

**TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI**

Hospodářská fakulta

Studijní program: 6208 - Ekonomika a management

Studijní obor: Podniková ekonomika

**Personální management ve vybrané oblasti firmy  
Škoda Auto, a. s.**

**Personnel management in a specific given area of the firm Škoda  
Auto, joint-stock company**

DP-PE-KPE-200346

UNIVERZITNÍ KNIHOVNA  
TECHNICKÉ UNIVERZITY V LIBERCI



**3146069367**

DANIELA UHLÍŘOVÁ

Vedoucí práce: Ing. Helena Žuková, KPE

Konzultant : Ing. Stanislava Stehlíková, Škoda Auto, a.s.

Počet stran ... 76

Počet příloh ... 5

23. 5. 2003

# TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI

Hospodářská fakulta

Katedra podnikové ekonomiky

Akademický rok: 2002/03

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

pro **Danielu Uhlířovou**

program č. 6208 M Ekonomika a management  
obor č. 6208 T Podniková ekonomika

Vedoucí katedry Vám ve smyslu zákona č. 111 / 1998 Sb. o vysokých školách a navazujících předpisů určuje tuto diplomovou práci:

Název tématu: **Personální management ve vybrané oblasti firmy Škoda Auto, a.s.**

Pokyny pro vypracování:

- Literární a informační průzkum problematiky vybrané oblasti personálního managementu – oblast kvalifikace
- Prezentace firmy se zaměřením na vybranou oblast
- Analýza programů se zaměřením na profesní skupiny
- Zhodnocení a doporučení pro firmu

Rozsah grafických prací:

50 - 60 stran textu + nutné přílohy

Rozsah průvodní zprávy:

Seznam odborné literatury:

STÝBLO, J.: *Personální management*. Praha: Grada Publishing, 1999

ARMSTRONG, M.: *Personální management*. Praha: Grada Publishing, 1998

KAHLE, B., STÝBLO, J.: *Praktická personalistika*. Praha: Pragoeduca, 1998

BRAMHAM, J.: *Human Ressource Planning*. London: Institute of Personnel Management, 2000

Zákoník práce a příslušné normy a směrnice

Interní normy a předpisy Škoda auto, a.s.

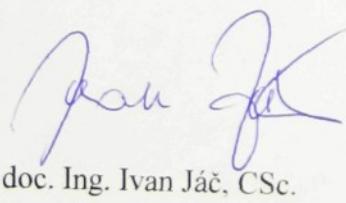
Vedoucí diplomové práce: Ing Helena Žuková

Konzultant: Ing. Stanislava Stehlíková

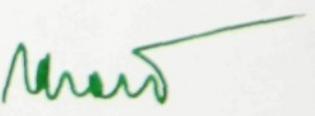
Termín zadání diplomové práce: 31.10.2002

Termín odevzdání diplomové práce: 23.5.2003

L.S.



doc. Ing. Ivan Jáć, CSc.  
vedoucí katedry



doc. Ing. Jiří Kraft, CSc.  
děkan Hospodářské fakulty

## Prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury pod vedením vedoucího a konzultanta. Byla jsem seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 o právu autorském, zejména §60 (školní dílo) a §35 (o nevýdělečném užití díla k~vnitřní potřebě školy).

Beru na vědomí, že TUL má právo na uzavření licenční smlouvy o užití mé práce a prohlašuji, že souhlasím s případným užitím mé práce (prodej, zapůjčení apod.).

Jsem si vědoma toho, že užití své diplomní práce či poskytnutí licenci k jejímu užití mohu jen se souhlasem TUL, která má právo ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, vynaložených univerzitou na vytvoření díla (až do její skutečné výše).

Po pěti letech si mohu tuto práci vyžádat v Univerzitní knihovně TU v Liberci, kde je uložena, a tím výše uvedená omezení vůči mé osobě končí.

V Liberci dne 23. 5. 2003

  
Daniela Nečvoda

## Poděkování

V úvodu diplomové práce bych chtěla poděkovat Ing. Heleně Žukové za vedení diplomové práce, dále Ing. Stanislavě Stehlíkové za vedení v daném problému a za poskytnutí informací. Také bych chtěla poděkovat mým rodičům, zaměstnancům firmy Škoda Auto, a.s., za poskytnutí informací o fungování této společnosti z pohledu jejího zaměstnance.

## Resumé

Problematiku personálního managementu, konkrétně analýzu Trainee-programu a Trainee-programu STEP, jsem zpracovávala již ve svém Ročníkovém projektu v roce 2001. Tato diplomová práce si klade za cíl dále prohlubovat problematiku personálního managementu se zaměřením na oblast péče o kvalifikaci zaměstnanců a její zvyšování. V první části této práce představují firmu Škoda Auto, a.s., a to jak z historického hlediska, tak z hlediska současné pozice zaměstnanců v této firmě. V praktické části bych nejprve analyzovala systém personálního rozvoje z roku 1999 (vychází z RP), následuje systém současného personálního rozvoje ve firmě Škoda Auto,a.s. A konečně v poslední části jsem se pokusila na základě dotazníku, který jsem rozeslala všem „bývalým“ účastníkům Trainee- programu a Trainee-programu STEP, posoudit vliv účasti v.těchto dvou programech na jejich současně vykonávanou pozici ve firmě.

I have already examined the area of the personnel management, specifically the theme of the Trainee programs, in my final project in 2001. This thesis sets a task to extend a field of personnel development with a focus on the qualification of the employees and, of course, on its creating. The first part concerns the company as a whole – a historical view and, of course, a present personnel situation in this firm. The following chapter represents the theoretic section describes not only the main objectives in every personnel work, but also the management development. The practical part analyses a system of personnel development in 1999, than follows a contemporary system of personnel development. Finally, the closing part evaluates on the basis of a list of questions the influence of participation in Trainee program, and Trainee program STEP on the present day's job position.

# **Obsah**

|  | stránka : |
|--|-----------|
| <b>Prohlášení</b>  | 4         |
| <b>Poděkování</b>  | 5         |
| <b>Resumé</b>  | 6         |
| <b>Obsah</b>   | 7         |
| <b>Seznam použitých zkratek</b>                            | 9         |
| <b>1. Úvod</b>   | 10        |
| <b>2. Základní informace o firmě Škoda Auto, a.s.</b>      | 12        |
| <b>2.1. Historie firmy</b>                                 | 12        |
| <b>2.2 Analýza současného stavu firmy</b>                  | 13        |
| <b>2.2.1 Finanční výsledky za rok 2002</b>                 | 13        |
| <b>2.2.2 Zaměstnanci ve firmě Škoda Auto, a.s.</b>         | 15        |
| <b>2.2.3 Vysoká škola Škoda Auto</b>                       | 15        |
| <b>2.2.4 Institut pro průmyslový a finanční management</b> | 17        |
| <b>3. Teoretická část</b>                                  | 18        |
| <b>3.1 Personální řízení</b>                               | 18        |
| <b>3.2 Rozvoj pracovníků</b>                               | 18        |
| <b>3.2.1 Činnosti rozvoje pracovníků</b>                   | 19        |
| <b>3.2.2 Strategie rozvoje pracovníků</b>                  | 19        |
| <b>3.2.3 Souvislosti rozvoje pracovníků</b>                | 20        |
| <b>3.3 Vzdělávání a rozvoj</b>                             | 20        |
| <b>3.3.1 Podmínky pro efektivní vzdělávání</b>             | 20        |
| <b>3.3.2 Soustavný rozvoj</b>                              | 21        |
| <b>3.3.3 Samostatné a samostatně řízené vzdělávání</b>     | 22        |
| <b>3.3.4 Plány osobního rozvoje</b>                        | 22        |
| <b>3.4 Podnikové vzdělávání</b>                            | 23        |
| <b>3.4.1 Cíle podnikového vzdělávání</b>                   | 23        |

