavatelská reputace podniku. (HR News, 2011) Na druhé straně je ale potřeba dávat pozor, aby se pracovník s vysokým potenciálem nestal terčem kritiky ostatních pracovníků, popřípadě, aby mu jeho „firemní sláva“ nestoupala do hlavy.

Dalším z důležitých pilířů, který napomáhá k celkovému rozvoji potenciálu všech pracovníků organizace a i k samotnému rozvoji podniku je vzdělávání a rozvoj zaměstnanců. Vzdělávání zaměstnanců prohlubuje jejich kvalifikační hodnotu, ale zároveň dochází ke zvyšování jejich zaměstnanecké hodnoty a rozvoje jejich individuálního lidského potenciálu, samozřejmostí je i posun organizace k prostředí učící se organizace. Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců podrobně prezentuje níže kapitola 3.3.

3.3 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

V dnešní době globalizace, kdy dochází k růstu technické náročnosti výrobních procesů a k neustálému konkurenčnímu nárůstu, je nutné, aby se organizace zajímaly o zdokonalování svých procesů. Nedílnou součástí jsou investice do výroby. Není důležité jenom zlepšování v oblasti technologií, ale i zároveň je vyžadováno, aby organizace investovaly do lidí (lidského kapitálu) a napomáhaly k jejich vzdělání a rozvoji. Existuje mnoho metod rozvoje a vzdělávání zaměstnanců, které budou uvedeny níže, ale na začátku se kapitola věnuje důležitosti a odlišnosti rozvoje manažerů.

Rozvoj manažerů

Trénování manažerů a jejich manažerských schopností jsou obvykle důležitější než trénink zbylých zaměstnanců. Protože motivování a výkonnost větší části pracovníků je úměrně závislý na tom, jak je jejich nadřazení vedou. Kurzy, které jsou zaměřené na rozvíjení manažerských schopností je proto důležité připravovat se zvýšenou pozorností. Pokud totiž tyto kurzy budou špatné, existuje zde riziko, že manažeři ztratí zájem o další účasti na podobných vzdělávacích/školicích aktivitách.

V oblasti tréninků manažerů se většinou setkáváme s nechutí. Jedním z důvodů tohoto negativního postoje manažerů je to, že mají pocit, že trénink nepotřebují, protože své řídicí schopnosti dokonale zvládají, dále sem můžeme zahrnout i nedostatek času. Hlavním kamenem úrazu je zde ten fakt, že manažeři se domnívají, že o jejich rozvojových potřebách rozhoduje cizí osoba a ne oni sami. Z tohoto důvodu je dobré manažery do rozvojových aktivit zapojit, dát jim možnost, aby si mohli připravit náměty a oblasti, ve kterých by se rádi rozvíjeli. Manažeři obvykle preferují takové rozvojové aktivity, kde mají možnost diskutovat nežli pouze poslouchat lektora. (Urban, HRM 9/2013)

Výchova a vzdělávání zaměstnanců

K rozvíjení potřebných schopností pracovníků organizace přispívá výchova a vzdělávání. Výchova je chápána jako proces formování člověka. Vzdělávání představuje formu dotváření a rozvoje osobnosti. Vodák a Kucharčíková (2011) rozlišují tři přístupy k realizaci podnikového vzdělávání:

- musí se realizovat – požadavky na vzdělávání jsou dány legislativou, bez nich není možné, aby lidé prováděli požadované pracovní výkony a dosahovali cílů,
- mělo by se realizovat – tyto dovednosti by podniku přinesly užitek (manažerské dovednosti),
- podnik je chce realizovat – jedná se o přínosy, které se projeví v dlouhodobém období, jde o vytváření podnikové kultury.

Metody vzdělávání pracovníků

Metody vzdělávání pracovníků lze podle Koubka (2012) rozdělit do dvou obsáhlých skupin. První jsou metody používané ke vzdělávání na pracovišti, jinými slovy v místě výkonu práce. Jsou to metody „**on the job**“. Druhou skupinou metod vzdělávání jsou metody používané ke vzdělávání mimo pracoviště. Lze je nazývat jako metody „**off the job**“.

Metody „on the job“

Instruktaž při výkonu práce je jedna z nejfrekventovanějších metod. Je populární hlavně pro svoji jednoduchost. Způsob zaškolení nového (nezkušeného) pracovníka, kdy druhý zkušenější pracovník, či jeho nadřízený názorně předvádí pracovní postup. Instruktaž při výkonu práce může mít jednorázový charakter, naproti tomu **coaching** zahrnuje dlouhodobější instruování, vysvětlování i opakovanou kontrolu provádění pracovních úkolů pracovníka ze strany nadřízeného. Jedná se o soustavnou činnost, kdy je v potaz brána individualita pracovníka.

Mentoring je podobný výše charakterizovanému coachingu, ale tato metoda je rozdílná v tom, že vzdělávání pracovník si sám vybírá svého mentora (rádce), který je pro něj osobním vzorem. Mentor má za úkol radit a stimulovat pracovníka.

Jedna z novějších metod, která je založena na vzájemné interakci mezi vzdělávaným a vzdělávatelem se nazývá **counselling**. Jde o vzájemné konzultování a ovlivňování.

Asistování spočívá v tom, že nový či méně zkušený pracovník je přiřazen jako pomocník ke zkušenému člověku. Je přítomen při plnění úkolů a učí se od zkušenějšího pracovním postupům. Zprvu se podílí na pracovních činnostech jen malým dílem, ale později začíná být samostatnější, že po určité době je schopen práci vykonávat sám. Metoda se používá hlavně při obsazování řídicích pozic.

Výše zmíněná metoda se dá dokončit pomocí další metody – **pověření úkolem**. Pracovník je nadřazeným pověřen určitým úkolem, který musí splnit. Pro jeho splnění je samozřejmě vybaven dostačujícími kompetencemi a jsou pro něj připraveny všechny potřebné předpoklady pro správné splnění úkolu. V průběhu plnění úkolu je jeho práce samozřejmě monitorována.

Cross training neboli **rotace práce** spočívá v tom, že pracovník, který je vzděláván, je pověřen pracovními úkoly, které vykonává vždy v určité části organizace. V podstatě rotuje v organizaci. Tato metoda je hojně používána při vychovávání řídicích pracovníků, ale neznamená to, že se nemůže použít např. i manuálních pracovníků.

Pracovní porady umožní novým pracovníkům získat celistvý pohled na organizaci. Na pracovní poradě mohou získat informace o důležitých faktech, která se týkají i jejich pracovních pozic. Jedná se o neformální metodu. (Koubek, 2012)

Metody „off the job“

Přednášky, které slouží ke zprostředkovávání teoretických znalostí a faktických informací. Je to jednostranný tok informací, který plyne od vzdělavatele směrem k vzdělávaným, kteří tyto informace pasivně přijímají.

Lepší metodou se jeví být **přednáška spojená s diskusí (seminář)**. Seminář tak jako přednáška zprostředkovává určité informace, ale výhodou oproti přednášce je možnost prodiskutovat se vzdělavatelem určité problémy.

Předávání informací, znalostí a dovedností za pomoci techniky, počítačů či předvádění konkrétních pracovních metod se nazývá **demonstrování**. Tato metoda je orientována na praktické činnosti, protože vzdělávaní mají možnost, si novou dovednost, kterou si osvojili i rovnou vyzkoušet pod dohledem vzdělavatele.

Případové studie se využívají hlavně při vzdělávání manažerů. Jako případová studie zde slouží určitý organizační problém (reálný nebo smyšlený). Jednotlivý manažeři (vzdělávaní) se snaží tento problém diagnostikovat a následně navrhnout řešení problému.

Případové studie se dají více rozvinout ve formě **workshopu**, kdy se řeší v týmu, a nabízejí komplexnější pohled na řešený problém. **Brainstorming** patří také do

skupiny případových studií, kdy je přítomna početnější skupina vzdělávaných. Každý ze vzdělávaných má předložit návrh na řešení problému. Poté se diskutuje o řešeních, které navrhli jednotliví vzdělávaní, a hledá se optimální řešení či se kombinuje z různých řešení jednotlivců.

Simulace se soustředí zejména na praxi a aktivní účast vzdělávaných. Vzdělávaní jsou seznámeni se scénářem a na vyzvání mají během určitého časového úseku učinit spoustu rozhodnutí. Většinou se simulují běžné situace, které mohou nastat v pracovním prostředí. Tato metoda přispívá k formování a schopnosti rozhodovat se.

Manažerské hry (hraní rolí) se zaměřuje na vzdělávání manažerů. Po vzdělávaných tato metoda vyžaduje aktivitu a samostatnost. Vzdělávaní na sebe berou danou roli, která jim byla přidělena. Hraní rolí napomáhá poznat povahu mezilidských vztahů, vyjednávání a konfliktů. Metoda se soustředí na osvojování si sociálních rolí a žádoucích vlastností, které jsou důležité při vykonávání pozice vedoucího pracovníka.

Výcvikový program **assessment centre** je moderní metodou, která se používá při výběru, ale i při vzdělávání pracovníků. Vzdělávaný plní úkoly, řeší problémy, které jsou každodenní náplní pracovní činnosti manažerů. Tyto úkoly jsou náhodně vybrány počítačem. Počítač zároveň umí vyhodnotit řešení problému, nabízí tudíž jakési optimální řešení. Vzdělávaný může potom své řešení problému konfrontovat s tímto optimálním řešením a tímto způsobem dochází k tomu, že se učí. **Učení se hrou (outdoor training)** charakterizuje metodu používanou ke vzdělávání manažerů. Manažeři skutečně hrají hry, či vykonávají sportovní aktivity, při kterých se učí manažerským dovednostem, ke kterým patří: řešení úkolů, koordinování činností, komunikování se spolupracovníky. Učení se hrou se může konat v tělocvičně, venku či v učebně. Je to zábavná forma vzdělávání se.

Poslední metodou je **vzdělávání pomocí počítačů**. Jak již z názvu metody vyplývá, jedná se o zprostředkovávání informací především pomocí počítačů, kdy počítač simuluje pracovní situace, poskytuje názorné ukázky pomocí grafů, obrázků. (Kubek, 2012) Vzdělávání pomocí počítačů bude konkrétněji charakterizováno v následující kapitole **E-development a e-learning**.

Problematika vzdělávání zaměstnanců je velmi široká, na obrázku 3.2 lze vidět komplexně shrnutý a porovnaný charakteristiky jednotlivých vzdělávacích koncepcí.

KONCEPCE VZDĚLÁVÁNÍ		
Pomocí přednášek, diskusí, výukových dílen, počítačů (počítačových programů)	Předáváním pracovních zkušeností, vzdělávání na pracovišti či na rozvojevém pracovišti	Pomocí případových studií, simulací, hraní rolí, assessment centre, outdoor training
CHARAKTERISTIKY		
Zprostředkování znalostí	Zprostředkování dovedností	Zprostředkování znalostí i dovedností
Teoretické vzdělávání	Praktické vzdělávání	Praktické i teoretické vzdělávání
Održené od skutečnosti	Zkušenosti z nahodile vzniklých situací	Skutečné zážitky bez rizik
Malá účinnost	Vyšší, ale problematická účinnost	Optimální účinnost

Obr. 3.2 Charakteristiky koncepcí vzdělávání (upraveno dle Koubka, 2012)

E-development a e-learning

E-learning je vnímán jako nový směr ve vzdělávání pracovníků. Je to vzdělávání pracovníků pomocí počítačů a internetu. Zprvu byl e-learning vnímán jako nový trend, který nahradí dosavadní způsoby vzdělávání a sníží tak náklady na vzdělávání organizaci. Lidé ale stále upřednostňují osobní setkání, a proto vznikly různé kombinace e-learningu a prezenčního studia. E-learningové kurzy mají podobu samostatných kurzů nebo kurzů, které jsou zapojeny do ostatních vzdělávacích a rozvojových aktivit. (Hroník, 2007)

K výhodám e-learningu patří:

- všichni vzdělávání dostanou totožné informace,
- naplnění strategie bezbariérového přístupu,
- možnost v krátkém časovém horizontu vzdělávat velké množství pracovníků.

Armstrong (2007) charakterizuje e-learning jako učení založené na technologii neboli elektronické vzdělávání. Tento termín se poprvé objevil ve Spojených státech amerických v šedesátých letech, ale pozornost vzbudil až v letech devadesátých. E-learning je založen na sítích, které nevyžadují napojení uživatele počítače na internet, je v něm zakomponováno i rozšiřování produktů informačních technologií.

E-development je na rozdíl od e-learningu, který znamená osvojování si poznatků, které jsou „hotové“ a osvědčené, se zaměřuje spíše na objevování a vytváření poznatků.

V e-developmentu, je minimální podíl zcela hotových znalostí. Účastník si tyto informace na znalosti zpravidla převádí sám, rozdíly lze vidět na další straně na obrázku 3.3.



Obr. 3.3 **Rozdíly mezi e-learning a e-development** (upraveno dle Hroníka, 2007)

Vzdělávání zaměstnanců s rozvojem lidského potenciálu bezpochyby souvisí. Díky vzdělávání a rozvoji zaměstnance se rozvíjí i samotný potenciál pracovníka a čím je pracovník vzdělanější a rozvinutější, tím větší přínos pro firmu má.

Pokud organizace disponuje určitými lidskými zdroji je důležité tyto lidské zdroje, tedy konkrétní lidi hodnotit, odměňovat a zároveň správně motivovat. Bez správného motivování nemůže organizace očekávat nadstandardní výkony svých zaměstnanců a ani jejich individuální rozvoj, o tom, jak zaměstnance hodnotit odměňovat a motivovat pojednává následující kapitola 3.4.

3.4 Hodnocení a odměňování zaměstnanců, motivace zaměstnanců

Hodnocení zaměstnanců je velmi důležitá personální činnost, která se podle Koubka (2012) zabývá zjišťováním toho, jak pracovník splňuje své pracovní úkoly, jak se chová na pracovišti, jaké má vztahy se zákazníky, se spolupracovníky. Další náplní hodnocení zaměstnanců je projednávání výsledků hodnocení s jednotlivými zaměstnanci a nalézání cest k postupnému zlepšování pracovních výkonů.

Hodnocení lze rozdělit do dvou skupin. První skupinou je **neformální** a druhou skupinou je **formální** hodnocení. Formální hodnocení můžeme nazvat také jako systematické hodnocení. Opakuje se v pravidelných intervalech a s určitou periodicitou. Z těchto hodnocení jsou zaznamenávány dokumenty, které jsou ukládány do osobních karet zaměstnanců. Neformální hodnocení probíhá během pracovního výkonu, kdy nadřízený kontroluje podřízeného během výkonu práce. Neformální hodnocení zpravidla nejsou zaznamenávána a jedná se spíše o formu průběžné kontroly. (Koubek, 2012)

Metody hodnocení zaměstnanců

Metody hodnocení zaměstnanců plní podpůrnou funkci. Tomšík a Duda (2011) uvádějí, že jsou to *metody hodnocení orientované do minulosti a metody orientované na budoucnost*. Níže budou jednotlivé metody specifikovány.

Metody hodnocení orientované do minulosti

Řízení podle stanovených cílů

Řízení podle stanovených cílů, jinými slovy **Management by Objectives**, charakterizuje metodu, při které zaměstnanec uzavírá termínovanou dohodu se svým nadřízeným. Tato dohoda se týká cílů, které jsou určeny pro nějaký časový horizont. V této metodě je sestavován plán, ve kterém je dáno, kdy a jakým způsobem budou tyto cíle plněny. Jsou jasně dána také kritéria, která rozhodují posléze o tom, jestli pracovník tyto úkoly/cíle splnil. Po uplynutí určitého časového horizontu dochází k hodnocení realizací cílů a na základě tohoto hodnocení se uzavírá dohoda na další období.

- **Srovnávání se standardním pracovním výkonem** – Výkon jedince je srovnáván se standardním pracovním výkonem, který koresponduje s obvyklou pracovní výkonností. Standardní výkon se dá určit statisticky jako průměrný pracovní výkon dosahovaný u většiny pracovníků, dá se také odvodit z intenzity práce určitého pracovníka.
- **Hodnotící stupnice** – Jedna z nejhojněji používaných metod hodnocení pracovníků. Hodnotitelé určují stupeň plnění kritéria. Každý z těchto stupňů je ohodnocen nebo bývá definován slovně. Celkové hodnocení je pak sestaveno ze všech kritérií.
- **Metoda BARS** - Behaviorally Anchored Rating Scales je založená také na určitých hodnotících stupnicích. Tyto stupnice jsou sestavovány pro hodnocení jednotlivých částí pracovního jednání. Pracovní jednání bývá rozčleněno do několika hodnotících stupňů od „vynikajících“ až po „nepřijatelné“. Tato metoda je velmi náročná na přípravu.
- **Metoda kritických případů** – Metoda spočívá v tom, že se evidují hodnotitelem kritické případy/události, které se pracovníkovi přihodily za určité časové období. Zaznamenávají se zde případy, které jsou v souladu s efektivním jednáním anebo naopak jsou velmi neefektivního charakteru.
- **Hodnotitelské zprávy** – Hodnotitel sestavuje a následně podává písemnou zprávu o pracovníkovi. Zpráva zahrnuje pracovníkovy přednosti, slabiny, potenciál,

ale součástí zprávy jsou i doporučení pro zlepšení. Zpravidla jsou zprávy sestavovány a tvořeny na základě hodnoticích stupnic nebo záznamech o kritických událostech.

- **Srovnávání zaměstnanců** – Výkon zaměstnance je srovnán s výkony jiných zaměstnanců. Je to velmi jednoduchá a především praktická metoda. Srovnávání provádí hodnotitel, který může být někdy bohužel zaujatý a potom nastává nebezpečí, že toto hodnocení bude zkreslené. Srovnávání může být konstruováno na základě **prostého pořadí zaměstnanců** (dle pracovních výkonů), **párového porovnávání zaměstnanců** (každý se porovnává s každým) nebo na základě **nucené distribuce**, která rozděluje pracovníky do vyhraněných tříd (nedostateční, podprůměrný, průměrní a vynikající zaměstnanci). (Tomšík, Duda 2011). Dále tito autoři popisují metody hodnocení orientované do budoucnosti.