|   |           |
|---|-----------|
| 3.4.2 Výhody podnikového vzdělávání                       | 24        |
| 3.4.3 Plánování programů vzdělávání                       | 24        |
| 3.4.3.1 Místo realizace vzdělávání                        | 24        |
| 3.4.4 Metody vzdělávání                                   | 26        |
| 3.4.4.1 Metody „on the job“                               | 26        |
| 3.4.4.2 Metody „off the job“                              | 29        |
| 3.5 Rozvoj manažerů                                       | 34        |
| 3.5.1 Přístupy k rozvoji manažerů                         | 35        |
| 3.5.2 Příprava pro manažerské funkce                      | 36        |
| <b>4. Praktická část</b>                                  | <b>39</b> |
| <b>4.1 Personalistika managementu a Coaching (ZM)</b>     | <b>39</b> |
| 4.1.1 Struktura oddělení ZM                               | 42        |
| 4.1.2 Péče o FSE a internacionální výjezdy                | 42        |
| 4.1.3 Personální rozvoj se zaměřením na FK, FNK           | 44        |
| 4.1.3.1 Přehled seminářů pro FK, FNK                      | 46        |
| 4.1.4 Personální rozvoj se zaměřením na kandidáty do ACM  | 54        |
| 4.1.4.1 Přehled seminářů pro kandidáty do ACM             | 55        |
| <b>4.2 Systém personálního rozvoje v roce 1999</b>        | <b>55</b> |
| 4.2.1 Trainee – program ve firmě Škoda Auto (1999)        | 55        |
| <b>4.3 Systém personálního rozvoje v roce 2003</b>        | <b>59</b> |
| 4.3.1 Trainee – program ve firmě Škoda Auto (2003)        | 59        |
| 4.3.2 Trainee – program jako příležitost vedoucího získat |           |
| Trainee do svého týmu                                     | 62        |
| 4.3.3 Trainee – program STEP 1999/2001                    | 65        |
| <b>5. Vyhodnocení dotazníku</b>                           | <b>69</b> |
| <b>5.1 Výsledky dotazníku</b>                             | <b>69</b> |
| <b>6. Závěr</b>   | <b>74</b> |
| <b>7. Použitá literatura</b>                              | <b>75</b> |
| <b>8. Přílohy</b>   | <b>76</b> |
| <b>8.1 Seznam příloh</b>                                  | <b>76</b> |

## Seznam použitých zkratek

|             |  |
|-------------|--|
| a.s.        | akciová společnost   |
| ACM         | Assessment Center Management   |
| AZNP        | Automobilové závody národní podnik                                   |
| EFQM        | Evropská nadace pro management jakosti                               |
| FK          | management   |
| FNK         | kandidáti do řídících funkcí   |
| FSE         | zahraniční management  |
| IHK Dresden | Industrie-und Handelskammer (průmyslová a obchodní                   |
| IPD         | International Personnel Development                                  |
| IPFM        | Institut pro průmyslový a finanční management<br>komora v Drážďanech |
| MB          | Mladá Boleslav   |
| MBA         | Master of Business Administration                                    |
| OJ          | organizační jednotka   |
| resp.       | respektive   |
| TP          | Trainee Program  |
| TQM         | Total Quality Management   |
| T-skupina   | Training skupina   |
| TU Liberec  | Technická univerzita v Liberci                                       |
| tzv.        | takzvaně   |
| VSS         | Výrobní systém Škoda   |
| VW          | Volkswagen   |
| ZM          | Personalistika managementu a Coaching                                |
| ZX          | Personalistika managementu   |

# 1. Úvod

„Cílem vzdělávání je připravit v mládí lidi tak, aby se pak sami vzdělávali po celý svůj život.“

Robert Maynard Hutchins

Nejen personálním a sociálním rozvojem pracovníků, ale i jejich pracovními schopnostmi, chováním, vztahu k práci a spolupracovníkům, jejich hodnocením a odměňováním se v každém podniku zabývá personální útvar.

Obecně lze říci, že personální útvar se zaměřuje na ziskávání, formování, fungování, organizování a propojování činností každého pracovníka.

Zájem o další zvyšování kvalifikace zaměstnanců je v moderní firmě nezbytnou součástí práce personalistů. Ve světě je obvyklé, že investice do vzdělávání zaměstnanců jsou jedním z ukazatelů konkurenceschopnosti podniku.

V praxi se setkáváme zpravidla se dvěma směry zajišťování zvyšování kvalifikace a dalšího vzdělávání zaměstnanců:

- personalisté nabízejí ostatním manažerům a zaměstnancům různé druhy zvyšování kvalifikace pořádané specializovanými agenturami nebo vlastními silami.
- personalisté organizují různé formy dalšího vzdělávání podle specifických požadavků manažerů a zaměstnanců firmy.

Stávající praxe je převážně taková, že personalisté shromažďují z nejrůznějších vzdělávacích firem a agentur dnes již přepestrou nabídku a využívají ji více či méně nahodile pro vzdělávací účely formou nabídky ostatním. Správnější je ovšem postup, kdy na základě vlastního zjišťování potřeb zdokonalování kvalifikace zaměstnanců se sestaví plán zvyšování kvalifikace a ten se ve firmě zcela konkrétně realizuje prostřednictvím výběru vhodných vzdělávacích firem i specializovaných vzdělávacích zařízení.

Potřebu dalšího vzdělávání a rozvoje kvalifikace zaměstnanců bývá vhodné zjišťovat více způsoby. K nim náleží zvláště dotazníky, osobní rozhovory s pracovníky, hodnocení jejich výkonnosti, pozorování pracovního jednání, skupinové diskuse se zaměstnanci a rozbor dokumentů. Toto zjišťování by měli provádět personalisté za případné účasti externích školených specialistů.

Stále větší roli hraje v současné době změna kvalifikace – rekvalifikace.

Rekvalifikací se rozumí taková změna dosavadní kvalifikace zaměstnance, kterou získá nové znalosti a dovednosti umožňující jeho pracovní uplatnění v jiném vhodném zaměstnání, profesi.

Při určování rozsahu i obsahu této přípravy se vychází z dosavadní kvalifikace zaměstnance (nebo uchazeče o zaměstnání) tak, aby byla co nejúčelněji využita při získávání nových znalostí a dovedností nezbytných pro pracovní zařazení, pro které je rekvalifikován.[1]

## 2. Základní informace o firmě Škoda Auto, a.s.

### 2.1 Historie firmy

V týdnu před Vánocemi roku 1895 začal mechanik Václav Laurin a knihkupec Václav Klement v Mladé Boleslavi vyrábět jízdní kola značky Slavia. Za několik let, roku 1899, mohla firma Laurin & Klement zahájit výrobu motocyklů. Po prvních pokusech na přelomu století přešla firma v roce 1905 postupně na výrobu automobilů. První automobil Voiturette A byl stejně jako motocykly prodejním úspěchem.

Aby se firma mohla udržet na trhu, došlo v roce 1925 ke sloučení s podnikem Škoda Plzeň. To znamenalo konec značky Laurin & Klement. V následujících letech byla modernizována výroba, jež tehdy zahrnovala vedle osobních vozidel rovněž různé typy nákladních vozidel, autobusy, letecké motory a zemědělské stroje.

Již v roce 1930 se produkce automobilů v rámci koncernu Škoda opět vydělila. Vznikla samostatná Akciová společnost pro automobilový průmysl (ASAP), které se po odeznění světové hospodářské krize posléze opět podařilo uspět na mezinárodním automobilovém trhu modelem Škoda 422 a 420 Popular. Tento vývoj však brzy přerušila 2. světová válka, jež ochromila civilní program a výrobu zaměřila na vojenské potřeby.

Po 2. světové válce byla firma přeměněna na národní podnik s označením AZNP Škoda, jemuž náleželo v souvislosti s politickým vývojem České republiky monopolní postavení ve výrobě osobních vozidel. Po roce 1946 začal výroba osobních vozidel Škoda 1101/1102 Tudor.

I přes národochospodářské a politické souvislosti dané doby se firma dokázala podržet relativně dobrý standart, o němž svědčí modely padesátých a šedesátých let – Spartak, Octavia, Felicia, příp. Škoda 450, jakož i Škoda 1000 MB.

Nový vzrůst prožila výroba teprve uvedením vozidel řady Škoda 781 Favorit v roce 1987.

Po politických změnách roku 1989 začal v Mladé Boleslavi v nových podmínkách tržního hospodářství hledat silného zahraničního partnera. 16. dubna 1991 zahájil svou činnost společný

podnik Škoda, automobilová a.s., jenž se stal vedle firem VW, AUDI a Seat čtvrtou značkou koncernu Volkswagen.

V roce 1994 byla dosavadní řada vozidel Favorit nahrazena modelem Škoda Felicia, který svou kvalitou a stylem odpovídal mezinárodním měřítkům. Zároveň byla připravována výroba druhé modelové řady střední třídy – Octavia, a to již na koncernovém podvozku. Škoda Octavia byla na český trh uvedena koncem roku 1996 a o dva roky později následovala Škoda Octavia Combi. Těmito dvěma vstoupila ŠkodaAuto do dalšího tržního segmentu a usadila se tak mezi renomovanými evropskými výrobci. Na podzim roku 1999 začala v Mladé Boleslavi výroba další řady vozidel, kterou byla Škoda Fabia. O rok později přibyla ještě Fabia Combi. I tato třetí produktová řada sklízí úspěchy na mezinárodní scéně a potvrzuje postavení Škody mezi elitou. Modelová řada Fabia se rozrostla o další provedení, na ženevském autosalonu 2001 se světu představila Škoda Fabia Sedan.

V současnosti vyrábí Škoda Auto osobní automobily ve třech modelových řadách: Superb, Octavia a Fabia, které jsou na světovém automobilovém trhu vážnými konkurenty ve své třídě. 80% produkce firmy nachází odbyt v 73 zemích světa. Automobilka se 10 % podílí na exportu České republiky a je nedílnou součástí jejího hospodářství.

Prostřednictvím své prodejní sítě v České republice si Škoda Auto drží přední místo na domácím trhu, kde právě „škodovky“ představují zhruba polovinu všech nově prodaných vozů.

## 2.2 Analýza současného stavu firmy

### 2.2.1 Finanční výsledky za rok 2002

V roce 2002 vytvořila společnost Škoda Auto obrat ve výši 145,694 miliardy Kč, hospodářský výsledek před zdaněním dosáhl výše 2,489 miliardy Kč. Rentabilitu tržeb ve výši 1,7% se podařilo zachovat na úrovni předchozího roku i navzdory nepříznivým podmínkám, kterými se vyznačuje většina světových trhů a osobními automobily.

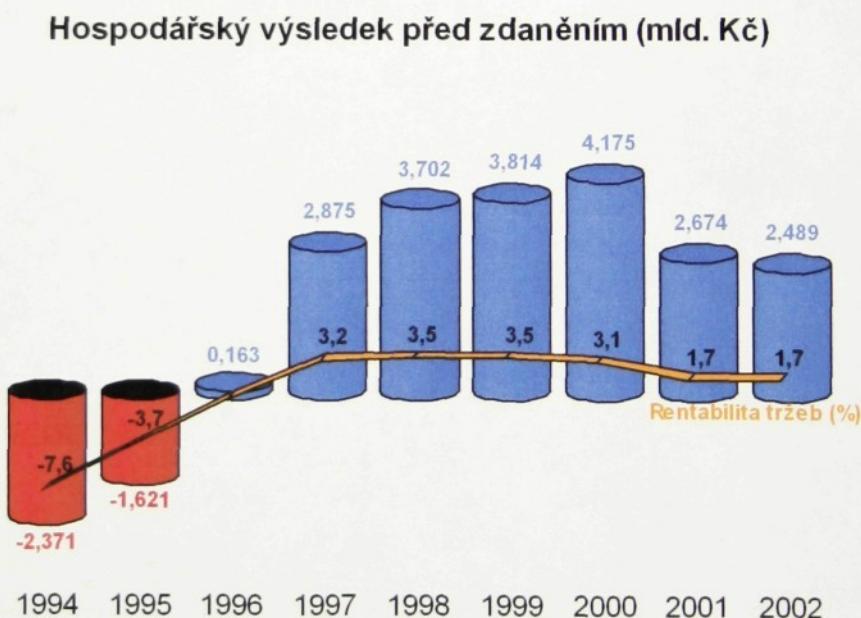
Bilanční suma firmy Škoda Auto, a.s. se v uplynulém hospodářském roce zvýšila o 207 milionů Kč na 66 818 milionů Kč. Výsledek po zdanění dosáhl hodnoty 1,825 miliardy Kč. Stálá aktiva

jsou kryta z 66,4% vlastním kapitálem. V souvislosti s pozitivním hospodářským výsledkem za uplynulý rok došlo také ke zvýšení vlastního kapitálu na hodnotu 44,6%.

Další rozvoj společnosti podporuje mj. také rozhodnutí majoritního akcionáře, koncernu Volkswagen, zříci se vyplacení dividendy podobně jako tomu bylo i v předchozích letech. Škoda Auto vyexportovala za rok 2002 automobily a náhradní díly v úhrnné hodnotě 120 miliard Kč, což představuje pozoruhodně vysoký podíl 9,6% na celkovém exportu České republiky.

Hospodářský výsledek společnosti byl v roce 2002 ovlivněn poklesem prodeje vozů na světových trzích a s tím spojeným snížením tržeb z prodeje. Kurz české koruny zaznamenal v minulém období další posílení, což se negativně projevilo na výnosech společnosti. Samotné měnové dopady silné koruny zatížily konkrétně hospodářský výsledek automobilky částečnou přibližně 4,4 miliardy Kč.

Obr. 1: Hospodářský výsledek před zdaněním



Zdroj: Škoda Mobil, Mladá Boleslav, 2003

## 2.2.2 Zaměstnanci ve firmě Škoda Auto, a.s.

Mladoboleslavská automobilka zaměstnává celkem 21 291 interních pracovníků, což ji řadí na jedno z čelných míst mezi zaměstnavateli v České republice. Průměrný věk zaměstnance je 38 let, průměrná doba jeho působení ve firmě činí 11,8 roku.<sup>1</sup>

Obr.2:Vývoj počtu zaměstnanců



Zdroj: Škoda Auto Intranet

## 2.2.3 Vysoká škola Škoda Auto

Přijetí nového vysokoškolského zákona z roku 1998 přineslo automobilce novou příležitost – možnost zařadit se mezi subjekty s právem působit jako vysoká škola. Je třeba říci, že tento projekt vzniku soukromé vysoké školy pak znamenal povýšení celého komplexu firemního vzdělávání ŠkodaAuto, a tudíž se stal dalším nástrojem zvyšování kvalifikace jak potenciálních, tak současných zaměstnanců.