Metody hodnocení orientované do budoucnosti

- Jednou z mnoha metod orientovaných do budoucna je **sebehodnocení**, kdy se pracovník hodnotí sám. Jeho samostatné hodnocení je posléze diskutováno s hodnotitelem. Smysl této metody je v tom, že člověk sám definuje a zjišťuje větve svého rozvoje a mnohokrát si stanovuje obtížnější cíle, než cíle, které by mu stanovil jeho hodnotitel.
- **Assessment Centre** napomáhá při určování sociálních charakterů a vlastností zaměstnance. Tato metoda neslouží pouze jako hodnotící, ale mnohdy i jako metoda výběru zaměstnanců. Při této metodě jsou informace o zaměstnanci shromažďovány na základě řešení případových studií, hodnocený pracovník je sledován hodnotitelem. Výsledek této hodnotící metody je zpracováván písemně a poskytuje informace o silných a slabých stránkách hodnoceného, součástí je i návrh na zlepšení či různá doporučení pro konkrétního hodnoceného.

Hodnotící rozhovor

Hodnotící rozhovor by měl navodit atmosféru méně formální než je běžné u výše zmíněných metod. U této metody je důležitá důkladná příprava hodnotitele. V metodické přípravě hodnotitele nesmí být opomíjeny předchozí hodnocení pracovního výkonu, aktivní spoluúčast hodnoceného, není vhodné hodnotící rozhovor začínat negativní kritikou, je žádoucí pracovníka zapojit do procesu hodnocení. Je důležité také vybrat vhodný prostor pro hodnotící rozhovor, vyhradit si dostatečný čas, aby bylo možné pracovníkovi vysvětlit cíle hodnotícího rozhovoru, dát najevo pracovníkovi zájem o jeho osobu a přesvědčit ho, že

hodnotitele zajímá pracovníkův rozvoj potenciálu. Je důležité si v průběhu rozhovoru s pracovníkem stanovit cíle, které se bude v budoucnu snažit splnit.

Zpětná vazba - 360°

Metoda poskytující zpětně informace, které se zahrnují průběh i výsledky nějaké činnosti, poskytovaná zpravidla manažerem. Zpětně poskytovaná vazba bývá většinou pozitivní, neboť jsou v ní obsáhlé informace o tom, co je správně a co je nesprávně. Zahrnuje ustanovení směru pro další rozvoj a zlepšení se.

- **Coaching** je i vzdělávací metodou. V případě hodnocení se jedná o to, že nadřízený (manažer) radí pracovníkovi a napomáhá jeho rozvíjení se a učí jej i samostatnosti.
- **Counselling** obsahuje prvky coachingu, ale zároveň se tato metoda snaží pracovníka motivovat k dosahování osobních i organizačních cílů. V podstatě tato metoda kopíruje manažerskou práci – naslouchat, chápat a komunikovat, měnit a realizovat kroky. (Tomšík, Duda 2011)

Hodnocení zaměstnanců ovlivňuje jejich potenciál, že např. kritické hodnocení evokuje u zaměstnance snahu zlepšovat se, napravit své chyby a být lepším pracovníkem. Tím pádem dochází k jeho zlepšení pracovní výkonnosti a rozvíjení potenciálu. Ovšem i pozitivní hodnocení může u zaměstnance vyvolat další snahu o to, aby se více zlepšoval a rozvíjel.

Odměňování zaměstnanců

Podle Dvořákové a kol. (2012) strategie odměňování zaměstnanců vychází ze strategie organizace a lidských zdrojů. Strategie odměňování definuje záměr organizace, **za co, komu, kolik a jak platit.**

Odměňování zaměstnanců je jedna z nedůležitějších a nejpůvodnějších personálních činností, která na sebe přitahuje mimořádnou pozornost jak vedení podniků, tak zaměstnanců. Jde o široce propracovanou činnost. (Koubek, 2012)

System odměňování podle Armstronga (2007) tvoří:

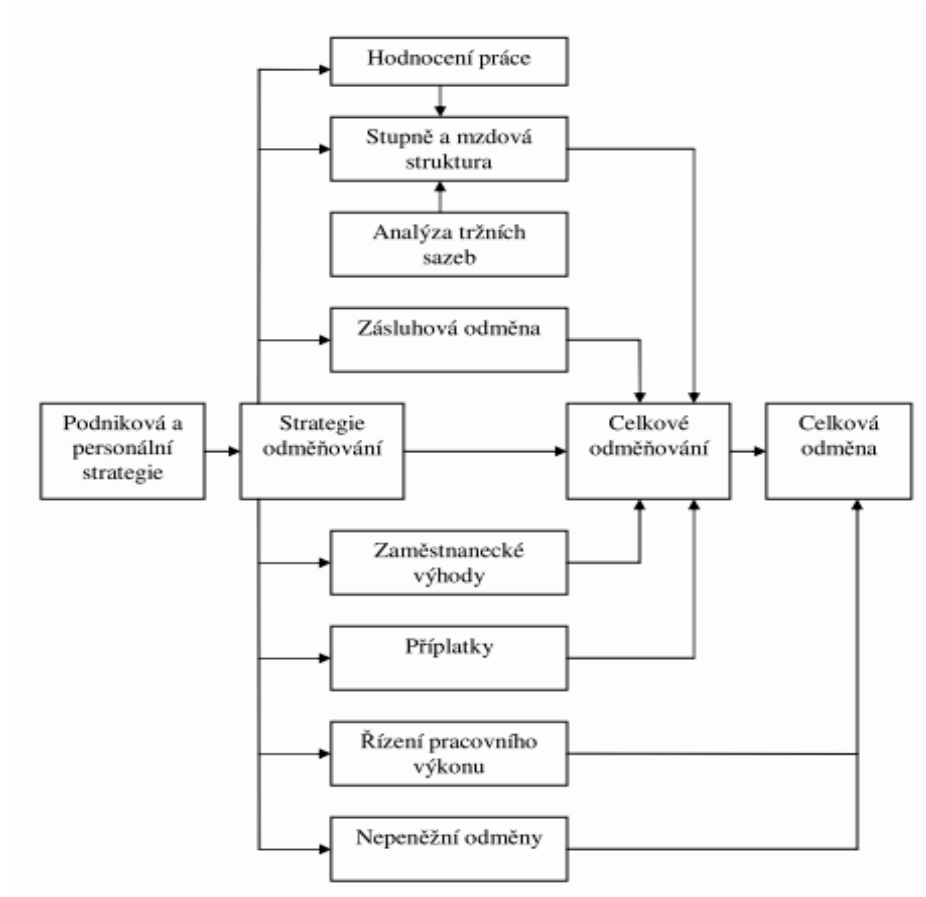
- politika, která poskytuje vodítka k přístupům v řízení odměňování,
- postupy nabízející peněžní nebo nepeněžní odměny,
- procesy týkající se hodnocení práce a posuzování individuálního pracovního výkonu,
- procedury prováděné v zájmu udržování systému a zajišťování toho, aby tento systém byl funkční, pružný.

V oblasti odměňování pracovníků je několik základních pojmů, se kterými je potřeba se seznámit a získat tak komplexní náhled na problematiku odměňování pracovníků. Podle Armstronga (2007) sem patří:

- **úhrnná odměna** – je to kombinace peněžních i nepeněžních odměn nabízených zaměstnancům,
- **celková odměna** – je finální hodnota všech celkových výdělků a výhod, které zaměstnanci mohou získat,
- **základní peněžní odměna** – pevný plat nebo mzda, mohou být vyjádřeny jako roční, měsíční, týdenní nebo hodinová sazba. U manuálních pracovníků pak hovoříme o časové sazbě. K základní peněžní odměně lze připojit příplatky za přesčas, práci ve směnách či za práci ve svátcích,
- **analýza tržních sazeb** – zjišťování mzdových sazeb pro podobné práce na trhu práce za účelem rozhodování o úrovních peněžních odměn v podniku,
- **stupně mzdové/platové struktury** – pracovní místa je možné zařadit do určité struktury, určitého stupně. Úrovně techno sazeb jsou ovlivňovány tržními sazbami,
- **zásluhová mzda/plat** – zásluhová peněžní odměna. Jedná se o peněžní bonusy, které se vztahují k pracovnímu výkonu, schopnostem či zkušenostem pracovníka,
- **zaměstnanecké výhody** – penze, nemocenské dávky, služební automobily, dovolaná na zotavenou,
- **řízení pracovního výkonu** – jsou to prvky, které zabezpečují nepeněžní motivování pracovníka a slouží jako základna pro rozhodování o zásluhové peněžní odměně,
- **nepeněžní odměny** – jedná se o pocit uznání, autonomie a poskytování dalšího vzdělávání pracovníka. (Armstrong, 2007)

Celková odměna

Celková odměna podle Kociánové (2010) zahrnuje transakční odměny (hmotné, hmatatelné odměny) a relační/vztahové odměny (nehmotné) – vzdělávání a rozvoj, zážitky z práce. Celkovou odměnu podle Armstronga (2007) tvoří všechno, co si pracovníci ve svém zaměstnání cení. Jsou to nástroje, které podnik používá k získávání, udržení, motivování a uspokojení svých zaměstnanců. Odměňování a celkově řízení odměňování zaměstnanců je složitý proces, jak demonstruje obrázek 3.4 zobrazený na další straně.



Obr. 3.4 **Řízení odměňování zaměstnanců** (upraveno podle Armstrong, 2007)

Odměňování zaměstnanců přispívá k rozvíjení lidského potenciálu. Pokud je zaměstnanec odměňován i nepeněžně – např. formou povýšení nebo získání určité zaměstnanecké výhody dochází u něj k rozvíjení. Zaměstnanec má samozřejmě i větší sebevědomí a nebojí se náročnějších úkolů a tím pádem roste i jeho potenciál. Proto, aby se zaměstnanci dále rozvíjeli, není důležité jen to, jak je podnik odmění, ale důležité je taky to, **jak podnik své zaměstnance motivuje.**

Motivace zaměstnanců

Pokud organizace chce mít dobré výsledky a plnit své organizační cíle, je důležité se taky zaměřit na lidský kapitál a zejména na **motivaci pracovníků.**

Obecně lze podle Herzbergovi teorie specifikovat dva typy motivace: motivaci vnitřní a motivaci vnější. **Vnitřní motivace** zahrnuje faktory jako je odpovědnost, autonomie, zajímavá práce, příležitost k postupu. **Vnější motivace** je o stimulování pracovníků. Jsou to stimuly typu pochvaly, povýšení, ale také tresty. (Kociánová 2010)

Motivační program organizace

V oblasti problematiky motivace pracovníků by si každá organizace měla sestrojít svůj motivační program pro pracovníky. Důležité je podle Dvořákové a kol. (2007), aby byl motivační program účinný, je potřeba, aby vycházel ze strategie řízení lidských zdrojů podniku a celé podnikové strategie.

Motivační program organizace je konkretizací systému práce s lidmi s úzkým zaměřením na pozitivní ovlivňování pracovní motivace zaměstnanců. Ve finální podobě představuje motivační program soubor pravidel, opatření a postupů, které mají za úkol dosáhnout žádoucí pracovní motivace a následně získat optimální přístup pracovníků k práci. (Kociánová, 2010)

Existuje několik motivačních teorií např. Maslowova pyramida lidských potřeb, teorie X a Y McGregora, Herzbergova teorie, a proto nám níže zobrazený obrázek 3.5 podá komplexnější pohled na problematiku motivace zaměstnanců.



Obr. 3.5 **Propojení pyramidy potřeb a motivačních teorií** (upraveno dle Dvořákové a kol., 2007)

Motivace se významným způsobem podílí na rozvíjení lidského potenciálu. Pokud nebude pracovník dostatečně stimulován a motivován jen těžko u něj dojde k rozvoji jeho potenciálu. Naopak správně motivovaný pracovník se dále rozvíjí a stává se pracovníkem s vysokým lidským potenciálem. To, jací pracovníci jsou v organizaci, jaká zde panuje atmosféra a jak organizaci vnímá její okolí lze nazvat jako **podnikovou kulturu**, kterou se zabývá další kapitola 3.5.

3.5 Podniková kultura

Každý jedinec, který přichází do podniku, se setkává s řadou věcí, které mu přijdou divné a neobvyklé. Po uplynutí určitého časového úseku dochází k adaptaci jedince a ten se stává členem organizace a porozumí určité podnikové kultuře. (Tomšík, Duda, 2011)

Armstrong (2007) uvádí, že kulturou organizace, jinými slovy kulturou podniku myslíme soustavu hodnot, norem, přesvědčení, domněnek a postojů, které sice nejsou nikde žádným způsobem zformulovány, ale určitým způsobem ovlivňují chování a způsoby práce pracovníků.

Obecná charakteristika podnikové kultury podle Müllerové a Šimka (2011):

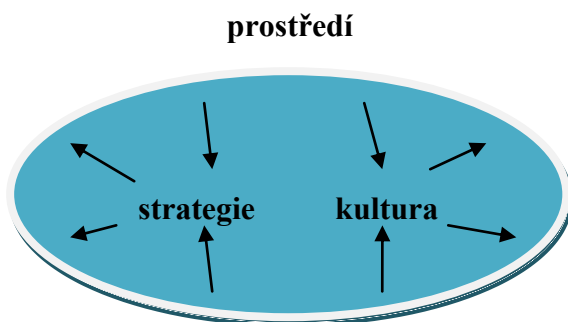
- podniková kultura jako celek nemá objektivní formu své existence. Je to soubor interpersonálních vztahů zaměstnanců podniku,
- podniková kultura se mění na základě změn interakcí uvnitř a vně firmy,
- podniková kultura vyznačuje společné hodnoty a normy, má výraznou sociální povahu,
- je výsledkem procesu učení na základě působení vnějšího okolí a vnitřní koordinovanosti,
- kultura je důležitá i pro nové pracovníky, kteří jsou v adaptačním procesu, a podává jim návod k tomu, aby jednali v souladu s kulturními tradicemi firmy.

Složky kultury podniku

Podle Armstronga (2007) můžeme kulturu podniku blíže specifikovat z hlediska, hodnot, norem, artefaktů a stylu vedení či řízení. **Hodnoty** jsou vztahovány k tomu, co je považováno za dobré pro organizaci. Tyto hodnoty uznávají všichni lidé v podniku. Potom lze tento podnik pojmenovat jako „podnik řídit se hodnotami“. Do hodnot zahrnujeme výkon, inovaci, konkurenceschopnost, kvalitu, týmovou práci, péči o lidi. **Normy** představují jakási nepsaná pravidla chování. Normy pracovníkům sdělují to, co se od nich očekává. Dokonce jim norma může nařídít, co si budou oblékat. Příkladem normy může být to, jak manažeři komunikují se členy svých týmů a jaký mají členové k manažerům vztah. **Artefakty** patří mezi viditelné stránky organizace, které jsou lidé schopni vidět, slyšet či cítit. Patří sem pracovní prostředí, způsob jakým lidé mezi sebou komunikují, tón hlasu. **Styl řízení** (vedení) se úzce zaměřuje na to, jak se manažeři chovají k lidem, které mají ve svých týmech. Styly mohou být různé, např. autokratický. (Armstrong, 2007)

Podniková kultura a strategie

Jako součást organizačního systému nefunguje podniková kultura odděleně. Organizační kultura je ve vzájemných vztazích s organizační strategií a organizační strukturou. Jeden z klíčových prvků, který určí, jestli bude podnikání úspěšné či ne, můžeme označit vývoj a realizaci strategických plánů. Ovšem lidé jsou ti, kteří utvářejí tyto strategické plány, a právě lidé tvoří složky podnikové kultury. (Lukášová, Nový, 2004) Na obrázku 3.6 jsou znázorněny vztahy mezi strategií, kulturou a prostředím podniku.



Obr. 3.6 Vztahy mezi strategií, kulturou a prostředím podniku (upraveno dle Lukášové, Nového, 2004)

Organizační kultura podniku je velmi důležitá pro lidský potenciál, je dokonce jednou ze složek, které definují úroveň lidského potenciálu v organizaci. Celé organizační klima, prostředí firmy a to, jakým způsobem se pracovníci dorozumívají mezi sebou a nadřízenými, jak také komunikují se svým okolím, to vše do značné míry ovlivňuje míru lidského potenciálu a jeho následný rozvoj. Správné rozvíjení individuálních potenciálů zaměstnanců v celé organizaci spěje k tomu, aby se organizace stala **učící se organizací**.

Na otázku proč jsou učící se organizace tak důležité odpovídá Marquardt (2011) hned několika pádnými argumenty. Patří mezi ně požadavky kladené na organizace po celém světě. Je žádoucí, aby učení probíhalo rychleji s nižšími náklady za účelem efektivnějších pracovníků a mobilní pracovní síly, které jsou postiženy výrazněji než jindy dnešními změnami na trhu. Klíčové problémy, kterým dnešní organizace čelí, jsou například reorganizace, restrukturalizace. Zvýšený nedostatek dovedností u pracovníků, protože školy nedostatečně mladé lidi připraví pro práci v jednadvacátém století. Dalším z problémů je globální konkurence nejmočnějších světových společností a průlomů v nových technologiích.

Celkově je potřeba, aby se organizace naučily přizpůsobovat změnám. Proto je tak důležité, aby organizace směřovaly k prostředí **učící se organizace**. V dostupných literárních publikacích nalezneme hned několik definicí učící se organizace.

Pearn, Roderick a Mulrooney (1995) říkají, že učící se organizace je celek charakteristický inspirovanými zaměstnanci, rozvíjející se organizační kulturou, vizemi pro učení, podporou učení, podporou managementu a transformací struktury podniku. Pro změnu Johnson a Scholes (2000) popisují učící se organizaci jako podnik, který se díky soustavnému rozvoji a pomocí zdokonalování svých schopností zlepšuje svoji budoucí úspěšnost.