ŠkodaAuto Vysoká škola jako první a dosud jediná firemní vysokoškolská instituce v České republice získala státní souhlas v dubnu roku 2000. Stejně jako ostatní soukromé vysoké školy je neuniverzitního typu. V akreditovaném bakalářském studijním programu Ekonomika a management nabízí dva studijní obory: Podniková ekonomika a management provozu a Podniková ekonomika a management obchodu. Požadavky netradičního studijního programu zahrnují zvládnutí ekonomické teorie i základních technických poznatků. Studium trvá 3,5 roku a jeho nedílnou součástí se stal půlroční praktikantský pobyt. Bakalářský program koncipovaný do kreditového systému se zakončuje státní závěrečnou zkouškou a udělením titulu Bakalář.

Profesně orientované bakalářské studium ekonomiky a managementu je zaměřené na automobilový průmysl s ohledem na hlavní předmět podnikání jejího zřizovatele. Jeho smyslem je vychovávat absolventy podle požadavků firemní praxe při zachování vysoké teoretické náročnosti studia. Velký důraz v mezinárodní firmě je připisován výuce cizích jazyků a počítačů. ŠkodaAuto Vysoká škola zprostředkovává svým studentům těsný kontakt s podnikovou praxí, především s prostředím světového koncernu Volkswagen. Nezbytnou součástí jsou také krátkodobé i dlouhodobé tuzemské a zahraniční praktikantské pobity a stáže.

Uchazeči o studium zvažují pro svůj budoucí profesní život vedle atraktivity nabízeného studijního programu především možnosti a šance pozdějšího uplatnění v praxi. Absolventům ŠkodaAuto Vysoké školy se dostane vhodné a vyvážené kombinace vědomostí a znalostí z ekonomických a technických disciplín. Takto specificky pojatý bakalářský studijní program se stal jedním z moderních trendů studia na vysokých školách v zahraničí.

Akademickým rokem 2001/2002 završila ŠkodaAuto Vysoká škola druhé roční období své existence. Ve dvou ročnicích k tomuto datu studovalo 137 mladých lidí z celé České republiky a ze Slovenska. Mezi studenty se vzdělává také několik zaměstnanců naší společnosti i partnerských firem se sídlem v mladoboleslavském regionu. Individuální studijní plány pro studenty s trvalou pracovní smlouvou, odpolední a víkendová výuka a konzultace, snadná místní dosažitelnost vysoké školy přispívají ke zvládání řádného vysokoškolského studia. Mezi nejbližší cíle vysoké školy patří akreditace tzv. kombinované formy studia.

První absolventi budou opouštět školu v lednu roku 2004. Řada z nich má možnost nalézt uplatnění ve firmě ŠkodaAuto nebo se prosadit u dodavatelů i autorizovaných prodejců firmy. Kvalitně a univerzálně vzdělaní bakaláři mohou využít jiných nabídek pracovních míst

---

<sup>1</sup> Meliška Roman, Škoda Mobil, ročník 9, 2003, číslo 4, str. 1

v automobilovém průmyslu a samozřejmě i mimo něj. Někteří budou pokračovat v navazujícím dvouletém magisterském studiu na některé z českých univerzit s příslušným studijním programem.

#### 2.2.4 Institut pro průmyslový a finanční management (IPFM)

Od listopadu 1998 se v IPFM, založeném společností Škoda Auto a partnerskými firmami, nabízí studium podle amerického vzoru, ukončené titulem MBA (Master of Business Administration). Institut sídlí v Praze a obrací se především na inženýry ze středoevropských firem. Nosnými myšlenkami studia je internacionalita a orientace na praxi. IPFM spolupracuje s profesory mezinárodně uznávaných univerzit a vysokých škol. Program je sestaven modulárním způsobem a obsahuje 24 kurzů po 24 vyučovacích hodinách.

### 3. Teoretická část

#### 3.1 Personální řízení

Personalistika hraje v každém podniku velmi důležitou roli, neboť má přímý vliv na lidské zdroje, jejichž prostřednictvím nepřímo ovlivňuje materiální a finanční zdroje podniku. Hlavním účelem personálního řízení by mělo být poskytovat managementu prostor pro zkvalitnění individuálního a kolektivního přínosu lidí ke krátkodobému i dlouhodobému úspěchu podniku.

Mezi hlavní aktivity, na které se zaměřuje personální řízení, patří:

- vytvářet prostředí, které umožní managementu získávat, vzdělávat a motivovat lidi potřebné pro zabezpečení stávajících i budoucích pracovních činností
- neustále rozvíjet lidský potenciál a vytvářet klima, které motivuje zaměstnance k plnění cílů podniku
- napomáhat organizaci vyvažovat a přizpůsobovat se různým zájmům zainteresovaných osob – tj. svých akcionářů, zaměstnanců, zákazníků, dodavatelů, vlády i obce, ve které podnik sídlí
- posilovat vzájemné vztahy a podporovat týmovou práci uvnitř podniku
- sledovat mezinárodní, národní i místní vývoj ovlivňující praxi zaměstnávání lidí a interpretovat a objasňovat jejich důsledky pro podnikovou strategii
- řízení změn: je-li to nutné, ujmout se vedoucí role v prosazování a podporování změn, jindy naopak působit jako stabilizační faktor
- v zájmu fungování podniku poskytovat přímo nebo nepřímo řadu služeb

Podstatou personálního řízení je řízení lidí takovým způsobem, který vede ke zvýšení výkonnosti organizace. Jako takové je záležitostí všech manažerů a vedoucích týmů. Personalisté musejí podstatnou měrou k tomuto procesu přispívat tím, že tento proces zdokonalují, rozvíjejí, poskytují rady, pomoc a služby.[2]

#### 3.2 Rozvoj pracovníků

Rozvoj pracovníků se týká poskytování příležitostí k učení a rozvoji, uskutečňování vzdělávacích akcí a plánování, realizace a vyhodnocování vzdělávacích programů.

Obecným cílem rozvoje pracovníků je pečovat o to, aby organizace měla takovou kvalitu lidí, jakou potřebuje k dosažení svých cílů v oblasti zlepšování svého výkonu a v oblasti svého růstu.

### 3.2.1 Činnosti rozvoje pracovníků

Rozvoj pracovníků zahrnuje několik následujících činností:

- **Učení se** – což je jakási relativně permanentní změna v chování, ke které dochází v důsledku praxe nebo zkušeností.
- **Vzdělávání** – rozvoj znalostí, hodnot a vědomostí požadovaných spíše obecně ve všech oblastech života, než aby šlo o znalosti a dovednosti vztahující se k nějakým konkrétním oblastem pracovní činnosti.
- **Rozvoj** – růst nebo realizace osobních schopností a potenciálu prostřednictvím nabízejících se vzdělávacích akcí a praxe.
- **Odborné vzdělávání (výcvik)** – plánované a systematické formování chování pomocí vzdělávacích akcí, programů a instrukcí, které jedincům umožňuje dosáhnout takové úrovně znalostí, dovedností a schopností, aby mohli svou práci vykonávat efektivně.[2]

### 3.2.2 Strategie rozvoje pracovníků

Strategie rozvoje pracovníků je podnikově orientovaná v tom smyslu, že je iniciovaná strategickými plány podniku, které definují to, kam chce podnik dojít, zdroje potřebné pro to, aby tam došel, a úroveň výkonu potřebnou k dosažení podnikových cílů.

Tyto podnikové plány vytvářejí základ pro plány lidských zdrojů, které stanovují počty potřebných lidí a znalostí, dovednosti a schopnosti, které tito lidé musejí mít. Plány lidských zdrojů vyplývají z podnikových plánů, ale zároveň do nich vstupují a přispívají k nim tím, že vyjadřují to, co lze vytěžit z investování do lidí a z lepšího využívání lidských zdrojů organizace.

Strategie rozvoje pracovníků by měla zdůrazňovat reálné vazby mezi učením se, rozvojem a odborným vzděláváním na jedné straně a výkonem podniku na straně druhé a měla by ukázat, jak tyto aktivity přispějí k dosažení konkurenční výhody.