Na základě mnoha definicí, popisujících učící se organizace, lze říct, že **v učící se organizaci probíhá nepřetržitý proces formování, proces změn, permanentního učení, opětovného utváření chování člověka a to vše v důsledku nabývání nových zkušeností.**

4 CHARAKTERISTIKA ZKOUMANÉ ORGANIZACE

Pro analýzu efektivnosti rozvoje lidského potenciálu v organizaci byla vybrána společnost Mitas a.s. Konkrétně jeden z výrobních úseků této společnosti a tím je výrobní úsek Mitas a.s. – Otrokovice. Informace v následující kapitole byly čerpány díky možnosti nahlédnutí do interních dokumentů firmy Mitas a.s., dále z výročních zpráv, internetových prezentací firmy s jejich souhlasem a na základě rozhovorů s personálním oddělením.



Obr. 4.1 Logo společnosti Mitas (zdroj: interní dokumenty Mitas a.s.)

Charakteristika společnosti Mitas a.s.

Firma Mitas a.s. (koncern ČGS HOLDING a.s.) je jedna z předních evropských firem vyrábějící zemědělské pneumatiky, které jsou postupně vyráběny a distribuovány po celém světě. Firma vlastní dvě obchodní značky Mitas a Cultor, značka pneumatik Continental pro zemědělský segment je licencována. Dále firma vyrábí pneumatiky pro motocykly a průmyslové pneumatiky. Mitas a.s. má tři výrobní závody v České republice (Praha, Zlín, Otrokovice), jeden v USA a jeden v Srbsku. Společnost má vlastní globální prodejní a distribuční síť. Pro účely analyzování efektivnosti rozvoje lidského potenciálu byl vybrán závod v Otrokovicích ve Zlínském kraji.

Historie organizace v datech

- 1932 Tomáš Baťa započal výrobu pneumatik ve Zlíně
- 1933 V Praze (Strašnice) došlo k založení firmy Pneumichelin a.s.
- 1947 Došlo k přejmenování společnosti na společnost Mitas (spojení **M**ichelin a **V**eritas)
- 1974 V Otrokovicích byl vybudován výrobní závod
- 1991 Barum Holding a.s. se stává majitelem firmy Mitas a.s.
- 1997 Mitas jako světově dostupná značka pneumatik
- 2000 Přesunutí agro výroby do nové výrobní haly
- 2004 Získání divize zemědělských pneumatik od Continental A.G.
- 2008 Zakoupení závodu v Srbsku

- 2011 Přejmenování prodejní sítě na Mitas
- 2012 Otevření čtrnácté pobočky, Nizozemsko – Uden
- 2012 Zahájení výroby v USA, Iowa – Charles City

Podnikatelský záměr společnosti Mitas

Hlavním podnikatelským záměrem divize pneumatik Mitas je vyrábění a prodej pneumatik pro sportovní motocykly, zemědělské a stavební stroje a vysokozdvizné vozíky.

Předmět podnikání

Předmětem podnikání společnosti Mitas a.s. je:

- výroba a prodej pláštíů pneumatik pro zemědělské a stavební stroje, vysokozdvizné vozíky, sportovní motocykly,
- výroba nebezpečných chemických látek a nebezpečných chemických přípravků a prodej chemických látek a chemických přípravků klasifikovaných jako vysoce toxické a toxické,
- technicko-organizační činnost v oblasti požární ochrany,
- zámečnictví, nástrojařství, obráběčství,
- barvení a chemická úprava textilií,
- zpracování gumárenských směsí,
- podnikání v oblasti nakládání s nebezpečnými odpady,
- silniční motorová doprava (*nákladní vnitrostátní provozovaná vozidla o největší povolené hmotnosti do 3,5 tuny včetně, - nákladní vnitrostátní provozovaná vozidla o největší povolené hmotnosti nad 3,5 tuny, - nákladní mezinárodní provozovaná vozidla o největší povolené hmotnosti do 3,5 tuny včetně, - nákladní mezinárodní provozovaná vozidla o největší povolené hmotnosti nad 3,5 tuny*),
- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona,
- výroba, instalace, opravy elektrických strojů a přístrojů, elektrotechnických a telekomunikačních zařízení,
- hostinská činnost.

Tyto informace byly čerpány z obchodního rejstříku.

Struktura organizace

Struktura organizace je tvořena **výrobními jednotkami**, které sídlí v Praze (výroba zemědělských, industriálních a motocyklových plášťů), Otrokovicích (výroba zemědělských plášťů), ve Zlíně (výroba zemědělských, industriálních a motocyklových plášťů), v Rumě – Srbsko (výroba zemědělských a industriálních plášťů) a v Charles City – Iowa (výroba radiálních zemědělských plášťů). Dále sem patří **zkušební centrum a výroba vulkanizačních forem Zlín – IGTT a.s.**

Prodejní společnosti a pobočky se nacházejí hned na několika místech Evropy (Finsko, Francie, Itálie, Německo, Rakousko, Rusko, Španělsko, Švýcarsko, Velká Británie a Nizozemsko), ale i v Americe (USA, Brazílie).

Strategické cíle divize Mitas pro rok 2013 – 2016

- Udržení pozice významného dodavatele pneumatik pro zemědělský a stavební sektor na evropských trzích a upevnování pozic na amerických trzích.
- Rozšíření řad moderních radiálních pneumatik v oblastech stavebních pneumatik.
- Inovace zemědělských pneumatik a tím zvyšovat přidanou hodnotu zákazníkům.
- Zvyšovat ziskovost zlepšováním produktivity a kvality, adaptací cenové politiky a za pomoci optimálního využívání výrobních kapacit.

Výrobní závod Mitas a.s. - Otrokovice

Do roku 2013 sídlil závod v pronajatých prostorách Barumu Continental v Otrokovicích. V roce 2012 započala výstavba vlastních výrobních prostor, neboť firmě po deseti letech vypršel pronájem dosavadních prostor. Nové sídlo firmy se nachází v opět Otrokovicích, na periferii města. Město Otrokovice nabídlo firmě napojení výrobního areálu na hlavní silniční tah. (Česká televize, 2013)



Obr. 4.2 Nový výrobní závod v Otrokovicích (zdroj: interní dokumenty Mitas a.s.)

Celkové investice do nové výstavby, zahrnující i transfer a technologie se pohybují okolo jedné miliardy korun. Výstavbu zajišťovala společnost SYNER. Výstavba trvala necelých deset měsíců. Stavba začala 7. srpna 2012, první pneumatika byla v novém závodě vyrobena 2. července 2013. Během necelého roku firma přesunula veškeré své výrobní kapacity z původního závodu do nových prostor. V současné době firma zaměstnává okolo šesti set zaměstnanců. (Stavitel, 2013)

Klíčové body týkající se nového výrobního závodu Mitas v Otrokovicích:

- dne 7. srpna 2012 započala stavba nové výrobní haly v Otrokovicích,
- dne 31. května 2013 byla stavba dokončena,
- celková plocha nového výrobního závodu je 24 000 m²,
- plocha pozemku je 78 000 m²,
- první pneumatika byla v novém výrobním závodě vyrobena 2. července 2013, viz obr. 4.3 níže,
- od listopadu 2013 vyrábí závod na plný výkon v nových prostorách,
- výroba v novém zařízení je 42 000 pneumatik ročně,
- celková investice do nových výrobních prostor činila zhruba 1 mld. Kč. (Kosina, CGS GN, 1/ 2014)



Obr. 4.3 Výroba první pneumatiky v nových výrobních prostorech (zdroj: interní dokumenty firmy Mitas a.s.)

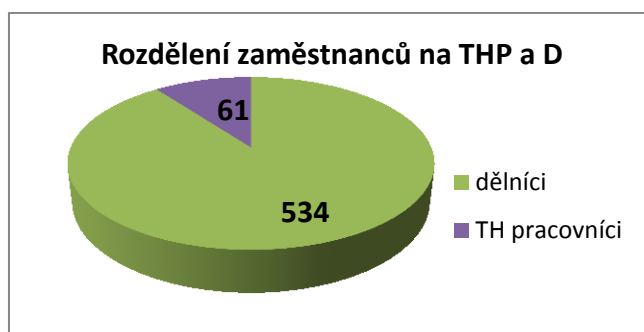
5 ANALÝZA ROZVOJE LIDSKÉHO POTENCIÁLU VYBRANÉ ORGANIZACE

Následující kapitola se zabývá podrobnou analýzou lidských zdrojů ve firmě Mitas a.s.. Podkapitola 5.1 detailně analyzuje lidské zdroje (výběr, rozvoj, vzdělávání zaměstnanců, zabezpečování vzdělávacích/školících aktivit, systém vzdělávání atd.) ve společnosti Mitas a.s. Podkapitoly 5.2 a 5.3 jsou zaměřeny na analýzu efektivnosti rozvoje lidského potenciálu ve firmě Mitas a.s. pomocí dvou dotazníkových šetření, které proběhly u technickohospodářských pracovníků a pracovníků v provozu.

5.1 Analyzování lidských zdrojů společnosti Mitas a.s.

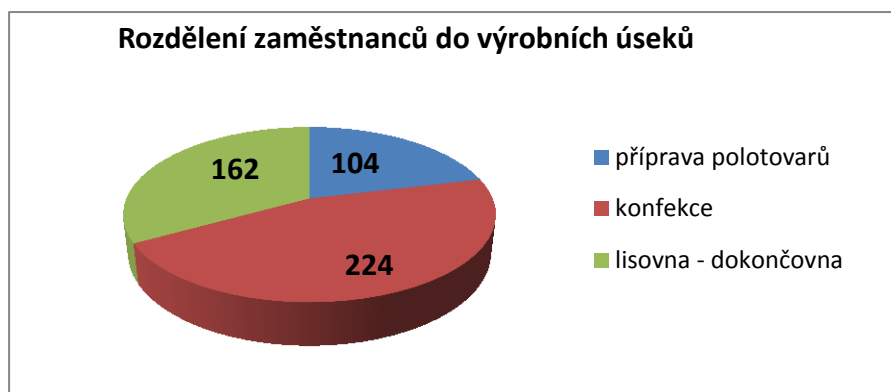
V následující kapitole bylo čerpáno z informací, které autorka získala na základě rozhovoru s referentkou personálního oddělení výrobního úseku Mitas a.s. v Otrokovicích a na základě možnosti nahlédnutí do interních dokumentů firmy.

V současné době firma Mitas a.s. zaměstnává celkem 595 zaměstnanců. Z těchto 595 zaměstnanců, je 61 technickohospodářských pracovníků (THP) a zbylých 534 zaměstnanců jsou dělníci/pracovníci v provozu (D), jak ukazuje graf 5.1. Z celkového počtu 595 zaměstnanců je 551 mužů a 44 žen.



Graf 5.1. Rozdělení zaměstnanců (vlastní zpracování)

Výrobní závod Mitas – Otrokovice je rozdělen do tří výrobních úseků, jimiž jsou příprava polotovarů, konfekce, lisovna – dokončovna. Početní rozdělení zaměstnanců do těchto výrobních úseků ukazuje graf 5. 2. na další straně, kdy dvě sta dvacet čtyři zaměstnanců pracuje ve výrobním úseku **konfekce**, sto šedesát dva pracovníků v úseku **lisovna – dokončovna** a zbylých sto čtyři zaměstnanců pracuje ve výrobním úseku **příprava polotovarů**.



Graf 5.2. Rozdělení zaměstnanců dle výrobních úseků (vlastní zpracování)

Personální oddělení

Personální oddělení společnosti Mitas a.s. v Otrokovicích zastupuje a řídí vedoucí personálního oddělení. Dále je na personálním oddělení zaměstnána referentka personálního oddělení, ta se zaměřuje především na školení a vzdělávání pracovníků společnosti. Mezi další činnosti, které má personální útvar na starosti, patří:

- přijímání a propouštění zaměstnanců,
- přemísťování zaměstnanců ve firmě,
- evidování zaměstnanců,
- evidence vzdělávání a školení,
- plánování a realizace výběrových řízení,
- spolupráce s úřady práce, zdravotními pojišťovnami, Okresní správou sociálního zabezpečení,
- zabezpečování školení zaměstnanců (bezpečnost a ochrana zdraví při práci, zákonná školení, školení plynoucí z profesních podstat atd.),
- zabezpečování vzdělávání pracovníků.

Personální oddělení svoji činnost vykonává v souladu se zákony a podle vnitřních firemních směrnic.

Získávání zaměstnanců

Získávání zaměstnanců a výběrová řízení ve společnosti Mitas a.s. výrobní úsek Otrokovice má na starosti personální oddělení. Na výběrové řízení jsou pozváni uchazeči, kteří se na něj přihlásili. Referentka personálního oddělení, na základě životopisů jednotlivých uchazečů, kontaktuje jednotlivé uchazeče a ti se na stanovení termín dostaví na výběrové

řízení. Autorka diplomové práce měla možnost se jednoho z těchto výběrových řízení účastnit. Konkrétně se jednalo o výběrové řízení pro pracovníky v provozu.

Při výběrovém řízení jsou přítomni samozřejmě uchazeči o pracovní pozici, vedoucí jednotlivých provozů a pracovníce personálního oddělení.

Na začátku výběrového řízení jsou uchazeči požádáni, aby se představili a postupně sdělovali informace o sobě, jako je vzdělání a předchozí pracovní zkušenosti. Každý uchazeč má dostatek času na to, aby se mohl prezentovat. Pracovnice personálního oddělení a také vedoucí výroby se posléze uchazečů doptávají na doplňující informace.

Po skončení výběrového řízení se vedoucí jednotlivých provozů a pracovníce personálního oddělení dohodnou na výběru vhodných uchazečů, kteří jsou posléze kontaktováni a zaměstnáni.

Předtím než nový zaměstnanec nastoupí do výkonu práce nutné, aby absolvoval **vstupní lékařskou prohlídku**. Dále, než dojde k nástupu na místo výkonu práce, musí absolvovat celkem **2 teoretická školení** ve školící místnosti, která se týkají zaučení. Teoretická školení jsou zaměřena na informace o výrobě zemědělských pláštů (skladba pláště, materiál pro výrobu pláštů, informace o strojích a výrobních linkách). Školení v oblastech technologie, kvality, bezpečnosti práce, EMS, průmyslového inženýrství a školení z oblasti personální problematiky provádějí pracovníci z jednotlivých uvedených odborů.

Poslední školení před započítáním pracovní činnosti se odehrává **přímo v provozu** pod vedením instruktora lze nazvat praktickou přípravou. Mluvíme o tzv. *Zapracování – zaškolení*, tímto se rozumí zapracování nově přijatého zaměstnance. Toto zapracování je zaměřeno na praktické zvládnání daných pracovních operací. Doba zapracování je odvozena z náročnosti pracovní činnosti. V průběhu doby zapracování si pracovník pod neustálým dohledem osvojuje praktické znalosti a dovednosti, potřebné pro vykonávání dané práce. Praktické přípravy pracovníků probíhá v režii vedoucích provozů.

Vzdělávání zaměstnanců

Vzdělávání zaměstnanců, jak již bylo zmíněno výše má na starosti personální oddělení společnosti Mitas a.s. – Otrokovice. Hlavními úkoly vzdělávání je zvyšování a prohlubování úrovně vzdělanosti pracovníků. Zajišťování znalostí, zprostředkování zkušeností a odborných způsobilostí pro pracovníky zajišťující úkoly a činnosti, které mají vliv na jakost výrobků, péči o životní prostředí a bezpečnost práce.

Pro všechny pracovníky společnosti je účastnění se vzdělávacích aktivit povinné. Vzdělávání pracovníků je důležitou součástí jejich kvalifikačních předpokladů

pro vykonávání jejich pracovních funkcí. Společnost Mitas klade důraz na to, aby se vzdělávání účastnili vedoucí zaměstnanci, aby posléze mohli zabezpečovat proškolení jim podřízeným pracovníkům.

Plánování vzdělávání

Pro plánování vzdělávacích aktivit je důležité, aby průběžně docházelo k **zjišťování potřeb školení**. Potřeby školení ve firmě Mitas zjišťují především vedoucí pracovníci. Pro zjišťování potřeb vzdělávání má společnost interní dokumenty, které jim napomáhají v orientaci v oblasti vzdělávání a školení. Těmito dokumenty jsou: **karty školení, karty vzdělávání a bezpečnostní karty**. V těchto kartách lze zjistit, která školení a kurzy v uplynulém období pracovníci neabsolvovali, a které bude potřeba absolvovat opětovně (především u školení plynoucích ze zákonných předpisů).

Ve firmě je sestavován každoročně **Plán vzdělávání**. Plán vzdělávání je sestavován na základě zjištění potřeb školení. Pokud však nastane situace, kdy je nutné zrealizovat školení, které není zakomponováno v plánu vzdělávání, mohou vedoucí pracovníci využít formuláře **Požadavek na školení**.

Všechny požadavky na školení jsou předávány na personální oddělení, kde je vyhodnocuje a eviduje referentka personálního oddělení a sestavuje výše zmíněný Plán vzdělávání, který se sestavuje každý kalendářní rok v únoru a který se sestává z následujících:

- plán vzdělávání v oblasti zákonných předpisů,
- plán vzdělávání v oblasti jakosti,
- plán vzdělávání v oblasti odborné přípravy,
- plán vzdělávání v oblasti EMS.

Do programů, které se týkají školení, jsou zařazeni veškerí pracovníci na všech úrovních.

Plán vzdělávání

Plán vzdělávání je sestavován každoročně personálním oddělením. V tomto plánu je zapracováno, kterých pracovníků se bude vzdělávání či školení týkat podle jednotlivých kategorií. Například TH pracovníci, dělníci či technologové nebo vybraní auditoři. Dále jsou zde informace týkající se povahy školení, termín školení a také lektor, který vzdělávací aktivitu, či školení povede. Samozřejmostí je i údaj o tom, jakou má školení platnost.

Kategorie pracovníků D (dělníci/pracovníci v provozu) jsou **ze zákonné podstaty** školeny v oblastech, jako je práce ve výškách, obsluha montážních plošin, školení v oblasti první pomoci, školení v oblasti řešení pracovních úrazů, pravidelné školení a přezkoušení požárních

hlídek. U TH pracovníků lze uvést např. pravidelné přezkoušení obsluhy zdvihacích zařízení, školení z bezpečnosti práce nebo školení služebních vozidel.

Vzdělávací aktivity zakomponované v plánu vzdělávání **v oblasti odborné přípravy zaměstnanců**, jsou u TH pracovníků např. jazyková vzdělávání, asertivita v práci, písemná komunikace, moderace a prezentace, řešení krizových situací, odborná školení dle požadavků a potřeby týkající se např. ISO norem.

Dále je sestavován plán vzdělávání **v oblasti kvality a oblasti EMS**. V oblastech environmentálních se jedná např. o školení o řízení ochrany životního prostředí nebo základy dodržování ochrany životního prostředí na pracovišti.

Plán vzdělávání je velmi komplexní, zahrnuje vzdělávání a školení od pracovníků v provozu až po vybrané auditory.

Evidence školení a vzdělávání

K evidování vzdělávacích aktivit a školení ve firmě slouží hned několik interních dokumentů. Tyto dokumenty má na starosti personální oddělení.

Karta školení – tato karta se sestavuje při příjmu nového pracovníka (pracovníka kategorie D), a zaznamenávají se do ní informace o vstupním školení a dalších školení, která pracovník absolvoval. Záznamy v kartách školení provádí referentka personálního oddělení. Další školení jsou prováděna pod dohledem přímých nadřízených, kteří školí pracovníka přímo na pracovišti nebo pod dohledem školitele (externí školitel), záznamy do karty v tomto případě provádí vedoucí pracovník či školitel.

Karta vzdělávání – karta vzdělávání slouží pro evidování školení a vzdělávacích aktivit u TH pracovníků. Zaznamenávají se zde absolvované kurzy a školení. Slouží také k vyhodnocování efektivnosti školících aktivit. Za vedení karty vzdělávání je odpovědné personální oddělení a vedoucí pracovník.

Bezpečnostní karta – karta je vystavována personálním oddělením ihned při příjmu zaměstnance. V této kartě jsou zakomponovány informace o vstupních školeních, absolvovaných lékařských prohlídkách, školení v oblasti BOZP, PO, ochrany životního prostředí. Jsou zde mimo jiné vedeny záznamy o úrazech a o porušování předpisů BOZP.

Dle výše uvedeného je vidět, že společnost Mitas věnuje velkou pozornost problematice v oblasti školení a vzdělávacích aktivit. Už jen samotná evidence je velmi podrobně propracována.

Od roku 2014 je taky nově zavedena **Karta vzdělávání pro technické pracovníky**, ve které je přehledně zpracováno, jaké jsou na tyto pracovníky odborné kvalifikační požadavky, co za vzdělávání absolvovali a jejich odborná kvalifikace je rozdělena do patřičných částí *požadovaná, reálná, vyhodnocení*.

Druhy školení ve společnosti Mitas a.s.

Ve společnosti Mitas se každoročně koná hned několik druhů školení, jednotlivé druhy školení byly zpracovány do tabulky 5.1. Školení jsou různá přes školení, která vyplívají ze zákonné podstaty až po školení týkající se konkrétních pracovních postupů spojených s výrobou pneumatik. Školení jsou zabezpečována buď firmou samostatně anebo pomocí externích dodavatelů. Tato problematika bude rozebrána v dalších kapitolách týkajících se vzdělávání a školení pracovníků ve společnosti Mitas a. s..

Druhy školení	
Školení v oblasti zákonných předpisů	Uživatelé a obsluha zdvihacích zařízení
Bezpečnost práce	Řidiči referentských vozidel
Požární ochrana, požární hlídky	Řidiči manipulačních vozíků
Uživatelé a obsluha tlakových nádob stabilních	Přeprava nebezpečných věcí po silnici
Školení v oblasti jakosti – QMS (systém řízení jakosti)	Školení v oblasti EMS (systém environmentálního managementu)

Tab. 5.1. **Druhy školení** (vlastní zpracování)

Školení v oblasti odborné přípravy

Do těchto školení spadá tzv. **vstupní školení**, které se týká zaškolování pracovníků v kategorii D, této kategorie se dále týká **zapracování – zaškolování zaměstnanců**. Dále potom **školení v oblasti odborné přípravy**, která se vztahují především na THP. Cílem školení pro TH pracovníky je neustále zlepšovat jejich odborné znalosti v oblastech organizace a řízení, týmové práce, komunikace, rozhodování, řešení problémů, personálního

řízení a interpersonálních vztahů. Realizace vzdělávání a školení pro TH pracovníky jsou realizována:

- **interně** (vzdělávací aktivity organizované v režii firmy Mitas a.s. nebo formou přednášek),
- **externě** (školení, semináře).

Mezi další školení a vzdělávací aktivity pro TH pracovníky patří **jazykové kurzy** a kurzy **výpočetní technika**.

Školení jsou prováděna **interními** nebo **externími** školiteli. U interních školitelů je kladen důraz na to, aby disponovali odbornými způsobilostmi, které jsou ke školení pracovníků potřebné. Dále je žádoucí, aby manažerské schopnosti týkající se vedení lidí.

Externí školitele zajišťuje referentka personálního oddělení, externí školitelé jsou vedeni v seznamech dodavatelů. Ve firmě dochází k pravidelnému hodnocení služeb dodavatelů, kteří poskytují školení.

Externí školitelé

Výběr externích školitelů má na starosti referentka personálního oddělení. Na výběru si dává společnost záležet, dochází posléze i k jejich hodnocení, neboť je důležité, aby finanční prostředky ze získávání nových poznatků byly vynaloženy účelně, k napomáhání zvyšování konkurenceschopnosti a zlepšování image firmy Mitas.

Při výběru externích školitelů je kladen důraz zejména na:

- cenu,
- praxi,
- odbornou způsobilost,
- certifikaci,
- reference,
- flexibilitu,
- dostupnost,
- prezentaci,
- pedagogické způsobilosti.

Pro vybrané externí školitele je posléze vystavena **Karta dodavatele školení**. V této kartě jsou vedeny informace o názvu dodavatele, adresy, kontakty, předměty školení atd.

Hodnocení externích školitelů

Hodnocení služeb externích školitelů lze rozdělit do dvou částí. První částí je **Hodnocení dle účastníků školení** a druhou částí je **Hodnocení dle daných kritérií**.

Hodnocení dle účastníků školení vyhodnocuje každoročně referentka personálního oddělení. K hodnocení školení existuje speciální dokument *Hodnocení školení*. Toto hodnocení vyplňují lidé, kteří školení absolvovali. Hodnocení školení dle účastníků školení se vyplňuje ihned po proběhnutí školení. Jednotlivé oblasti hodnocení jsou:

- srozumitelnost výkladu,
- praktické využití,
- organizace školení,
- doporučení pro ostatní zaměstnance.

V těchto oblastech se hodnotí školení podle následující stupnice, kde 1 – velmi dobrá / rozhodně ano, 2 – dobrá / spíše ano, 3 – dostatečná / spíše ne a 4 – nedostatečná / rozhodně ne. Po proběhnutí hodnocení školení dle účastníků je na základě dosaženého aritmetického průměru jednotlivým externím školitelům přiděleno následovné hodnocení:

- 1,00 – 1,99 = vyhověl,
- 2,00 – 2,99 = přijatelný,
- 3,00 – 4,00 = nevyhověl.

Výsledné údaje jsou zaznamenávány do karet dodavatelů školení. Hodnocení dle daných kritérií provádí referentka personálního oddělení jedenkrát do roka. Kritéria, ve kterých se hodnotí, jsou tyto:

- **cena – 2 body** mají dodavatelé s nejnižší cenou = 100 % nebo splatnost faktury 30 a víc dnů, **1 bod** mají dodavatelé cenou vyšší než 110 % nebo splatností faktury 10 – 30 dnů, **0 bodů** značí cenu vyšší než 125 % nebo nutnou platbou předem,
- **praktické zkušenosti** – značí kvalitu materiálního a organizačního zabezpečení (nabídka, řešení poptávky, realizace, vyhodnocení, úroveň doplňkových služeb), **2 body** – bezproblémový dodavatel, **1 bod** – málo významné problémy s dodavatelem, **0 bodů** – významné problémy s dodavatelem,
- **dopravní dostupnost – 2 body** – snadná dopravní dostupnost, **1 bod** – středně náročná dopravní dostupnost, **0 bodů** – náročná dopravní dostupnost dodavatele,
- **přizpůsobivost požadavkům – 2 body** – bezproblémové řešení požadavků s dodavatelem, **1 bod** – málo významné problémy při řešení požadavků, **0 bodů** – významné problémy při řešení požadavků s dodavatelem.

Na základě těchto kritérií je sestaveno celkové roční hodnocení, kdy jsou jednotliví dodavatelé rozdělení do kategorií A, B, C. Kdy 7 až 10 bodů je **kategorie A**, 4 až 6 bodů je **kategorie B** a 0 až 3 body je **kategorie C**. Preferováni jsou dodavatelé z kategorie A. S těmito dodavateli firma navazuje dlouhodobou spolupráci. Pokud není možno uplatnit školení či vzdělávání od dodavatele z kategorie A, může personální referentka oslovit i dodavatele z kategorie B nebo C. Je ovšem nutný souhlas vedoucí personálního oddělení. Hodnocení lektorů se provádí jednou za půl roku.

Z výše uvedených informací je vidět, že firma Mitas má své vzdělávací aktivity velmi propracovány. V roce 2010 se ve firmě realizoval projekt **Vzdělávání jako cesta k vyšší uplatnitelnosti zaměstnanců společnosti Mitas a.s.**

Projekt vzdělávání jako cesta k vyšší uplatnitelnosti zaměstnanců společnosti Mitas a.s.

Ministerstvo práce a sociálních věcí schválilo poskytnutí podpory. Prostředky z OP LZZ byly poskytovány z rozpočtu Ministerstva práce a sociálních věcí a hlavním zdrojem byl Evropský sociální fond, který financoval tento projekt z 85 %, ze státního rozpočtu bylo čerpáno 15 % a tento projekt byl spolufinancován z prostředků firmy Mitas a.s.

Cílem tohoto projektu bylo zvýšit uplatnitelnost zaměstnanců výrobních úseků společnosti Mitas a.s. ve Zlíně a v Otrokovicích nejen v rámci firmy Mitas a.s., ale i v oblasti celého regionu Zlínského kraje, kde má gumárenský průmysl dlouholetou tradici. Hlavními cíly byly **zvýšení kvalifikace zaměstnanců a zvýšení produktivity a kvality jejich práce**. Tento projekt se soustředil především na oblasti environmentálního managementu, kvality, technologie, logistiky, průmyslového a továrního inženýrství, ekonomie, účetnictví, IT a počítačových dovedností. Znalosti získané díky tomuto projektu mají napomáhat růstu kvalifikace zaměstnanců a posilování jejich adaptability na trhu práce. V roce 2010 se tento projekt stal součástí systému vzdělávání společnosti Mitas a.s..

5.2 Dotazníkové šetření efektivity rozvoje lidského potenciálu – kategorie TH

Následující kapitola prezentuje výsledky dotazníkového šetření pro kategorii technickohospodářských pracovníků. Cílem dotazníkového šetření bylo zanalyzovat efektivnost rozvoje lidského potenciálu ve výrobním úseku Mitas a.s. – Otrokovice. Dotazník (viz Příloha č. 1) se sestával ze sedmnácti otázek zabývajících se problematikou rozvoje lidského potenciálu, vzdělávání. Škála otázek se soustředila na vzdělávání a i na individuální rozvoj pracovníků. Jedna z otázek byla otevřená a nabízela respondentům možnost vyjádřit se

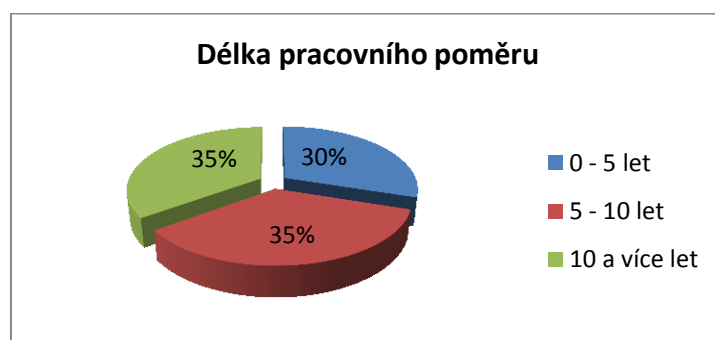
v oblasti podnikové kultury společnosti, která je s problematikou lidského potenciálu spjata. Dotazník byl rozeslán 40 respondentům, z nichž 20 odpovědělo. Vzhledem k pracovní vytíženosti zaměstnanců je 50% návratnost nad očekávání.

Výsledky dotazníkového šetření – kategorie TH

1. Jak dlouho pracujete ve firmě Mitas?

Cílem této otázky bylo zjistit, jak dlouho jsou pracovníci u firmy zaměstnáni. Na základě délky jejich pracovního poměru lze zjistit mnoho informací. Pracovník, který je u firmy zaměstnán přes 5 let bude mít jiné názory a pocity týkající oblasti osobního rozvoje nebo podnikové kultury než pracovník, který pracuje ve firmě půl roku.

Z grafického vyhodnocení lze vyčíst, že **délka pracovního poměru u respondentů je celkově vyrovnaná** 6 respondentů pracuje ve firmě 0 – 5 let (30 %), 7 respondentů 5 – 10 let (35 %) a zbylých 7 respondentů je zaměstnáno 10 a více let (35 %).

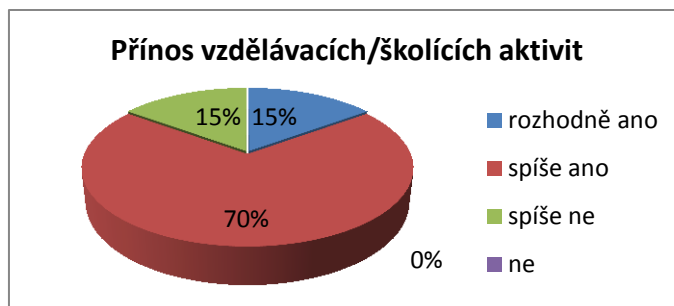


Graf 5.3 Grafické vyhodnocení otázky č. 1 (vlastní zpracování)

2. Přinášejí Vám vzdělávací/školící aktivity zprostředkované firmou poznatky, které následně uplatňujete při výkonu Vaší práce?

Následující otázka měla za úkol zjistit, jestli zaměstnanci uplatňují při vykonávání své práce poznatky, které získali díky vzdělávacím a školícím aktivitám probíhajícím ve firmě. Tato otázka dopadla kladně, neboť **většina respondentů 70 % (14) a 15 % (3) odpověděla, že poznatky získané při vzdělávacích aktivitách uplatňuje při následném výkonu své práce**. Dalších 15 % respondentů odpovědělo, že tyto poznatky spíše nevyužívají a zápornou odpověď, nezvolil žádný z respondentů.

Díky těmto odpovědím lze tvrdit, že vzdělávací a školící aktivity, které probíhají ve firmě Mitas a.s. mají svůj smysl, protože zaměstnanci znalosti získané díky těmto aktivitám potřebují při výkonu práce. Dá se říct, že zaměstnanci si uvědomují důležitost podnikového vzdělávání, jak ukazuje i graf 5.4 na další straně.

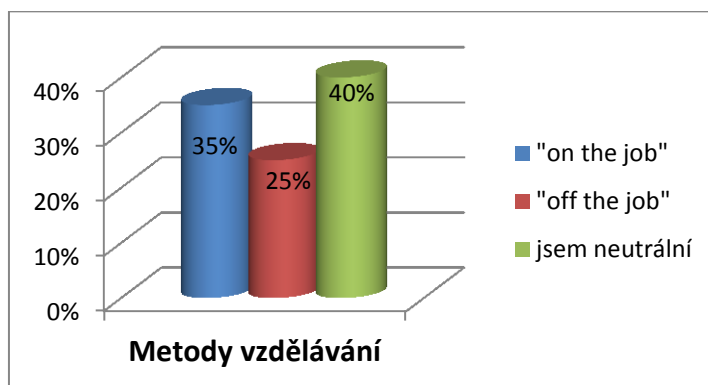


Graf 5.4 Grafické vyhodnocení otázky č. 2 (vlastní zpracování)

3. Metody využívané při vzdělávání, které preferujete nejvíce?

Otázka č. 3 byla zaměřena na osobní preference jednotlivých pracovníků a cílem bylo zjistit, které ze vzdělávacích metod preferují nejvíce.

7 z 20 respondentům (35 %) vyhovují metody „on the job“, dalších 5 (25 %) se přiklání spíše k metodám vzdělávání „off the job“ a **většina, což je 8 respondentů (40 %) je neutrální**, co se týká výběru metod vzdělávání, jak demonstruje graf 5.5. Na základě těchto odpovědí, se dá říct, že firma má volné pole působnosti v tom jaké metody vzdělávání pro své pracovníky zvolí. Zdá se, že většina pracovníků je v tomto směru přizpůsobivých.



Graf č. 5.5. Grafické vyhodnocení otázky č. 3 (vlastní zpracování)

4. Máte možnost vytvářet vlastní návrhy v oblasti vzdělávání, které jsou později zakomponovány do plánu vzdělávání?

Cílem otázky č. 4 bylo zjistit, jestli technickohospodářští pracovníci mají nějakým způsobem možnost vlastními návrhy ovlivňovat směr, ve kterém se následně realizuje a probíhá podnikové vzdělávání.