### 3.2.3 Souvislosti rozvoje pracovníků

Rozvoj pracovníků by měl být také zvažován v národních a mezinárodních souvislostech. V národním rámci je ovlivňován péčí o odborné vzdělávání mládeže. Firemní přístup k rozvoji zaměstnanců bude záviset na používané technice a technologii, tradici v politice tohoto rozvoje i na hodnotách managementu. Význam dosahování konkurenční výhody pomocí zvyšování kvalifikační základny uznávají především nadnárodní firmy, které častěji investují do programů rozvoje pracovníků, protože jsou si vědomy potřeby rozvoje talentů na celosvětové základně.

## 3.3 Vzdělávání a rozvoj

Politika, praxe a strategie rozvoje pracovníků v organizaci se musí řídit ekonomickými a personálními potřebami podniku. Východiskem by měly být přístupy používané při vytváření vzdělávacích a rozvojových příležitostí. A tak se formování pracovních schopností zaměstnanců stává jedním z nejdůležitějších úkolů personální práce každého podniku.

### 3.3.1 Podmínky pro efektivní vzdělávání

Teorie vzdělávání naznačují, že v zájmu efektivnosti vzdělávání musí být splněno několik následujících podmínek:

- Jedinci musejí být motivováni se vzdělávat. Měli by si být vědomi toho, že je třeba se neustále zlepšovat, aby byli schopni vykonávat svou práci ke své vlastní spokojenosti i ke spokojenosti jiných.
- Vzdělávající se osoby potřebují pečlivé vedení. Musejí být správně orientováni a potřebují odezvu na to, jak si vedou.
- Vzdělávající se osoby musejí mít pocit uspokojení ze svého vzdělávání. Jsou schopny se učit i za nejobtížnějších podmínek v tom případě, že učení uspokojuje jednu nebo více jejich potřeb.
- Učení je aktivní, nikoli pasivní proces. Je třeba, aby školené osoby byly aktivně zapojovány nejen do práce se školitelem a se spoluúčastníky školení, ale i do vytváření vzdělávacího programu.

- Je třeba používat vhodné metody. Školitelé mají široký repertoár nástrojů vzdělávání i vzdělávacích materiálů. Musejí je používat diferencovaně na základě bystrého úsudku, a to v souladu s potřebami práce, pracovního místa, jedince i skupiny.
- Metody vzdělávání by se měly obměňovat a měly by být rozmanité, abychom to stále udržovali zájem učících se osob.
- Na absorbování znalostí a dovednosti je třeba poskytnout přiměřený čas. Učení vyžaduje čas na přizpůsobení se, rozmyšlení a prověření si nových myšlenek.
- U učících se osob musí docházet k posilování vědomí správného chování. Tyto osoby obvykle potřebují rychle vědět to, že pracují dobře. Proto je zapotřebí, aby do dlouhodobých vzdělávacích programů byly zařazeny určité mezistupně, či etapy, na jejichž konci by docházelo k dilčímu vyhodnocování pokroku v učení a tím i k posilování vědomí učících se osob o svém správném či nesprávném chování.

### 3.3.2 Soustavný rozvoj

Filozofie soustavného rozvoje tvrdí, že je nedostatečné, aby organizace poskytovala pouze určité vzdělání či výcvik lidem na začátku jejich zaměstnání nebo u příležitosti nových momentů v jejich kariéře. Místo toho je třeba vidět vzdělávání jako soustavný proces, kladoucí menší důraz na formální vyučování, ale zato zvýšený důraz na odpovědnost lidí za jejich vlastní vzdělávání.

Aby byly vzdělávací aktivity organizace skutečně přínosné pro organizaci i její zaměstnance, je třeba splnit následující podmínky:

- Organizace musí mít nějakou formu podnikového strategického plánu – je žádoucí, aby byly výslovně specifikovány důsledky tohoto strategického plánu v oblasti dovedností a znalostí, které jsou vhodné, aby si je zaměstnanci v budoucnosti osvojili.
- Manažeři musejí být připraveni a ochotni definovat a naplnit předvídatelné potřeby a organizace musejí pěstovat filozofii soustavného rozvoje.
- Pokud je to možné, musí se vzdělávání integrovat s prací. To znamená, že se musejí všichni zaměstnanci vést k tomu, aby se učili na základě svých problémů, úkolů, a úspěchů tak, jak se objevují v jejich každodenní činnosti.

- Podnět k soustavnému rozvoji musí vycházet od nejvyšších představitelů organizace a ostatních členů vrcholového vedení – tým vrcholových manažerů musí pravidelně a formálně zkoumat způsoby rozvoje schopnosti manažerů i ostatních zaměstnanců.
- Investice do soustavného rozvoje musí vrcholové vedení organizace považovat za stejně důležité jako investice do výzkumu a vývoje nových výrobků nebo do vybavení organizace.

### 3.3.3 Samostatné a samostatně řízené vzdělávání

Samostatné nebo samostatně řízené vzdělávání spočívá ve vedení jedinců k tomu, aby převzali odpovědnost za své vlastní potřeby vzdělávání, a to jak kvůli zlepšení výkonu na svém nynějším pracovním místě, tak kvůli uspokojení svých aspirací týkajících se kariéry.

Samostatné řízení vzdělávání je založeno na zásadě, že lidé se naučí a zapamatují si více, jestliže sami přijdou na to, jak se věci mají. Ale i tak mohou potřebovat, aby jim někdo ukázal směr, na co se mají podívat. Takové nasměrování může poskytnout proces řízení výkonu, který do dohody o výkonu může zahrnout i osobní plán vzdělávání či rozvoje, ale který také stanovuje, jaké pomoci se pracovníkovi dostane za strany manažera a organizace.

Uvedený plán může být vyjádřen v podobě dohody nebo smlouvy o vzdělání. Jde o dohodu, obvykle písemnou, mezi jedinci na jedné straně a jejich bezprostředními nadřízenými a z části i školiteli na straně druhé, týkající se určitého konkrétního cíle vzdělávání. Partneři se také dohodnou jakým způsobem bude daného cíle dosaženo a jakou při tom sehrájí roli.

### 3.3.4 Plány osobního rozvoje

#### Definice:

Plán osobního rozvoje poskytuje jedinci jasný přehled rozvojových akcí, které mohou zahrnovat formální vzdělávání, ale kromě toho i širší škálu rozvojových aktivit, jako například samostatné vzdělávání, distanční vzdělávání, koučování, práci na projektech, přebírání nových odpovědností (obohacování práce), dočasné přidělení někom jinam, vzdělávání při výkonu práce nebo jiné činnosti a rozvojové kariérové pohyby, často horizontální (tj. nové role na přibližně stejné hierarchické úrovni, které rozšiřují dovednosti a schopnosti a poskytují základnu pro další rozvoj kariéry).

### Účel:

Účelem plánu osobního rozvoje je soustředit pozornost na takový rozvoj, který je potřebný pro zlepšení výkonu na současném pracovním místě. Lze jej rozšířit o rozvoj potřebný pro budoucí pohyb v rámci kariéry a pak je součástí procesu rozvoje a plánování kariéry. Takovéto plány jsou stále důležitější v nových organizacích s plošší organizační strukturou a založených na procesech, kde se klade důraz na soustavný rozvoj, v první řadě prostřednictvím tzv. horizontálních kariérových pohybů, které však mohou zvýšit dovednosti a schopnosti lidí a poskytnout další formy podnětů a odměn.