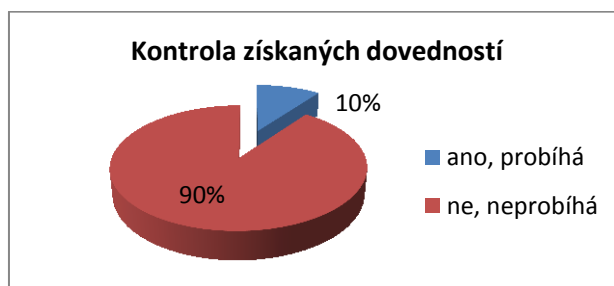


Graf 5.6 Grafické vyhodnocení otázky č. 4 (vlastní zpracování)

Dle grafického vyhodnocení ve výše zobrazeném grafu 5.6 lze vidět, že názory respondentů u této otázky jsou vesměs rozděleny napůl, čili **11 respondentů (55 %) odpovědělo, že mohou vytvářet návrhy, které se následně zařazují do plánu vzdělávání a zbylých 9 respondentů (45 %) odpovědělo, že tyto návrhy nemohou vytvářet.** Různorodost odpovědí by se dala vysvětlit tím, že záleží na tom, ve kterém útvaru společnosti se pracovníci nacházejí a od toho se odvíjí možnost ovlivňovat plán vzdělávání. Určitě by ale nebylo na škodu prokonzultovat se zaměstnanci jejich návrhy, které by jim alespoň dali možnost k vyjádření názorů a je možné, že by došlo ke zjištění, že jimi navrhovaná oblast může být pro firmu důležitá. Dochází totiž k tomu, že zaměstnanec bude rád, že firma vyslyšela jeho návrhy a on si uvědomí svoji důležitost pro firmu a následně může být ochotnější se více vzdělávat a rozvíjet a tím pádem dojde i k rozvíjení jeho individuálního potenciálu.

5. Probíhá ve firmě následná kontrola Vašich dovedností, které jste se naučili v rámci vzdělávacích/školicích aktivit?

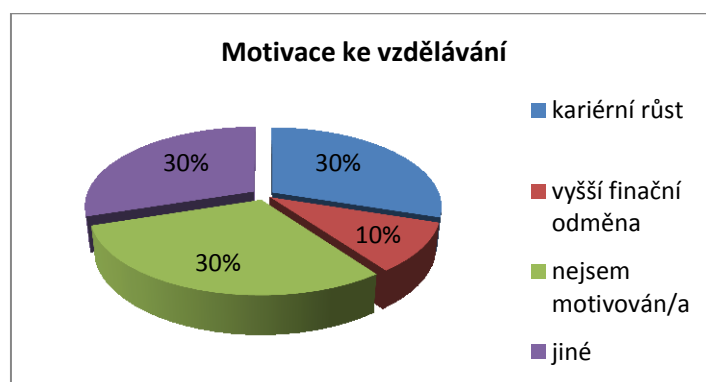
U následující otázky se ukázalo, že následná kontrola dovedností, které by pracovníci měli získat a ovládat po absolvování vzdělávacích/školicích aktivit zřejmě neprobíhá, neboť drtivá většina respondentů, **celkem 18 (90 %) uvedla, že kontrola jejich naučených dovedností neprobíhá** a 2 respondenti (10 %) uvedli, že probíhá, jak ukazuje graf 5.7. Firma by měla zvážit možnost měření efektivity vzdělávání.



Graf 5.7 Grafické vyhodnocení otázky č. 5 (vlastní zpracování)

6. Co Vás osobně nejvíce motivuje k tomu, abyste se vzdělávali?

V této otázce bylo zjišťováno, co pracovníky motivuje k tomu, aby se vzdělávali, kromě výběru kariérního růstu (zvolilo 30 % respondentů – 6 pracovníků), vyšší finanční odměny (zvolilo 10 % - 2 pracovníci), možnosti, že **nejsou motivovány (zvolilo 30 % - 6 respondentů)**, měli respondenti také možnost napsat jiný faktor, který je motivuje, mezi těmito faktory se nejčastěji objevovaly: osobní růst a vlastní zájem a také např. potřebná znalost legislativy a uvádělo je zbylých 6 respondentů, což je 30 %, jak ukazuje graf 5.8. Vzhledem k tomu, že 30 % pracovníků není motivováno, bylo by vhodné, aby se firma pokusila o motivaci pracovníky vzdělávat. Nastínit jim důležitost vzdělávání a samozřejmě jim dát najevo, že je v tomto směru podporuje. Pokud totiž pracovníci nejsou motivováni, jen těžko může organizace očekávat jejich rozvoj a následně vyšší pracovní produktivitu.



Graf 5. 8 Grafické vyhodnocení otázky č. 6 (vlastní zpracování)

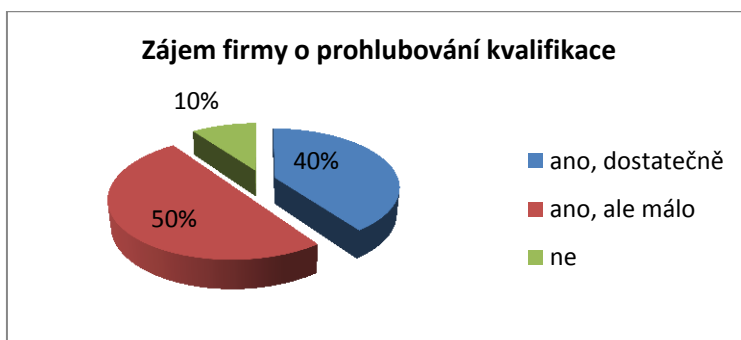
7. Využíváte poznatky získané pomocí vzdělávání ve Vaší firmě i v běžném životě?

U otázky č. 7 byl záměr zjistit, jestli pracovníci využijí získané poznatky díky vzdělávání i v běžném životě. Možnost rozhodně ano nevyužil ani jeden z respondentů, **spíše ano zvolilo 11 respondentů (55 %)**, spíše ne zvolilo 8 respondentů (40 %) a rozhodně ne jeden respondent (5 %). Na základě vyhodnocení otázek se dá říct, že většina respondentů tyto poznatky využívá i v běžném životě a rádi se prostřednictvím firmy vzdělávají.

8. Projevuje firma dostatečný zájem o Váš další rozvoj, který se týká prohlubování Vaší kvalifikace?

V otázce č. 8 měli dotázaní respondenti určit, jestli firma projevuje dostatečný zájem o prohlubování jejich kvalifikace a z grafu 5.9 lze tvrdit, že společnost Mitas a.s. projevuje zájem o prohlubování kvalifikace svých zaměstnanců, 8 tvrdí, že **dostatečný (40 %)**, 10 – 50 % uvádí, že se firma zajímá, ale podle jejich osobního pocitu málo a 2

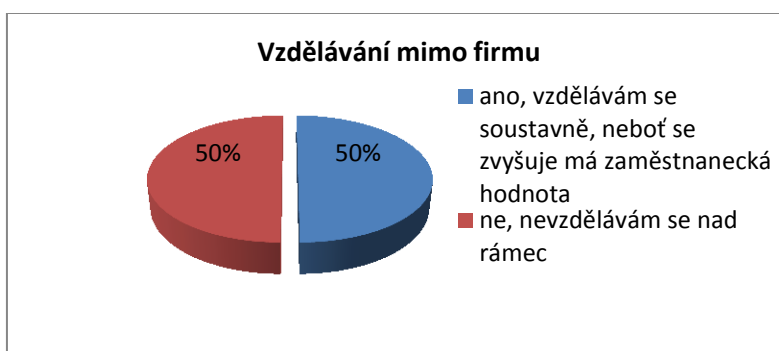
dotázaní uvedli, že se firma nezajímá (10 %). Výsledky této otázky jsou určitě pozitivní pro firmu, neboť ukazují, že pracovníci vnímají její zájem o jejich vyšší kvalifikační úroveň, což napomáhá i rozvoji jejich individuálního potenciálu. Zároveň nelze zanedbat názor padesáti procent zaměstnanců, kteří si myslí, že se firma o prohlubování kvalifikace zajímá málo. Firma by v tomto směru měla vyslyšet konkrétní požadavky svých zaměstnanců, kteří projevují zájem se kvalifikovat více do hloubky.



Graf 5.9 Grafické vyhodnocení otázky č. 8 (vlastní zpracování)

9. Vzděláváte se i sami mimo vzdělávací aktivity zprostředkované firmou?

Otázka číslo 9 rozdělila respondenty přesně na dvě poloviny, kdy 10 uvedlo, že se vzdělává i mimo vzdělávání zprostředkovanou firmou a 10 uvedlo, že se nad rámec nevzdělává. Otázka byla zaměřena spíše na rozvoj potenciálu zaměstnanců, který probíhá v rámci jejich vlastní iniciativy.



Graf 5.10 Grafické vyhodnocení otázky č. 9 (vlastní zpracování)

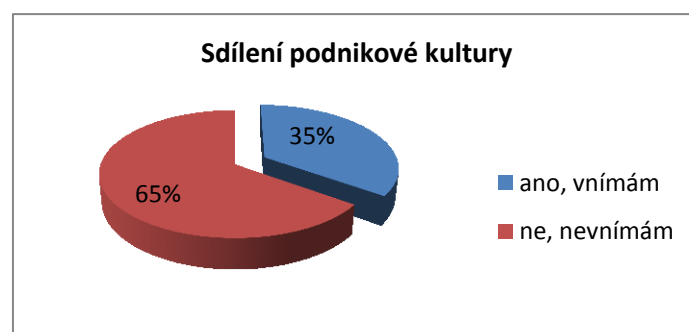
10. Mezi hodnoty, které Vy považujete za základ podnikové kultury Vaší firmy, patří, např.:

Otázka číslo 10 se soustředila na problematiku podnikové kultury, protože podniková kultura je jedním z faktorů, které mohou mnohé vypovědět mnohé o úrovni lidského potenciálu organizace. Tato otázka byla otevřená a nejčastější odpovědi, které respondenti uváděli, byly:

- *komunikace nejvyššího vedení se středním managementem,*
- *styl řízení,*
- *přesné vymezení pravomocí a odpovědností,*
- *vzájemná komunikace na úrovni výroby,*
- *nově vystavěné prostory firmy,*
- *hrdost na firmu,*
- *vstřícné zacházení s lidmi,*
- *pozitivní motivace ze strany firmy,*
- *dávání najevo důležitosti zaměstnanců firmou,*
- *informovanost, slušnost.*

11. *Vnímáte sdílení hodnot a prvků podnikové kultury (zvyky, hodnoty, normy) ve Vaší firmě na všech úrovních organizace?*

Další otázka navazovala na otázku číslo 10 a týkala se také problematiky podnikové kultury. Dotazovaní se měli vyjádřit k tomu, jestli pocítují sdílení prvků podnikové kultury ve firmě na všech úrovních organizace. Odpovědi respondentů demonstruje graf 5.11.



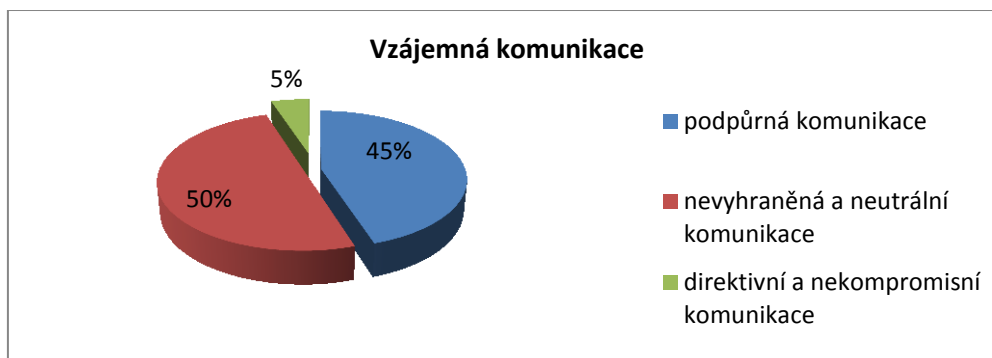
Graf 5.11 **Grafické vyhodnocení otázky č. 11** (vlastní zpracování)

To, že **65 % pracovníků nevnímá sdílení hodnot podnikové kultury** je poněkud znepokujícím fakt. Bylo by vhodné seznámit zaměstnance s posláním, vizemi firmy a dát jim najevo důležitost podnikové kultury.

12. *Komunikace ve firmě s Vašimi kolegy a celkově s ostatními pracovníky na různých postech ve firmě je?*

Následující otázka byla zaměřena na osobní pocit dotazovaných. Souvisela s komunikací ve firmě. Komunikace je velmi důležitá a styl komunikace mnohdy výrazně ovlivňuje chování pracovníků, které následně ovlivňuje jejich výkon a i rozvoj potenciálu. Pokud totiž bude pracovník pod tvrdým, direktivním a nekompromisním jednáním jen těžko dojde k vynaložení

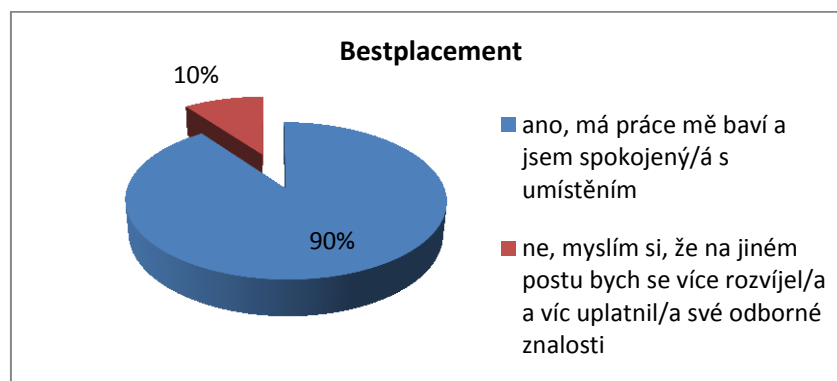
jeho vlastní aktivity k tomu, aby se rozvíjel, pokud s ním okolí jedná negativně. Devět respondentů (45 %) uvedlo, že komunikace ve firmě je **podpůrná**, deset respondentů (50 %) komunikaci ve firmě označilo za **nevyhraněnou a neutrální** a jeden respondent (5 %) uvedl, že komunikace je **direktivní a nekompromisní**. Celkově se dá říct, že komunikace ve firmě Mitas a.s. je neutrální a spíše kladná, pozitivní, jak ukazuje i graf 5.12.



Graf 5.12 Grafické vyhodnocení otázky č. 12 (vlastní zpracování)

13. Máte pocit, že jste ve Vaší firmě umístěni na správné pracovní pozici?

Správné umístění ve firmě je důležité z hlediska rozvoje individuálního potenciálu. Pracovník, který není umístěn ve firmě na správném místě, nepřináší firmě takový užitek a ani nemá takovou hodnotu jako pracovník, který je na správné pracovní pozici. Tato otázka je provázaná se strategií *Bestplacement* zabývající se umístěním lidí ve firmách.



Graf 5.13 Grafické vyhodnocení otázky č. 13 (vlastní zpracování)

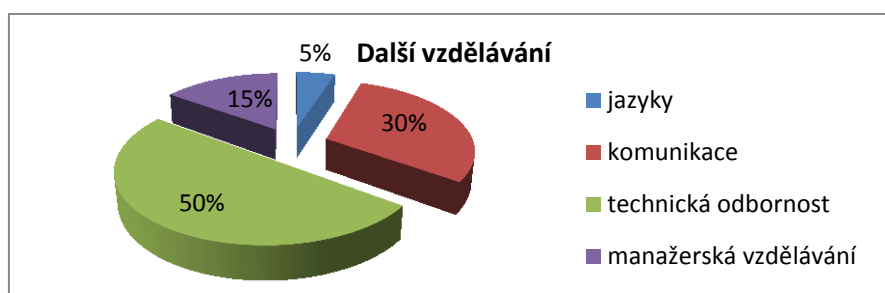
Z grafu 5.13 můžeme vyčíst, že drtivá **většina 90 % (18) pracovníků je spokojeno se stávajícím umístěním ve firmě** (což je nepochybně dobrá zpráva) a pouze 10 % (2) pracovníků je se svým nynějším umístěním ve firmě nespokojeno a domnívá se, že na jiném pracovním místě v organizaci by se rozvíjeli a uplatnili více než na nynější pracovní pozici.

14. Jste firmou dostatečně motivován/a k rozvoji Vašeho individuálního potenciálu?

Jedenáct pracovníků (55 %) vnímá motivaci i zájem firmy o rozvoj jejich individuálního potenciálu, 9 pracovníků tvrdí, že (45 %) firma se o rozvoj jejich individuálního potenciálu nezajímá, možnost „firma mi brání v individuálním rozvoji“ nezvolil žádný z dotazovaných pracovníků. Motivování pracovníků je velmi důležité a nemělo by se opomíjet v žádné organizaci. Vystává zde možnost doporučení v oblasti motivace zaměstnanců.

15. V jaké oblasti byste uvítal/a rozvoj a další vzdělávání?

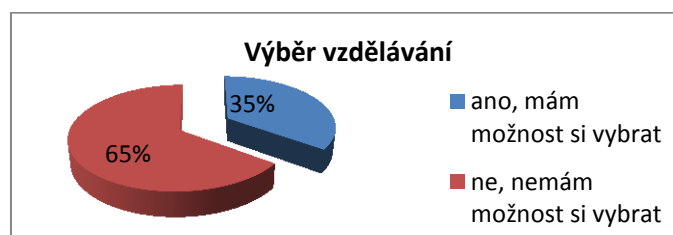
Nejvíce by dotazovaní pracovníci uvítali vzdělávání v oblasti **technické odbornosti (celkem 10, což je 50 %)**, dále v oblasti **komunikace (6 pracovníků, 30 %)**, manažerská vzdělávání (3 pracovníci, 15 %) a v oblasti jazyků jeden pracovník (5 %), jak ukazuje graf 5.14. Výsledek této otázky by mohl být zajímavý pro personální oddělení společnosti, které by mohlo požadavek vzdělávání v oblasti technické odbornosti zahrnout do Plánu vzdělávání pro příští rok.



Graf 5. 14 Grafické vyhodnocení otázky č. 15 (vlastní zpracování)

16. Máte možnost si sám/sama vybrat v jaké oblasti se chcete vzdělávat?

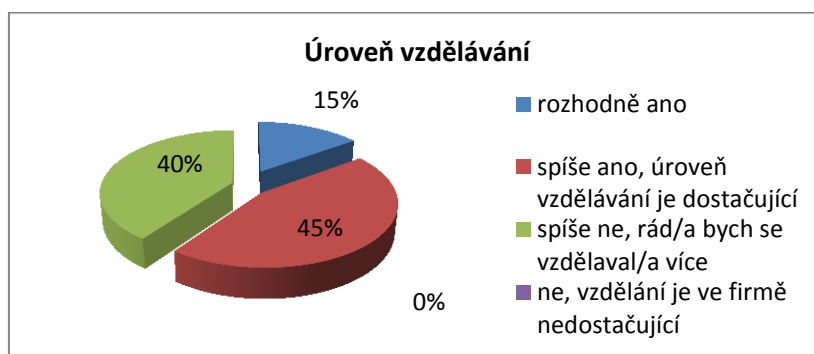
U otázky číslo 16 jsou výsledky dotazníkového šetření celkem překvapující, protože většina respondentů odpověděla, že **nemá možnost si sám vybrat, v jaké oblasti by se rádi vzdělávali, celkem 65%**, což je 13 dotazovaných, zbylých 35 % tj. 7 respondentů odpovědělo, že mají možnost si oblast vzdělávání vybrat samostatně, jak ukazuje i graf 5.15.



Graf 5.15 Grafické vyhodnocení otázky č. 16 (vlastní zpracování)

V rámci rozvíjení potenciálu pracovníků by bylo vhodné dát zaměstnancům šanci výběru oblasti vzdělávání nebo alespoň s nimi tyto možnosti konzultovat.

17. *Jste spokojen/a se současnou úrovní vzdělávání ve Vaší firmě?*



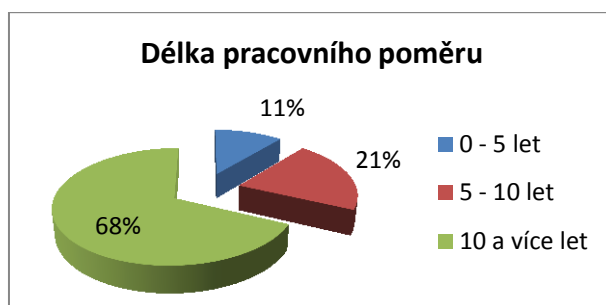
Graf 5.16 Grafické vyhodnocení otázky č. 17 (vlastní zpracování)

Závěrečná otázka, která byla společná pro obě dotazníková šetření, se týkala spokojenosti zaměstnanců s úrovní vzdělávání ve firmě Mitas a.s. Většina pracovníků označila úroveň vzdělávání ve firmě jako dostačující svými odpověďmi rozhodně ano (15 % - 3 respondenti) a **spíše ano (45 % - 9 respondentů)**, **40 % pracovníků (8) označilo úroveň vzdělávání ve firmě jako spíše nedostačující** a rádi by se vzdělávali více. Možnost, že ve firmě je vzdělání nedostačující nezvolil žádný z dotázaných. Je vidět, že zaměstnanci mají stále zájem vzdělávat se více, tudíž záleží na firmě a také na finančních prostředcích jestli zde bude možnost provádět vzdělávací aktivity ve vyšší než současné míře.

5.3 Dotazníkové šetření efektivity rozvoje lidského potenciálu - kategorie D

Tato kapitola analyzuje výsledky dotazníkového šetření pro kategorii D, což jsou pracovníci v provozu. Dotazník (viz Příloha č. 2) tvořilo 9 otázek zaměřených na lidský potenciál, vzdělávací a školicí aktivity společnosti Mitas a.s. Jedna z otázek byla otevřená, a tudíž pracovníci měli možnost vyjádřit svůj názor na oblast, ve které by se rádi rozvíjeli více. Dotazník byl rozdan 50 dělníkům a zpět vyplněných se vrátilo celkem 47 dotazníků. Cílem tohoto dotazníkového šetření bylo analyzovat rozvoj lidského potenciálu ve společnosti Mitas a.s. – výrobní úsek Otrokovice u kategorie D.

1. Ve firmě Mitas pracuji:

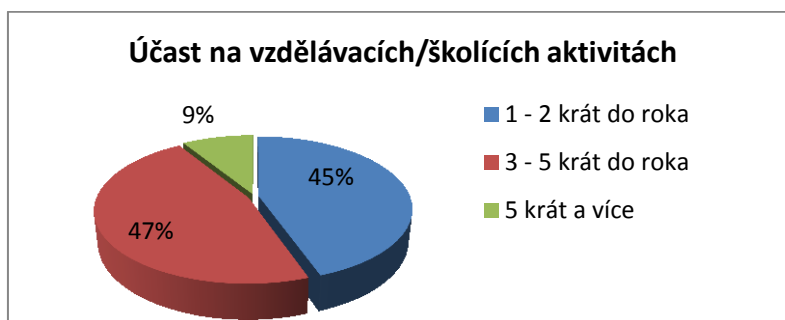


Graf 5.17 **Délka pracovního poměru** (vlastní zpracování)

Většina pracovníků, jak je vidět v grafu 5.17, je ve firmě zaměstnána **více než 10 let (32 pracovníků – 68 %)**, dle toho se dá usoudit, že **vypovídací schopnost dotazníku bude vysoká**, neboť je pravděpodobné, že vzdělávací/školící aktivity jim musí být za tuto dobu velmi známé. Obecně se dá říct, že firmu dobře znají za ta léta, co jsou jejími zaměstnanci. Dalších 10 pracovníků (21 %) je u společnosti zaměstnáno v rozmezí pěti až deseti let a 11 % (5 pracovníků), je zaměstnáno v rozmezí 0 až 5 let.

2. Jak často se účastníte školení/vzdělávacích aktivit ve Vaší firmě?

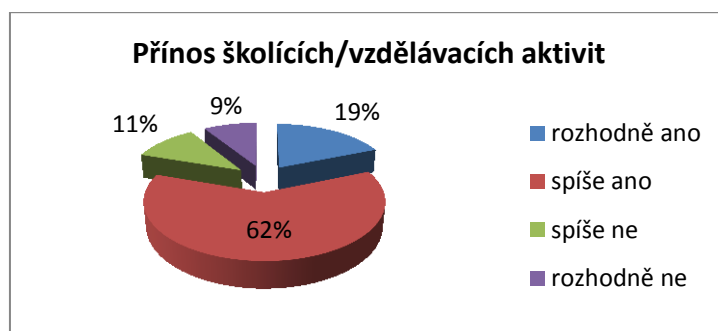
Cílem otázky číslo dvě bylo zanalyzovat četnost školících/vzdělávacích aktivit ve firmě, odpovědi respondentů názorně ukazuje graf 5.18.



Graf 5.18 **Účast na vzdělávacích/školících aktivitách** (vlastní zpracování)

Z výše zobrazeného grafu lze vyčíst, že četnost vzdělávacích/školících aktivit pro zaměstnance kategorie D, je vysoká. Dvacet dva pracovníků (**47 %**) uvedlo, že se **vzdělávacích a školících aktivit účastní 3 – 5 krát do roka**, dalších dvacet jedna (45 %) uvedlo, že se účastní těchto aktivit 1-2 do roka a zbylí čtyři pracovníci odpověděli, že se školení účastní 5 krát a více za období jednoho kalendářního roku. Je vidět, že firma Mitas a.s. si na kvalifikovanosti svých pracovníků v provozu zakládá.

3. Mají absolvovaná školení a vzdělávací aktivity přínos pro Vámi vykonávanou práci?

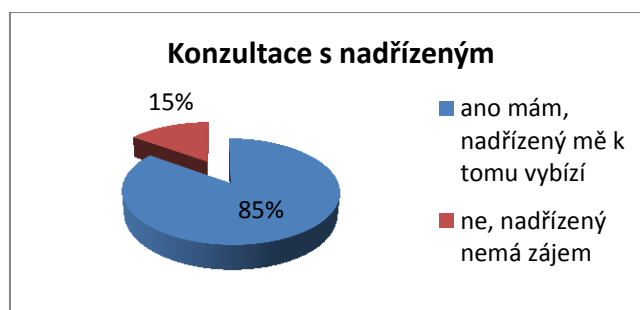


Graf 5.19 **Přínos školicích/vzdělávacích aktivit** (vlastní zpracování)

Přínos absolvovaných školení a vzdělávacích aktivit pro vykonávanou práci vnímá většina pracovníků: **19 % (9 pracovníků) zvolilo možnost rozhodně ano, 62 % (29 pracovníků) odpovědělo, že spíše ano**, 11 % (5 pracovníků) uvedlo, že vzdělávací a školicí aktivity pro výkon jejich práce nemají přínos a 9 % (4 pracovníci) odpovědělo, že přínos rozhodně neregistrují. Je vidět, že pracovníci v provozu si uvědomují důležitost školicích aktivit, které jim firma poskytuje k tomu, aby mohli vykonávat svoji práci efektivně.

4. Máte možnost s Vaším nadřízeným dostatečně konzultovat přání a problémy, které se týkají školení a možností v oblasti vzdělávání?

Tato otázka analyzovala to, jestli mají zaměstnanci možnost konzultace se svými nadřízenými v oblastech vzdělávání a školení. Většina zaměstnanců, **celkem 85 % tj. 40 zaměstnanců**, zvolila možnost: **ano mám, nadřízený mě k tomu vybízí**. Jen 15 % (7 pracovníků) zvolilo možnost: **ne, nadřízený nemá zájem**, jak ukazuje graf 5.20. Lze usoudit, že řídicí zaměstnanci se soustředí na své podřízené a dávají jim možnost vyjádřit se, pokud podřízený má problém v oblasti vzdělávání či školení. To, že může podřízený s nadřízeným konzultovat tyto problémy, zlepšuje i úroveň jejich komunikace.



Graf 5.20 **Konzultace s nadřízeným** (vlastní zpracování)

5. *Využíváte poznatky získané při odborných školeních a vzdělávání i ve Vašem běžném životě?*

Tato otázka byla stejná i u pracovníků v kategorii TH, v kategorii D pracovníci odpovídali následovně: možnost **ano**, zvolilo dvacet čtyři pracovníků (51 %) a možnost **ne**, zvolilo dvacet tři pracovníků (49 %). U této otázky se názory respondentů rozdělily skoro na dvě poloviny.

6. *Máte možnost se vyjádřit, když máte pocit, že školení a vzdělávání poskytované Vaší firmou jsou dle Vašeho názoru nedostatečná?*

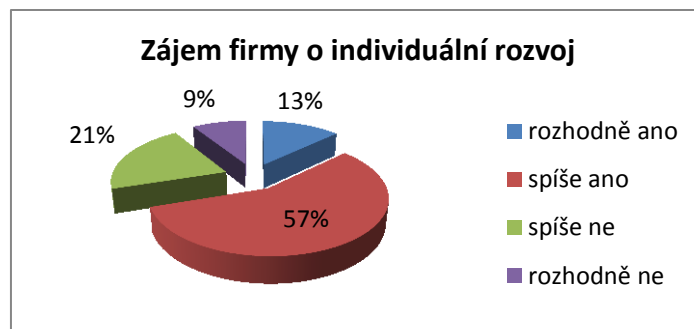


Graf 5.21 **Možnost vyjádření názoru** (vlastní zpracování)

Možnost vyjádření názoru nespokojenosti ke školením a vzděláváním, která probíhají ve firmě **má 36 pracovníků (77 %)** a 11 pracovníků (23 %) uvedlo, že tuto možnost nemá, viz graf 5. 21 zobrazený výše. Je vidět, že firma bere ohled na názory svých pracovníků ve výrobě. Pokud mají pracovníci pocit nespokojenosti se školením či vzděláváním evidentně mají možnost tuto informaci firmě sdělit a diskutovat o ní.

7. *Zajímá se firma a Vaši nadřízení o Váš individuální rozvoj?*

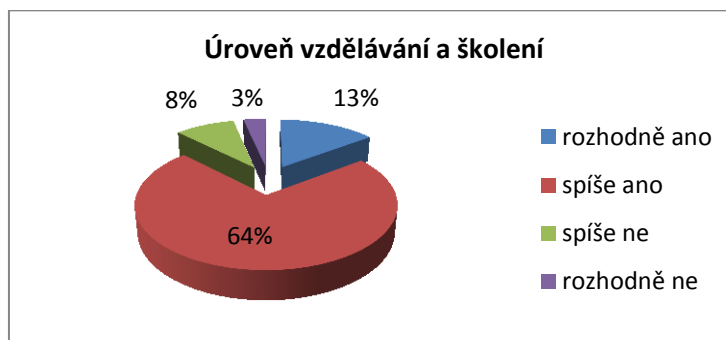
Sedmá otázka se týkala přímo rozvoje individuálního potenciálu u zaměstnanců kategorie D, jak vidíme na další straně v grafu 5.22, většina respondentů odpověděla **spíše ano (57 % tj. 27 pracovníků)**, možnost **rozhodně ano zvolilo 13 % respondentů tj. 6 pracovníků**, spíše ne odpovědělo 21 % tj. 10 pracovníků a dokonce 9 % tj. 4 pracovníci odpověděli, že se firma **rozhodně nezajímá** o jejich rozvoj. Nemělo by se zapomínat ani na 30 % pracovníků, kteří uvedli, že se firma o jejich rozvoj spíše nezajímá. Firma by měla pracovníkům sdělit, že jsou pro ni důležití, seznámit je s vizemi a cíli organizace a správně je motivovat.



Graf 5.22 Zájem firmy o individuální rozvoj (vlastní zpracování)

8. Jste spokojen/a se současnou úrovní vzdělávání a školení ve Vaší firmě?

Odpovědi otázky číslo 8 lze vyčíst z níže zobrazeného grafu 5.23, kde je možnost vidět, že **13 % pracovníků (tj. 6) považuje úroveň vzdělávání a školení za rozhodně dostačující, 64 %, což je většina (30) považuje tuto úroveň za spíše dostačující, 8 % (8) odpovědělo, že tato úroveň je spíše ne dostačující a 3 % (3) se vyjádřili tak, že úroveň vzdělávání a školení je rozhodně nedostačující.** Celkově i z jiných otázek zaměřených na problematiku školení a vzdělávání je vidět, že tyto aktivity má firma Mitas a.s. dobře opatřeny, a že pracovníci provozu jsou si tohoto vzdělávacího/školícího systému plně vědomi.



Graf 5.23 Úroveň vzdělávání a školení (vlastní zpracování)

9. V jakých oblastech byste se rád/a rozvíjela?

Poslední otázka v dotazníku pro kategorii D, byla otázkou otevřeného charakteru, nejčastěji zde zaměstnanci uváděli oblasti: *cizí jazyky, informační technologie, komunikace na pracovišti s nadřízenými a spolupracovníky, bezpečnost práce, organizační kultura na pracovišti.*

Problematika rozvoje u pracovníků v provozu je složitou oblastí, neboť tyto pracovníci musí absolvovat ve zvýšené míře řadu školení soustředící se na BOZP, práci se stroji a procesů vycházejících z legislativy a tak zbývá jen velmi málo prostoru pro jejich další rozvíjení. Dobrou zprávou ale je, že pracovníci projevují zájem o další rozvoj.

6 VÝSLEDKY ZKOUMÁNÍ A DOPORUČENÍ

V následující kapitole jsou navržena doporučení pro firmu Mitas a.s. - výrobní úsek Otrokovice. Tato doporučení jsou navržena na základě výsledků zkoumání diplomové práce. Tato zkoumání se sestávala z:

- a) podrobného **analyzování řízení lidských zdrojů společnosti Mitas a.s.** (počet a rozdělení zaměstnanců, příjem zaměstnanců, adaptování zaměstnanců, rozborů systémů rozvíjení, vzdělávání, školení probíhajících ve firmě atd., rozhovory s pracovníci personálního oddělení),
- b) **dotazníkového šetření rozvoje lidského potenciálu - kategorie TH** (dotazníkové šetření u technickohospodářských pracovníků),
- c) **dotazníkového šetření rozvoje lidského potenciálu - kategorie D** (dotazníkové šetření u pracovníků v provozu).

Před začátkem prezentování doporučení je třeba konstatovat, že firma Mitas a.s. – výrobní úsek Otrokovice má efektivní a propracovaný systém řízení lidských zdrojů. Je si vědoma, že je potřeba neustále zaměstnance vzdělávat a rozvíjet, neboť odvětví, ve kterém podniká je dynamické a dochází v něm k častým změnám, např. technologickým. Firma si uvědomuje důležitost svých zaměstnanců, každého jednotlivce. Navrhovaná doporučení proto nebudou pro Mitas a.s. – výrobní úsek Otrokovice až tak stěžejní v takto dobře fungující organizaci. Lze doporučit jen zlepšování současného stavu a navrhnout doporučení v oblastech týkajících se problematiky **lidského potenciálu**.

Doporučení v oblasti problematiky rozvoje lidského potenciálu

Firma Mitas a.s. – výrobní úsek Otrokovice je velkou organizací. Bohužel, většina zaměstnanců nevnímá sdílení hodnot podnikové kultury ve firmě, jak ukazuje graf č. 5.11, kde **65 % TH pracovníků, nevnímá sdílení hodnot podnikové kultury**. Bylo by dobré všem zaměstnancům, na všech úrovních organizace, objasnit tuto problematiku. Dát jim najevo, co jsou konkrétní prvky podnikové kultury společnosti, jak by měli tuto podnikovou kulturu vnímat a uvědomit si, že oni sami jsou součástí podnikové kultury.

Podniková kultura, jak již bylo zmiňováno v teoretické části práce, se sestává z mnoha prvků, jako jsou hodnoty, které by měli uznávat všichni lidé ve firmě, normy, popisující nepsaná pravidla ve firmě, která lidem ve firmě říkají, co se od nich očekává. Do složek podnikové kultury lze zařadit i styl řízení či způsoby, jak lidé ve firmě mezi sebou komunikují. Sama **podniková kultura definuje úroveň lidského potenciálu ve firmě**.