Odpovědní zaměstnavatelé si rovněž jsou vědomi toho, že v podmírkách jejich organizací s plochou organizační strukturou, kde je mnohem méně příležitostí k povyšování pracovníků, tedy k vertikální kariére, musejí udělat všechno možné pro to, aby mohli nabízet příležitosti k rozvoji horizontální kariéry. Kromě toho, protože jsou omezené možnosti pro postup vzhůru a protože se snížila jistota zaměstnání, měli by být připraveni pomoci zaměstnancům rozvíjet portfolio přenosných dovedností, které usnadní vývoj jejich kariéry v případě, že budou muset z organizace odejít.

## 3.4 Podnikové vzdělávání

### Definice:

Vzdělávání představuje systematické přizpůsobování a změnu chování tím, že se člověk učí pomocí vzdělávacích programů, instruktáží, rozvojových programů a plánovaného získávání zkušeností.

### 3.4.1 Cíle podnikového vzdělávání

Základním cílem podnikového vzdělávání je pomoci organizaci dosáhnout jejich cílů pomocí zhodnocení jejího rozhodujícího zdroje, tj. lidí, které zaměstnává. Vzdělávání znamená investovat do lidí za účelem dosažení jejich lepšího výkonu a co nejlepšího využívání jejich přirozených schopností. Konkrétními cíli vzdělávání jsou:

- rozvinout schopnosti pracovníků a zlepšit jejich výkon
- pomoci lidem k tomu, aby v organizaci rostli a rozvíjeli se tak, aby budoucí potřeba lidských zdrojů organizace mohla být v maximální míře uspokojována z vnitřních zdrojů

- snížit množství času potřebného k zácviku a adaptaci pracovníků začínajících pracovat na nově zřízených pracovních místech či pracovníků převáděných na jiné pracovní místo nebo povyšovaných, tedy k zabezpečení toho, aby se tito pracovníci stali plně schopnými vykonávat tuto novou práci tak rychle a s tak nízkými náklady, jak je to jen možné.

### **3.4.2 Výhody podnikového vzdělávání**

Efektivní vzdělávání může minimalizovat náklady na osvojení znalostí, dovedností a schopnosti všech zaměstnanců. Dále může přispět ke zlepšení individuální, týmové a podnikové výkonnosti z hlediska množství a kvality produkce, rychlosti práce a celkové produktivity. Dalším pozitivním efektem je, že může přilákat vysoce kvalitní pracovníky tím, že jim nabízí příležitost ke vzdělávání a rozvoji, zvyšuje úroveň jejich schopností a kvalifikace a umožňuje jim tak dosáhnout většího uspokojení z práce, získat vyšší odměnu a postupovat v organizaci po žebříčku funkcí. Efektivní vzdělávání také jistě zvyšuje oddanost a angažovanost pracovníků tím, že podporuje jejich ztotožnění se s posláním a cíli organizace. A to vše završuje vyšší úroveň služeb, kterou daná organizace poskytuje svým zákazníkům.

### **3.4.3 Plánování programů vzdělávání**

Každý vzdělávací program je třeba vytvářet individuálně a jeho podobu je třeba soustavně rozvíjet v případě, že se objeví nové potřeby vzdělávání nebo když odezva na program signalizuje nezbytnost změn.

#### **3.4.3.1 Místo realizace vzdělávání**

Existují tři místa, kde je možné realizovat vzdělávání:

- ve firmě, při výkonu práce (na pracovišti)
- ve firmě, mimo výkon práce (mimo pracoviště)
- externě, mimo podnik.

### **Ve firmě, při výkonu práce(na pracovišti)**

Vzdělávání ve firmě, při výkonu práce může spočívat ve vyučování nebo koučování manažery, vedoucími týmů nebo školiteli. Může také spočívat v individuálním nebo skupinovém pověření úkolem či přidělení projektu a v pozici mentora. Je to jediný způsob, jak rozvíjet a uplatňovat specifické manažerské, vůdcovské, technické, prodejní, manuální a administrativní dovednosti, které organizace potřebuje. Poskytuje výhodu reality a bezprostřednosti. Jedinci pracují, učí se a rozvíjejí svoji odbornost současně. Teorie se uplatňuje v praxi bezprostředně a její důležitost pro danou věc je zřejmá a pochopitelná. Většina učení se uskutečňuje přirozeným způsobem jako součást procesu řízení výkonu a prostřednictvím každodenních kontaktů.

Nevýhodou je, že efektivnost vzdělávání silně závisí na kvalitě vedení a koučování poskytovaného při práci. Mnozí manažeři a vedoucí týmů neumějí vzdělávat a mají sklon vzdělávání neprovádět nebo jej ani nepovzbuzovat a nepodporovat.

### **Ve firmě, mimo výkon práce (mimo pracoviště)**

Vzdělávání ve firmě, mimo výkon práce se může odehrávat ve zvláštních kurzech nebo ve vzdělávacích zařízeních, které jsou speciálně zařízeny pro vzdělávání a vybaveny i příslušným personálem. Je to nejlepší způsob, jak získat pokročilejší manuální či administrativní dovednosti, dovednosti v oblasti služeb zákazníků či prodeje a naučit se spoustě věcí o podnikových procedurách a produktech podniku.

Hlavní nevýhoda souvisí s přechodem školených pracovníků ze vzdělávacího kurzu na pracovní místo, aby tam aplikovali své znalosti a dovednosti v praxi. Dalším problémem, který může nastat, je že v mnoha případech má vzdělávání manažerů tendenci zabývat se relativně abstraktivními pojmy, jako je například motivace a vedení, a v souvislosti mezi tím, co se lidé v kurzech nebo jinde učí, nemusejí být vždy zřejmé. Je třeba věnovat značné úsilí, aby školené osoby vnímaly reálnost toho, co se učí, a uvědomovaly se, že se od nich očekává, že budou vytvářet a realizovat plány zavádění nových poznatků a zkušeností do praxe.

### **Externí vzdělávání (vzdělávání mimo pracoviště)**

Externí vzdělávání je užitečné pro rozvoj znalostí a dovedností manažerů a vedoucích týmů a také pro rozvoj technických a sociálních znalostí a dovedností, zejména v případech, týkajících se kurzy standardní teorie a praxe, kdy lze snadno aplikovat obecné přístupy na specifické a konkrétní záležitosti. Externí vzdělávání by mělo být schopno nabídnout takovou kvalitu vyučování, jakou by bylo neekonomické zajišťovat pomocí vnitřních zdrojů. Lze je použít ke vštěpování vysoko specializovaných znalostí nebo pokročilých dovedností. Poskytuje dodatečnou výhodu

v rozšiřování obzoru účastníků, a to i proto, že jsou vystaveni vlivu svých kolegů z jiných organizací.

Hlavní nevýhodu představuje přenášení naučených znalostí a dovedností do praxe, zejména pak u externích kurzů. A i v případech, kdy je toto vzdělávání efektivní, se získané znalosti a dovednosti rychle ztratí, pokud je nezačnou absolventi kurzů používat okamžitě. Může být také obtížné vybrat z ohromného množství nabízených kurzů ty, které odpovídají potřebám organizace.

### 3.4.4 Metody vzdělávání

Při vzdělávání pracovníků můžeme použít širokou škálu metod. Tyto metody je možné rozdělit na :

- *Metody vzdělávání při výkonu práce, na pracovišti (metody „on the job“)*, které se používají v každodenní praxi jako součást speciálně na míru šitého vzdělávacího programu. Zahrnují demonstrování, koučování, rotaci práce, counselling, asistování, pracovní porady, plánované zážitky a mentoring.
- *Metody vzdělávání mimo pracoviště (metody „off the job“)*, používané ve formálních vzdělávacích kurzech konaných ve vzdělávacích zařízeních. Zahrnují přednášky, debaty, diskuse, metodu objevování, případové studie, hraní rolí, simulaci, skupinová cvičení, team building, distanční vzdělávání, školení nebo učení se hrou (outdoor training) a semináře.
- *Metody používané na pracovišti i mimo pracoviště*, zahrnující instruktáž, otázky a odpovědi, učení se akcí, pověření úkolem, projekty, usměrňované čtení, vzdělávání pomocí počítačů, interaktivní video a video.

#### 3.4.4.1 Metody „on the job“

##### Demonstrování

Demonstrování je metoda, při níž se školeným říká a ukazuje, jak mají dělat svou práci, a okamžitě se jim umožní, aby si to sami zkusili. Je to jedna z nejpoužívanějších – a také nejzneužívanějších – metod vzdělávání. Je to bezprostřední metoda a školená osoba je při ní aktivně zapojena. Posilování návyků nebo zpětná vazba mohou být dobré, jestliže nadřízený, školitel nebo zkušený kolega metodu uplatňují vhodným způsobem, jasně sdělují a ukazují, jaké výsledky byly dosaženy a jak je třeba práci zlepšit. Ale demonstrování ve své typické podobě nezabezpečuje strukturované učení, kdy školené osoby znají a rozumí sekvenci vzdělávání, podle níž postupují.

## Koučování

Koučování je metoda založená na vztahu dvou lidí a používá se k rozvoji individuálních dovedností, znalostí a postojů.

Koučování je nejfektivnější, jestliže se může uskutečňovat neformálně, jako součást normálního procesu řízení nebo vedení týmu. Tento typ koučování tvoří:

- pomáhání lidem, aby si uvědomili, jak pracují a co se musejí naučit
- kontrolované delegování
- využívání každé situace jako příležitosti k učení se a vzdělávání
- usměrňování v tom, jak žádoucím způsobem vykonávat určité pracovní úkoly, ale vždy takovým způsobem, kdy se spíše pomáhá lidem s učením, než jen abychom je násilně „krmili“ tím, co a jak to mají dělat.

## Rotace práce/ plánované zážitky

Cílem rotace práce je rozšířit zkušenosti lidí pomocí toho, že budou postupně pracovat na různých pracovních místech a v různých útvarech organizace. Pokud to není pečlivě naplánováno a kontrolováno, může jít o neúčinnou a frustrující metodu získávání dodatečných znalostí a dovedností. To, co se někdy nazývá „turistickou“ metodou pohybu školených z útvaru do útvaru, vytvárá oprávněnou kritiku, protože jde o ztrátu času stráveného v místech, kde nikdo neví, co si se školenými počít a jak o ně pečovat.

Je lepší používat spíše termín „plánované pořadí zážitků (zkušeností)“ než termín rotace práce. Zdůrazňuje se tím, že by měly být zážitky či zkušenosti naprogramovány tak, aby naplnily cíle učení prostřednictvím získání znalostí a dovedností v různých útvarech a na různých pracovních místech. Úspěšnost této metody závisí na zpracování programu, který stanovuje, co by se měl školený v každém útvaru nebo na každém pracovním místě naučit. Musí rovněž existovat vhodná osoba, která dohlédne na to, aby školené osoby měly ty správné pracovní zážitky nebo příležitosti se učit, a musí být rovněž řečeno, jakým způsobem se budou prověřovat pokroky v učení. Vhodným způsobem je zadat školeným osobám seznam otázek k zodpovězení. Je však důležité pokrýt v těchto otázkách každou oblast zážitků či zkušeností a zjistit tak nejen, co se školení naučili, ale také to, zda není zapotřebí program vzdělávání modifikovat.

## Counselling

Counselling patří k nejnovějším metodám formování pracovních schopností pracovníků. Jde vlastně o vzájemné konzultování a vzájemné ovlivňování, které překonává jednosměrnost vztahu mezi školeným a školitelem, podřízeným a nadřízeným. Výhodou je to, že školený pracovník vnáší do vztahu svou aktivitu a iniciativu tím, že se vyjadřuje ke všem problémům své práce i procesu

školení, předkládá vlastní návrhy řešení problémů a mezi ním a školitelem vzniká zpětná vazba poskytující náměty pro obohacování stylu vedení pracovníků. Školitel se tak zároveň sám formuje a prověruje své pracovní schopnosti, především v oblasti práce s lidmi. Nevýhodou této metody je větší časová náročnost, a proto se tak školení může dostat do určitého rozporu s plněním běžných pracovních úkolů.

### Asistování

Asistování je tradiční a často používaná metoda formování pracovních schopností pracovníka. Školený pracovník je přidělen jako pomocník ke zkušenému pracovníkovi, pomáhá mu při plnění jeho úkolů a učí se od něj pracovním postupům. Postupně se podílí na práci stále větší mírou a stále samostatněji, až konečně získá takové znalosti a dovednosti, že je schopen vykonávat práci zcela samostatně. Metoda se používá nejen při školení pro manuální zaměstnání, ale i při východě řídících pracovníků a specialistů, a to zejména tam, kde osvojení žádoucích pracovních schopností vyžaduje delší dobu. Výhodou je soustavnost působení a důraz na praktickou stránku vzdělávání. Naopak nevýhodou může být, že školený se může naučit i některým vhodným pracovním návykům, informace a instrukce mu plynou z jednoho zdroje, napodobování školitele může slabovat vlastní tvůrčí přístup i nadání dělat věci jinak. Může to vyústit do podceňování alternativních pracovních postupů.

### Pracovní porady

Pracovní porady jsou rovněž považovány za vhodnou metodu formování pracovních schopností. Během nich se účastníci seznámují s problémy a fakty týkajícími se nejen vlastního pracoviště, ale i celé organizace či jiné oblasti zájmu. Mezi výhody patří výměna zkušeností, prezentace názorů a zaujímání postojů k pracovním problémům, které zvyšují nejen informovanost pracovníků, ale i jejich pocit sounáležitosti s pracovním kolektivem či organizací, motivují k projevům individuální aktivity a iniciativy. Je to neformální metoda, která může dosít účinně přispět i k rozšíření znalostí nových nebo méně zkušených pracovníků.

### Mentoring

Mentoring je metoda používající speciálně vybraných a školených jedinců, kteří vedou a radí, čímž pomáhají rozvíjet kariéru svých „chráněnců“, kteří jsou jim přiděleni nebo které si školený sám vybere dle jejich odbornosti a lidských vlastností. Účelem mentoringu je doplňovat vzdělávání při výkonu práce, které je vždy nejlepším způsobem osvojování si konkrétních dovedností a znalostí, které držitel určitého pracovního místa potřebuje. Mentoring rovněž doplňuje formální

vzdělávání tím, že nabízí školenému individuální vedení od zkušeného manažera nebo odborníka, který má dostatečné informace o chodu dané firmy.

Mentori poskytují svému chráněci nebo svým chráněncům:

- radu, jak vypracovat program svého sebevzdělávání
- všeobecnou pomoc s programem vzdělávání
- vedení v tom, jak dosáhnout všechny administrativní, odborné či mezilidské problémy, s nimiž se jedinec setkává, zvláště pak v raných fázích své kariéry
- informace o podnikové kultuře a jejích projevech v podobě základních hodnot a organizačního chování
- koučování týkající se specifických dovedností
- pomoc v záležitostech projektů – nikoliv to, aby je pro své chráněnce vypracovávali, ale aby je správným způsobem orientovali, tj. pomáhat lidem, aby si sami pomohli

#### **3.4.4.2 Metody „off the job“**

##### Přednáška

Přednáška je metodou vzdělávání s malou či žádnou participací školených, s výjimkou závěrečné části, která bývá věnována otázkám a odpovědí. Používá se k přenášení informací k posluchačům a vyznačuje se tím, že přednášející má pod svou kontrolou jak obsahovou, tak časovou strukturu přednášky. Když je posluchačů mnoho, asi nebude existovat žádná jiná možnost, než uspořádat konvenční přednášku – pokud ovšem není možné rozdělit posluchače do diskusních skupin.