Podniková kultura nám ukazuje jaký je vztah vedení firmy se zaměstnanci. Mluvíme zde o určitém klimatu, které je v organizaci a působí na všechny její členy. Podniková kultura jako celek působí na formování individuálního lidského potenciálu, pomocí kterého následně dochází k plnění cílů organizace. Je důležité, aby zaměstnanci pocíťovali určitou **sounáležitost** s organizací, tuto sounáležitost k práci obecně, celkově k firmě, je lze možno vybudovat mnoha způsoby. Např. na úrovni pracovníků v provozu – vlastní návrhy na pracovní oblečení. U TH pracovníků např. kvalitní oblečení, které by neslo logo firmy a v podstatě by organizaci prezentovali i mimo zaměstnání a okolí by tak vnímalo, že organizace se o své zaměstnance stará nad rámec. Tímto organizace na své okolní prostředí působí pozitivně a zlepšuje se její image. Navíc zaměstnanec, který má možnost takto organizaci reprezentovat, bude mnohem ochotněji s organizací spolupracovat, rád se bude vzdělávat, rozvíjet, protože se bude cítit plnohodnotným a potřebným článkem organizace a tím pádem **roste i jeho lidský potenciál**. Jde o to, aby zaměstnanci vnímali hodnoty, vize, cíle a poslání organizace, v tomto případě konkrétně u firmy Mitas a.s. – VÚ Otrokovice.

Komunikaci ve firmě označilo 50 % TH pracovníků, jak ukazuje graf 5.12 za **nevyhraněnou/neutrální** a samozřejmě lepší by bylo, kdyby komunikace byla podpůrná a rozvíjející. Neutrální chování a komunikování nevyvolá v pracovníkovi pohnutky k tomu, aby se více rozvíjel. Spíše v něm vyvolá pocit, aby vše zůstalo na takové úrovni jako doposud. Pokud je však komunikace aktivní a podpůrná zaměstnanec více komunikuje se svými spolupracovníky, nadřízenými i podřízenými, což jej motivuje k tomu, aby se více rozvíjel i jeho individuální potenciál. Navíc dochází ke zlepšování celkové komunikace uvnitř organizace, což vede k jejímu prospěchu, který vnímá i okolí podniku. Samozřejmě je nutné brát v potaz i to, že některým lidem vyhovuje spíše přímá a direktivní komunikace, protože potřebují být řízeni. Jedním ze stěžejních bodů je poskytovat zaměstnancům **zpětnou vazbu**. To ve zkratce znamená využití příležitostí k tomu, aby organizace své zaměstnance pochválila, povzbudila. Je žádoucí zaměstnance pochválit, za dobře vykonanou práci. Každý člověk má rád pochvalu, někteří zaměstnanci tento přístup dokonce vyžadují, aby docházelo k motivování při vykonávání jejich práce. Ovšem je taky nutné sdělit zaměstnanci konstruktivní kritiku, kdy se jedná o rady, co bylo vykonáno špatně a jakým věcem by se měl vyhýbat. Není dobré, když zpětná vazba probíhá např. pouze jednou do roka v rámci pravidelného ročního hodnocení. Zaměstnanec, totiž může nabýt dojmu, že celý rok pracoval špatně a potom těžko může organizace očekávat z jeho strany iniciativu a snahu o rozvíjení jeho potenciálu. Roční hodnocení by měla zahrnovat celou škálu zpětných vazeb, které

probíhaly v průběhu celého roku. Doporučení se tedy v tomto případě týká snahy zlepšení komunikace ve firmě např. pomocí vzdělávacích aktivit komunikačních dovedností.

Oblast vzdělávání

Toto doporučení se týká možnosti, dát zaměstnancům příležitost, výběru oblasti vzdělávání nebo alespoň vyslechnout jejich návrhy v těchto oblastech. Jak ukazuje graf č. 5.15, kde **65 % TH pracovníků tvrdí, že nemají možnost výběru v oblastech vzdělávání.** Jen tak může docházet ke správnému rozvíjení jejich individuálního potenciálu a následně k rozvoji celkového potenciálu organizace. Pokud totiž zaměstnanec nemá možnost říct svůj názor, může dojít ke ztrátě motivace. Zaměstnanec, který není motivovaný, potom může mít pocit, že vzdělávací aktivity ve firmě nejsou dostačující, jak nasvědčují i některé z odpovědí v dotazníkovém šetření, např. v grafu 5.16, kde **40 % TH pracovníků označilo úroveň vzdělávání ve firmě za spíše nedostačující a rádi by se vzdělávali více,** u pracovníků **kategorie D** mělo tento pocit celkem **11% dotazovaných,** jak ukazuje graf č. 5.23.

Pokud zaměstnanec má možnost vyjádřit svůj názor na to, ve které oblasti by se rád rozvíjel a s tímto názorem se dál pracuje, vytváří to u zaměstnance celkově dobré mínění o organizaci a navíc stoupá i jeho sebevědomí a cítí se být více součástí firmy. Dle odpovědí v dotazníkových šetřeních zaměstnanci vnímají zájem firmy o jejich individuální rozvoj, jak demonstruje graf č. 5.22, kde **70 % pracovníků kategorie D vnímá zájem firmy o jejich individuální rozvoj.** U kategorie **TH pracovníků** vnímá tento zájem **55 % dotazovaných,** jak ukazuje vyhodnocení otázky č. 14 v dotazníkovém šetření pro kategorii TH, což je pro Mitas a.s. – VÚ Otrokovice nepochybně dobrou zprávou.

Jako doporučení zde vyvstává možnost vytvořit např. plánování kariéry nebo osobního rozvoje zaměstnanců v těchto vzdělávacích činnostech a v těchto činnostech se zaměřit i na potřeby, které cítí zaměstnanci jako vhodné pro svůj rozvoj. Konzultovat s nimi návrhy vzdělávacích aktivit.

Je nutné podotknout, že ve společnosti Mitas a.s. - VÚ Otrokovice probíhá opravdu velká škála školicích a vzdělávacích aktivit a jedná se o velmi složité a podrobně propracovaný systém, který je velmi náročný z hlediska časové přípravy.

Měření vzdělávání

Na základě skutečnosti, že většina zaměstnanců v dotazníkovém šetření uvedla, že firma **neprovádí kontrolu** toho, co se naučili, viz graf č 5.7, kde **90 % dotazovaných tvrdí, že neprobíhá následná kontrola toho, co se naučili,** vzniká doporučení měření vzdělávání. Proto by bylo vhodné zavést ve firmě Mitas a.s. – Otrokovice tzv. **měření vzdělávání.**

Protože je důležité, aby firma věděla, jestli prostředky, které investovala do vzdělávání a rozvoje svých zaměstnanců, byly vynaloženy účelně. Existuje mnoho metod, které napomáhají tuto skutečnost zjistit. Úspěšnost vzdělávacích akcí podle Bělohávka a kol. (2006) lze hodnotit podle Hamblinova přístupu:

- **reakce na akci.** Zde sledujeme aktivitu zaměstnanců a jejich výraz v průběhu vzdělávání, verbální hodnocení akce účastníky, dotazníků, ve kterých účastníci hodnotí vzdělávací akci (zajímavost výkladu, odbornost lektora),
- **změna individuální úrovně znalostí, postojů a dovedností.** Tuto změnu můžeme zjistit pomocí testů, který proběhnou před a po vzdělávací akci a následným srovnáním se vygenerují výsledky,
- **změna chování** sleduje, jestli se chování zaměstnance po absolvování vzdělávacích/rozvíjejících aktivitách nějak změnilo. Tyto změny lze sledovat například v tom, jak si pracovník organizuje práci nebo jak se chová k ostatním spolupracovníkům,
- **výsledky firmy** - jsou souhrnné hospodářské údaje, které sdělují informace o zvýšení kompetencí zaměstnanců (zvýšení jejich produktivity).

Metody měření

Metody měření **napomáhají určit efektivnost vzdělávání, které probíhá v organizaci.** Podle Adamce (2012) je při rozdělení těchto metod důležité, kdo je hodnotitel. Jestliže, hodnotitelem je samotný účastník vzdělávacích aktivit jsou to:

- **dotazníky spokojenosti**, které zjišťují užitečnosti vzdělávacích akcí, dynamiku kurzu, hodnotí lektora,
- **autofeedback**, který dává zaměstnanci příležitost s odstupem určitého času poskytnout sám sobě zpětnou vazbu. Úkolem je hodnotit vztah změn a osobního rozvoje,
- **rozvojový plán** monitorující na konkrétních příkladech uplatňování nových dovedností v praxi, zaměstnanec sám sleduje jejich míru využití.
- **360° zpětná vazba**, kde účastník se hodnotí sám pomocí čísel a odpovídá na to, jak ostatní mohou poznat jeho pokrok a podle čeho jej poznají.

Výše zmíněné formy hodnocení patřily do skupiny subjektivních hodnocení, dalšími metodami jsou objektivní a patří zde případová studie, mystery shopping, hodnocení

nadřizenými, benchmarking, pretest-retest, 360° zpětná vazba (hodnocení druhými), assessment centra, pozorování, balance scorecard, které jsou charakterizovány níže:

- **případová studie** – možné využití při testování znalostí na technické řešení pro určitou situaci,
- **pretest-retest** – před zahájením vzdělávání a i po proběhnutí vzdělávání dát zaměstnancům znalostní testy,
- **assessment centrum** – praktické ukázky dokumentující dovednosti v určité oblasti,
- **balanced scorecard** – měření výkonu firmy pomocí čtyř hledisek – finančního, zákaznického, interních podnikových procesů, učení se a růstu,
- **pozorování** – je potřeba učinit pozorování před a po vzdělávacích aktivitách a zaznamenávat pečlivě jednotlivé informace.

Při měření efektivity lze použít vzorec, který je zobrazen na obrázku 6.1 a podle kterého je možné vypočítat návratnost investice jako metody vyhodnocování prostředků vložených do vzdělávání.

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

Obr. 6.1 **Návratnost investic do vzdělávání** (upraveno dle Adamce, 2012)

Náklady na vzdělávání jsou přímé osobní náklady na zaměstnance a lektory, náklady spojené s analyzováním vzdělávacích potřeb, náklady vyjadřující ubytování, pronájem prostor techniky, náklady na kopírování, externí lektory, dále zde můžeme zahrnout administrativní náklady. Do přínosů ze vzdělávání patří lepší využívání potenciálu zaměstnanců, či zvýšení jejich výkonnosti, zvýšení kvality výroby. Vyčíslení všech těchto nákladů je velmi náročné.

V dnešní době neměří většina firem efektivitu vzdělávání. Jak uvádí ve svém výzkumu Adamec (2012), který se zaměřoval na uplatňování principů učící se organizace u 207 organizací z celé ČR, kdy **71 % analyzovaných organizací v ČR nevyužívá žádný nástroj ke zpětnému hodnocení efektivity vzdělávání**, což není správně, neboť firma nezjistí, jestli své finanční prostředky na vzdělávání zaměstnanců vynaložila účelně. Důležité je věnovat pozornost **zpětné vazbě**. Ve vzdělávacích/školících aktivitách týkající se BOZP, která jsou velmi důležité, nám obraz o jejich účinnosti (zpětnou vazbu) poskytuje např. snížení úrazovosti na pracovišti či snížení počtu hodin, které jsou zaměstnanci na neschopence.

Ovšem např. u vzdělávacích aktivit týkající se rozvíjení zaměstnanců v oblasti jazyků či leadershipu může být efektivita účinnosti velmi obtížně zjištělná v rámci změny chování pracovníka, či jeho pracovní činnosti, a proto je nutné zajistit určité měření efektivnosti takovýchto vzdělávacích aktivit. Je zapotřebí vzít v potaz výše zmiňované měření vzdělávání, které by se následně mělo zakomponovat do interního systému personálního oddělení Mitas a.s. – VÚ Otrokovice. Vhodnou metodou pro tuto organizaci by mohly být metody charakterizované výše např. **rozvojový plán** monitorující na konkrétních příkladech uplatňování nových dovedností v praxi, kdy sám zaměstnanec pozoruje jejich míru využití nebo **pretest-retest**, vhodný pro personální oddělení (znalostní test, který zaměstnanci absolvují před zahájením vzdělávací aktivit a po vzdělávacích aktivitách). Toto měření vzdělávání by mohlo mít v kompetenci personálního oddělení Mitas a.s. Otrokovice a mohlo by probíhat jedenkrát do roka společně s již zavedenými hodnoceními např. externích školitelů.

Motivování zaměstnanců

Každá firma si přeje mít kvalitní a vzdělané zaměstnance. Proto je důležité zaměstnance motivovat ke vzdělávání a rozvoji. Motivování zaměstnanců ke vzdělávání by se mělo stát každodenní samozřejmostí firemního života. V dnešní globalizační době dochází ke stárnutí poznatků velmi rychle a toto zastarávání se dotýká již všech oborů. Každé firmě jde o to, aby její produkty a služby byly kvalitní, k tomu je ale potřeba disponovat kvalitními lidskými zdroji a dbát o jejich rozvoj. Důležité je zaměstnance správně motivovat k jejich osobnímu rozvoji. Bohužel mnoho zaměstnanců vnímá vzdělávání jako nezáživnou a mnohokrát nepřijemnou aktivitu. Proto je zapotřebí, aby každá firma svým zaměstnancům srozumitelně popsala, proč jsou vzdělávací aktivity tak důležité, jaké jsou cíle těch to aktivit a jaké dopady na ně vzdělávání bude mít. Pokud zaměstnanec bude správně obeznámen a hlavně správně motivován rád se bude těchto aktivit účastnit.

Ve společnosti Mitas a.s. probíhá motivování zaměstnanců především pomocí platů a jejich pohyblivých složek. Na volnočasové aktivity svých zaměstnanců, kterými jsou sportovní aktivity, kultura, nákup zdravotních potřeb, vitamínů a brýlí, nadstandardní zdravotní péče či lázeňských pobytů, firma využívá tzv. **Flexi passy**, což je určitě kladný způsob jak své zaměstnance odměnit a motivovat.

Podle výsledků dotazníkových šetření, se **30 % TH pracovníků necítí být motivováno** ke vzdělávání, jak je možné vidět v grafu č. 5.8. V doporučení v problematice motivování ke vzdělávání by se dalo vycházet z dalších faktů zjištěných pomocí dotazníkových šetření. Konkrétně u otázky č. 3, která se zabývala druhy metod využívaných při vzdělávání, kdy

35 % TH pracovníků preferuje metody „on the job“, 25 % „off the job“ a **40 % je neutrálních**, jak ukazuje graf č. 5.5. Těchto 40 % TH pracovníků by se dalo motivovat ke vzdělání pomocí správně vybrané vzdělávací metody. Kromě faktu, že je důležité, aby organizace sdělila zaměstnancům důležitost vzdělávacích a rozvojových aktivit, nabízí se zde i možnost tyto „neutrální“ pracovníky motivovat pomocí správné a pro ně zajímavé vzdělávací metody. Mezi tyto zábavné a zajímavé vzdělávací metody můžeme zahrnout manažerské hry či učení se hrou (outdoor training), při kterých dochází k rozvíjení potenciálů zaměstnanců a navíc přispívají i ke zlepšování týmové práce v organizaci. V tomto případě by bylo výhodné kontaktovat některou z firem sídlících ve Zlínském kraji, které poskytují manažerské poradenství a tyto outdoor kurzy. Vzhledem k tomu, že by tento dodavatel outdoor tréninku byl v blízkosti organizace, znamenalo by to i úsporu nákladů na dopravu dodavatele služeb.

Problematice vzdělávání se věnovala i otázka číslo 9 u kategorie D pracovníků a otázka č. 9, **která zjišťovala, v kterých oblastech by se zaměstnanci dále rozvíjeli**. Pracovníci v provozu projevovali zájem o další rozvoj v oblastech IT, cizích jazyků, komunikace či organizační kultury. Je nutné ale připomenout, že pracovníci v provozu musí ve zvýšené míře absolvovat řadu školení soustředících se na BOZP, práci se stroji atd. Tím pádem zde není příliš prostoru pro další školicí/vzdělávací aktivity. **TH pracovníci** projevovali zájem o rozvoj nejvíce v oblastech týkajících se technické odbornosti (50 %), komunikaci (30 %), manažerských aktivit (15 %) a v oblasti jazykových dovedností (5 %), jak názorně ukazuje graf č. 5.14. Podle odpovědí lze tvrdit, že pracovníci si uvědomují složitost výrobních procesů, které probíhají v organizaci a rádi by se rozvíjeli v technické odbornosti, která je nezbytná pro výkon jejich práce a celkově pro celkové fungování celé organizace. Doporučení je zvýšení frekvence těchto vzdělávacích aktivit, které se týkají **technické odbornosti**.

Dalším doporučením pro firmu Mitas a.s. – VÚ Otrokovice je pořádání **celofiremních akcí**, které by se mohly konat např. jedenkrát do roka, např. v období Vánoc. Těchto akcí by se měl zúčastňovat vrcholový management firmy i pracovníci v provozu. Mělo by se jednat o akce, které financuje a pořádá firma z vlastní iniciativy. Díky těmto akcím dá organizace najevo svým zaměstnancům jejich důležitost a i určitou úctu. Momentálně se už připravuje jedna takováto aktivita nesoucí název FIREMNÍ DEN, kdy pro zaměstnance a jejich rodiny budou zpřístupněny nové prostory VÚ Otrokovice, dne 8. května 2014. Na programu jsou komentované prohlídky výroby, atrakce pro děti zaměstnanců a občerstvení. Navíc tyto akce jsou skvělým prostředkem k tomu, jak zlepšit komunikaci mezi lidmi v organizaci. Celkově dojde k uvolnění atmosféry v organizaci a to ve finále znamená rozvíjení

potenciálu celé organizace. Tyto akce mohou mít i charakter **sportovních aktivit**, jako jsou fotbalové či volejbalové zápasy. Pořádání těchto sportovních aktivit nemusí být nákladné. Vzhledem k tomu, že se jich může účastnit větší počet zaměstnanců lze počítat s množstevními slevami. V případě opakovaného konání těchto sportovních aktivit se může jednat i o věrnostní slevy.

Závěrem k těmto doporučením je potřeba připomenout, že firma Mitas a.s. – VÚ Otrokovice je prosperující a dynamickou organizací se skoro šesti sty zaměstnanci, což je velký počet. Při tak velkém počtu zaměstnanců je o mnoho náročnější organizovat aktivity pomáhající rozvíjet lidský potenciál organizace, navíc, když firma funguje v nepřetržitém provozu. Zároveň je ale důležité mít na paměti, že i ty největší organizace tvoří právě jednotlivci se svým individuálním lidským potenciálem.

7 ZÁVĚR

Cílem diplomové práce bylo analyzovat efektivitu rozvoje lidského potenciálu ve vybrané organizaci. Analyzovanou organizací byla společnost Mitas a.s., konkrétně výrobní úsek Otrokovice. Za pomoci analyzování rozvoje lidských zdrojů organizace a dotazníkových šetření bylo dalším cílem navrhnout doporučení pro tuto organizaci.

Lidské zdroje se stávají čím dál tím víc cennějšími pro organizace. Součástí lidských zdrojů a lidského potenciálu je i energie a emocionální naladění lidí. Pokud pracovník nemá energii, může být sebe více kvalifikovaný, může pro organizaci znamenat pracovníka s nulovým a nepoužitelným lidským potenciálem. Emocionální naladění také ovlivňuje to, jestli je pracovník zdrojem kvalitní práce. Také je velmi důležitá ochota a potenciál pro učení se a seberozvoj. Zaměstnanci, kteří se nevzdělávají a neprohlubují svoji kvalifikovanost a dovednosti se časem stanou nositeli starých a neefektivních postupů, což samozřejmě ve výsledku škodí organizaci jako celku. Současné organizace, které si uvědomují důležitost lidských zdrojů, považují právě lidské zdroje a jejich potenciál za zdroj úspěchu v současném i budoucím období.

Teoretická část diplomové práce prezentovala problematiku lidských zdrojů a lidského potenciálu z dostupných literárních publikací a odborných časopisů. V praktické části bylo podrobně analyzováno řízení lidských zdrojů společnosti Mitas a.s. – výrobní úsek Otrokovice. Byl analyzován současný přístup k rozvoji zaměstnanců, systém vzdělávacích a rozvojových aktivit firmy. Pro analyzování efektivnosti lidského potenciálu v organizaci byly vytvořeny dva dotazníky analyzující rozvoj a vzdělávání zaměstnanců firmy. Dotazníková šetření byla zpracována a vyhodnocena pomocí grafů, u kterých se objevovaly možná opatření a návrhy v oblasti rozvoje lidského potenciálu. V návrhové části se autorka pokusila přinést vlastní návrhy a doporučení, které by měly vést ke zvýšení efektivity rozvoje lidského potenciálu zkoumané organizace, a být přínosem pro vyšší spokojenost zaměstnanců i vedení společnosti. Tyto návrhy nejsou univerzálním klíčem pro zlepšení, v současné době se však jeví jako ne moc nákladná a pro zaměstnance rychle a snadno pochopitelná. Jelikož každý z nás má jiné osobní i pracovní cíle a motivaci, musí i takto velká organizace, pokud chce být v oblasti rozvoje lidského potenciálu úspěšná, přistupovat k rozvoji jednotlivce či skupiny s odpovědností.

Seznam použité literatury

a) odborná literatura

- [1] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [2] BĚLOHLÁVEK, František a KOŠTAN, Pavol a ŠULEŘ, Oldřich. *Management*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2006 ISBN 80-251-0396-X.
- [3] BLÁHA, J., A. MATEICIUC a Z. KAŇÁKOVÁ. *Personalistika pro malé a střední firmy*. 1 vyd. Brno: CP Books, 2005. 284 s. ISBN 978-80-2510-3746.
- [4] DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.
- [5] DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Řízení lidských zdrojů*. 1. Vyd. Praha: C. H. Beck, 2012. 559 s. ISBN 978-80-7400-347-9.
- [6] HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 233 s. ISBN 80-247-1457-4.
- [7] JOHNSON, Gerry a SCHOLES, Kevan. *Cesty k úspěšnému podniku*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2000. ISBN 80-7226-220-3.
- [8] KOCIÁNOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, 2010. 224 s. ISBN 978-80-247-2497-3.
- [9] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2012. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
- [10] LUKÁŠOVÁ, R., L. NOVÝ a kol. *Organizační kultura*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. 174 s. ISBN 80-247-0648-2.
- [11] MARQUARDT, Michael J. *Building the Learning Organization*. Nicholas Brealey Publishing, 2011. 280 s. ISBN 978-1-90483-832-6.
- [12] MÜLLEROVÁ, Lenka a Zdeněk ŠIMEK. *Podniková kultura*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2011. 130 s. ISBN 978-80-86730-65-3.
- [13] PEARN, Michael a RODERICK, Ceri a MULROONEY, Chris. *Learning organizations in practice*. London: McGraw-Hill Publishing. 1995. ISBN 007707744X.

- [14] SHUKLA, Ravinder. *Talent management*. New Delhi: Global India Publications, 2009. 297 s. ISBN 978-93-80228-10-5.
- [15] TOMŠÍK, Pavel a Jiří DUDA. *Řízení lidských zdrojů*. Brno: Mendelova Univerzita v Brně, 2011. 266 s. ISBN 80-737-5556-4.
- [16] ULRICH, Dave. *Mistrovské řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 266 s. ISBN 978-80-247-3058-5.
- [17] VACULÍK, Josef a Radim KEŘT. *Marketingové řízení I*. 1. vyd. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2008. 140 s. ISBN 978-80-7395-053-8.
- [18] VODÁK, Josef a Alžběta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. 240 s. ISBN 978-80-247-3651-8.
- [19] WHITMORE, John. *Coaching for Performance 4. edition*. Nicholas Brealey Publishing, 2009. 240 s. ISBN 978-1-85788-535-4.

b) články v odborném periodiku a jiné

- [20] ADAMEC, Jarmil. *Uplatňování principů učící se organizace s cílem zvýšení konkurenceschopnosti podniků v České republice*. Ostrava, 2012. Disertační práce. Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava. Ekonomická fakulta.
- [21] KAŇÁKOVÁ, Zdeňka et al. *Sociální potenciál organizace*. Studijní opora Ostrava. VŠB – Technická univerzita Ostrava, Ekonomická fakulta. 2006. 156 s.
- [22] KOSINA, Aleš. Beyond Otrokovice's grand opening. *CGS Group – Newsletter*. 1/2014. str. 1.
- [23] Moderní řízení. *Potenciál zaměstnanců a jak ho využít*. 2011, č. 4, str. 62. ISSN 0026-8720.
- [24] URBAN, Jan. Rozvoj manažerů: Důležitá je spoluúčast. *Human resources management*. 2013, č. 9, str. 37. ISSN 1801-4690.

c) webové stránky a ostatní zdroje

- [25] Víte kdo jsou vaši high potentials? *HR News* [online]. 2013 [cit. 2014-03-14]. Dostupné z: <http://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/personalni-marketing-id-148675/vite-kdo-jsou-vasi-high-potentials-id-1968132>

- [26] Proč zaměstnancům říci, že mají vysoký potenciál. *HR News* [online]. 2011 [cit. 2014-03-14]. Dostupné z: <http://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/interni-komunikace-id-148700/proc-zamestnancum-rici-ze-maji-vysoky-potencial-id-1486267>
- [27] Obchodní rejstřík firem. *Kurzy.cz* [online]. © 2000 - 2014 [cit. 2014-03-17]. Dostupné z: <http://rejstrik-firem.kurzy.cz/00012190/mitas-as/>
- [28] Mitas zahájil oficiální výrobu v nové hale v Otrokovicích. *Česká televize* [online]. 2013 [cit. 2014-03-17]. Dostupné z: <http://www.ceskatelevize.cz/zpravodajstvi-brno/zpravy/251063-mitas-zahajil-oficialni-vyrobu-v-nove-hale-v-otrokovicich/>
- [29] Nová továrna za deset měsíců. *Stavitel*. [online]. 2013 [cit. 2014-03-17]. Dostupné z: <http://stavitel.ihned.cz/c1-61278790-nova-tovarna-za-deset-mesicu>
- [30] O nás. *Mitas a.s.* [online]. © CGS a.s. 2008 [cit. 2014-03-19]. Dostupné z: <http://www.mitas-tyres.com/>
- [31] Historie. *Mitas a.s.* [online]. © CGS a.s. 2008 [cit. 2014-03-19]. Dostupné z: <http://www.mitas-tyres.com/index.php?stranka=2&rid=1613&tit=1&cid=4&article=mitas-a-s->
- [32] Organizační struktura. *Mitas a.s.* [online]. © CGS a.s. 2008 [cit. 2014-03-19]. Dostupné z: <http://www.cgs.eu/soubor.php?fid=1392>
- [33] Vzdělávání. *Mitas a.s.* [online]. © CGS a.s. 2008 [cit. 2014-03-19]. Dostupné z: <http://www.cgs.eu/soubor.php?fid=638>

Seznam zkratek

BARS	Behaviorally Anchored Rating Scales
BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
D	dělník
EMS	System environmentálního managementu
ISO	International Organization of Standardization
IT	informační technologie
OP LZZ	Operační program Lidské zdroje a zaměstnanost
PO	Požární ochrana
QMS	System řízení jakosti
ŘLZ	řízení lidských zdrojů
THP	technickohospodářský pracovník
VÚ	výrobní úsek

Seznam obrázků

Obr. 3.1 Cyklus lidských zdrojů

Obr. 3.2 Charakteristiky koncepcí vzdělávání

Obr. 3.3 Rozdíl mezi e-learning a e-development

Obr. 3.4 Řízení odměňování zaměstnanců

Obr. 3.5 Propojení pyramidy potřeb a motivačních teorií

Obr. 3.6 Vztahy mezi strategií, kulturou a prostředím podniku

Obr. 4.1 Logo společnosti Mitas

Obr. 4.2 Nový výrobní závod v Otrokovicích

Obr. 4.3 Výroba první pneumatiky v nových výrobních prostorech

Obr. 6.1 návratnost investic do vzdělávání

Seznam tabulek

Tab. 5.1. Druhy školení

Seznam grafů

Graf	5.1	Rozdělení zaměstnanců
Graf	5.2	Rozdělení zaměstnanců dle výrobních úseků
Graf	5.3	Grafické vyhodnocení otázky č. 1
Graf	5.4	Grafické vyhodnocení otázky č. 2
Graf	5.5	Grafické vyhodnocení otázky č. 3
Graf	5.6	Grafické vyhodnocení otázky č. 4
Graf	5.7	Grafické vyhodnocení otázky č. 5
Graf	5.8	Grafické vyhodnocení otázky č. 6
Graf	5.9	Grafické vyhodnocení otázky č. 8
Graf	5.10	Grafické vyhodnocení otázky č. 9
Graf	5.11	Grafické vyhodnocení otázky č. 11
Graf	5.12	Grafické vyhodnocení otázky č. 12
Graf	5.13	Grafické vyhodnocení otázky č. 13
Graf	5.14	Grafické vyhodnocení otázky č. 15
Graf	5.15	Grafické vyhodnocení otázky č. 16
Graf	5.16	Grafické vyhodnocení otázky č. 17
Graf	5.17	Délka pracovního poměru
Graf	5.18	Účast na vzdělávacích/školicích aktivitách
Graf	5.19	Přínos školicích/vzdělávacích aktivit
Graf	5.20	Konzultace s nadřízeným
Graf	5.21	Možnost vyjádření názoru
Graf	5.22	Zájem firmy o individuální rozvoj
Graf	5.23	Úroveň vzdělávání a školení

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 24.04.2014

.....
Hana Maláková

jméno a příjmení studenta

Adresa trvalého pobytu studenta:
Kotěrova 910
760 01 Zlín

Seznam příloh

Příloha č. 1 Dotazník – Efektivnost rozvoje lidského potenciálu - kategorie TH

Příloha č. 2 Dotazník - Efektivnost rozvoje lidského potenciálu – kategorie D

Přílohy

Příloha č. 1

DOTAZNÍK – EFEKTIVNOST ROZVOJE LIDSKÉHO POTENCIÁLU – *kategorie TH*

Dobrý den vážený pane, vážená slečno/paní,

jsem studentka magisterského studia obor Management na Ekonomické fakultě VŠB-TU Ostrava. V rámci vypracování své diplomové práce zabývající se rozvojem lidského potenciálu ve Vaší organizaci, jsem si zpracovala krátký dotazník a prosím Vás o jeho vyplnění. Otázky se týkají především vzdělávání a rozvoje lidského potenciálu. Prosím Vás o zaškrtnutí vždy jedné z předdefinovaných odpovědí, u otázky č. 10 Vás poprosím o slovní odpověď a v případě zvolení možnosti „jiné“ taktéž poprosím o slovní odpověď.

Dotazník je anonymní. Velmi Vám děkuji za jeho vyplnění.

Bc. Hana Malovaná

1. Jak dlouho pracujete ve firmě Mitas?

a) 0 – 5 let, b) 5 – 10 let c) 10 a více let

2. Přinášejí Vám vzdělávací/školící aktivity zprostředkované firmou poznatky, které následně uplatňujete při výkonu Vaší práce?

a) rozhodně ano b) spíše ano c) spíše ne d) ne

3. Metody využívané při vzdělávání, které preferujete více nejvíce:

a) „on the job“ b) „off the job“ c) jsem neutrální

4. Máte možnost vytvářet vlastní návrhy týkající se potřeb vzdělávání, které jsou později zakomponovány do plánu vzdělávání?

a) ano b) ne

5. Probíhá ve firmě následná kontrola Vašich dovedností, které jste se naučili/získali v rámci vzdělávacích/školících aktivit?

a) ano, probíhá b) ne, neprobíhá

6. Co Vás osobně nejvíce motivuje k tomu, abyste se vzdělávali?

a) kariérní růst b) vyšší finanční odměna c) nejsem motivován/a

d) jiný (uved'te).....

7. Využíváte poznatky získané pomocí vzdělávání ve Vaší firmě i v běžném životě?

a) rozhodně ano b) spíše ano c) spíše ne d) rozhodně ne

8. Projevuje firma dostatečný zájem o Váš další osobní rozvoj, který se týká prohlubování Vaší kvalifikace?

a) ano, dostatečně b) ano, ale málo b) ne

9. Vzděláváte se i sami mimo vzdělávací aktivity zprostředkované firmou?

- a) ano vzdělávám se soustavně, neboť se zvyšuje má zaměstnanecká hodnota
- b) ne, nevzdělávám se nad rámec

10. Mezi hodnoty, které Vy považujete za základ podnikové kultury Vaší firmy patří, např.:

Vyjmenujte:.....

11. Vnímáte sdílení hodnot a prvků podnikové kultury (zvyklosti, hodnoty, normy) ve Vaší firmě na všech úrovních organizace?

- a) ano, pociťuji
- b) ne, nepociťuji

12. Komunikace ve firmě s Vašimi kolegy a celkově s ostatními pracovníky na různých postech ve firmě je:

- a) podpůrná komunikace
- b) nevyhraněná a neutrální komunikace
- c) direktivní a nekompromisní komunikace

13. Máte pocit, že jste ve Vaší firmě umístěni na správné pracovní pozici?

- a) ano, má práce mě baví a jsem spokojený/á s umístěním
- b) ne, myslím si, že na jiném postu bych se více rozvíjel/a a více uplatnil/a své odborné znalosti

14. Jste Vaší firmou dostatečně motivován/a k rozvoji Vašeho individuálního potenciálu?

- a) ano, firma má zájem o můj individuální rozvoj
- b) firma se o můj individuální rozvoj nezajímá
- c) firma mi brání v individuálním rozvoji

15. V jaké oblasti byste uvítal/a rozvoj a další vzdělávání?

- a) jazyky
- b) komunikace
- c) technická odbornost
- d) manažerská vzdělávání
- e) jiné (uved'te).....

16. Máte možnost si sám/sama vybrat v jaké oblasti se chcete vzdělávat?

- a) Ano, mám možnost si vybrat
- b) Ne, nemám možnost si vybrat

17. Jste spokojen/spokojena se současnou úrovní vzdělávání ve Vaší firmě?

- a) rozhodně ano
- b) spíše ano, úroveň vzdělávání je dostačující
- c) spíše ne, rád/ráda bych se vzdělával/a více
- d) ne, vzdělávání je ve firmě nedostačující

DOTAZNÍK – EFEKTIVNOST ROZVOJE LIDSKÉHO POTENCIÁLU – *kategorie D*

Dobrý den vážený pane, vážená slečno/paní,

jsem studentka magisterského studia obor Management na Ekonomické fakultě VŠB-TU Ostrava. V rámci vypracování své diplomové práce zabývající se rozvojem lidského potenciálu ve vaší organizaci, jsem si zpracovala krátký dotazník a prosím Vás o jeho vyplnění. Otázky se týkají především vzdělávání a rozvoje lidského potenciálu. Prosím Vás o zaškrtnutí vždy jedné z předdefinovaných odpovědí a u otázky č. 9, prosím o slovní odpověď.

Dotazník je anonymní. Velmi Vám děkuji za jeho vyplnění.

Bc. Hana Malovaná

1. Ve firmě Mitas pracuji:

a) 0 – 5 let b) 5 – 10 let c) 10 a více let

2. Jak často se účastníte školení/ vzdělávacích aktivit ve Vaší firmě?

a) 1 – 2 krát do roka b) 3 – 5 krát do roka b) 5 krát a více

3. Mají absolvovaná školení a vzdělávací aktivity přínos pro Vámi vykonávanou práci?

a) rozhodně ano b) spíše ano c) spíše ne d) rozhodně ne

4. Máte možnost s Vaším nadřízeným dostatečně konzultovat přání a problémy, které se týkají školení a možností v oblasti vzdělávání?

a) ano mám, nadřízený mě k tomu vybízí b) ne, nadřízený nemá zájem

5. Využíváte poznatky získané při odborných školeních a vzděláváních i ve Vašem běžném životě?

a) ano b) ne

6. Máte možnost se vyjádřit, když máte pocit, že školení a vzdělávání poskytované Vaší firmou jsou dle vašeho názoru nedostatečná?

a) ano, mám b) ne, nemám

7. Zajímá se firma a Vaši nadřízení o Váš individuální rozvoj?

a) rozhodně ano b) spíše ano b) spíše ne c) rozhodně ne

8. Jste spokojen se současnou úrovní vzdělávání a školení ve Vaší firmě?

a) rozhodně ano b) spíše ano b) spíše ne c) rozhodně ne

9. V jakých oblastech vzdělávání byste se rád/a rozvíjela?

.....