Efektivnost přednášky závisí na schopnosti přednášejícího prezentovat látku s rozumným použitím vizuálních pomůcek. Ale existují určité meze efektivnosti související s množstvím posluchačů a mírou jejich nezájmu či schopnosti absorbovat poskytnuté informace. Ať je přednášející jakkoli efektivní, je nepravděpodobné, že by si lidé ke konci dne zapamatovali více než 20% toho, co jim bylo řečeno. A po týdnu bude zapomenuto téměř vše, pokud ovšem posluchači nevyvinou vlastní iniciativu a nebudou se látku sami učit, například ze svých zápisů z přednášky. Vzájmu maximální efektivity by přednáška neměla být delší než 30 nebo 40 minut, nesmí obsahovat příliš mnoho informací. Také se musí snažit usnadnit zapamatování informací pomocí vhodných vizuálních pomůcek a musí jasně ukázat, co se musí udělat pro praktické využití přednášené látky.

## Debata

Debata je méně formální přednáška pro malou skupinu, nepřesahující 20 lidí, se spoustou času věnovaného diskusi. Vedení lidí k aktivní účasti a povzbuzování jejich zájmu znamená, že si lidé uchovají více poznatků, než je tomu u přednášky, ale pokud nebude debata pečlivě řízená, mohou v ní dominovat výřečnější a sebevědomější členové skupiny.

## Diskuse

Účelem použití metody diskuse je:

- přimět posluchače, aby se aktivně zapojili do učení
- poskytnout lidem možnost učit se ze zkušenosti ostatních
- pomoci lidem, aby pochopili jiné názory
- rozvíjet schopnosti sebevyjadřování

Cílem školitele by mělo být vést a usměrňovat uvažování a myšlení skupiny. Měl by se tedy soustředit více na formování postojů než na sdělování nových znalostí. Školitel musí nenápadně stimulovat lidí k tomu, aby mluvili, vést diskusi předem danými cestami (musí existovat plán a konečné cíle) a zajišťovat dílčí a závěrečné shrnutí diskuse.

K tomu, aby se dosáhlo aktivní účasti školených v diskusi, by měly být použity následující postupy:

- Vyvolávat diskusi přímými otázkami.
- Používat otázek s otevřeným koncem, které stimuluji myšlení.
- Prověřovat to, zda lidé porozuměli, ujišťovat se, zda všichni rozumí argumentům.
- Povzbuzovat k účasti tím, že budeme názory účastníka spíše podporovat než kritizovat.
- Předcházet dominaci jednotlivých členů skupiny tím, že budeme do diskuse zapojovat i ostatní lidí a budeme se ptát na odlišné názory či odkazovat na ně.
- Udržovat diskusi pod kontrolou – zajistit, aby diskuse probíhala správným směrem k důkladným a spolehlivým závěrům.

## Případová studie

Případová studie je historie nebo popis nějaké události nebo řady okolností, které školené osoby analyzují, aby odhalily příčiny problému a vypracovaly jeho řešení. Případové studie se používají hlavně v kursech pro manažery a vedoucí týmů, protože jsou založeny na přesvědčení, že manažerské schopnosti a znalosti lze nejlépe získat a rozvíjet prostřednictvím zkoumání skutečných událostí a diskusí o nich.

Případové studie by měly usilovat o zlepšení schopnosti zkoumat problémy, hledat informace, vyměňovat si nápady a analyzovat zážitky a zkušenosti tak, aby školení mohli objevovat podstatu věcí a procesů, na které je případová studie zaměřena.

Nebezpečí případových studií spočívá v tom, že je školení často vnímají jako něco, co neodpovídá jejich potřebám, a to dokonce i v případě, když případové studie vycházejí ze skutečnosti. Jejich analýzy je tudíž povrchní a situace je nerealistická. Je úkolem školitele vyhnout se tomuto nebezpečí tím, že nedovolí účastníkům, aby případové studie odbývalo nedomyšlenými poznámkami a věnovali se jim povrchně. Školitelé musejí provokovat zájem a nutit lidi, aby zdůvodňovali své úvahy a argumenty. A především, musejí využít každou možnost ke zdůraznění podstaty věci a poučení, které chtějí v diskusi vynést na světlo, a přimět skupinu, aby viděla, jak tato podstata věci a toto poučení odpovídají jejich vlastní pracovní situaci.

### Hraní rolí

Při hraní rolí účastníci předvádějí nějakou situaci a berou na sebe role postav zapojených do této situace. Půjde o situaci, v níž se projevuje vzájemné působení mezi dvěma lidmi nebo uvnitř skupiny. Situace by měla být zvlášť připravena a každý účastník by měl dostat stručný popis s jejím vysvětlením a s hrubým náčrtem své role v ní. Hraní rolí však může také zcela přirozeně vyplynout z případové studie, když školitel požádá účastníky, aby ji zkusili řešit tak, že budou hrát role osob uváděných případovou studií.

Hraní rolí se používá proto, aby poskytlo manažerům, vedoucím týmů nebo obchodním zástupcům určitou obratnost pro zvládání takových situací, v nichž spolu jednají lidé tváří v tvář, například při výběrových pohovorech, hodnotících rozhovorech, konzultování, koučování, projednávání stížností, prodeji, vedení skupiny nebo vedení schůze. Rozvíjí interaktivní dovednosti a poskytuje lidem pohled na to, jak se lidé chovají a jak vnímají a cítí.

Metoda „změny rolí“, při niž si dvojice hrajících osob, například manažer a vedoucí týmu, po ukončení hry vymění role a hraje znova, nabízí dodatečný pohled na citění a názory účastníků a na potřebné dovednosti.

Hraní rolí umožňuje školeným získat od školitele a svých kolegů odbornou radu a konstruktivní kritiku, a to v bezpečných podmínkách vzdělávání, kdy nelze nic zkazit. Může pomoci zvýšit sebedůvěru a rozvinout dovednosti účastníků. Hlavní obtíže spočívají v tom, že školení jednak upadají do rozpaku, jednak neberou cvičení vážně a přehrávají své role a karikují je.

### Simulace

Simulace je metoda vzdělávání, která kombinuje případové studie a hraní rolí tak, aby se dosáhlo v podmínkách učebny maximální míry realismu. Cílem je usnadnit přenos toho, co se

účastníci naučili během vzdělávání mimo pracoviště, do pracovního chování, a to tak, že se v učebně napodobí a předvedou situace, které co nejvíce odpovídají skutečnému životu. Účastníci tak dostávají příležitost si cvičit a praktikovat chování v podmínkách stejných nebo velice podobných tomu, s čím se budou setkávat po ukončení kursu.

### Skupinová cvičení

Při skupinových cvičeních školené osoby zkoumají problémy a formují jejich řešení jako skupina. Oním problémem může být případová studie nebo to může být problém bez jakékoli souvislosti s každodenní prací. Cílem cvičení tohoto druhu je, aby si lidé vyzkoušeli a osvojili schopnost pracovat kolektivně a uvědomili si, jak se skupina lidí chová při řešení problémů a rozhodování.

Skupinových cvičení lze použít jakou součásti programů team buildingu a rozvíjení interaktivních dovedností. Lze je kombinovat s jinými metodami, například metodou objevování. To umožní účastníkům, aby si sami vytvořili postupy a dovednosti, které potřebují.

### Skupinová dynamika

Výcvik skupinové dynamiky má tři vzájemně propojené a často se překrývající cíle. Mezi tyto cíle patří zlepšení efektivity fungování skupiny (team building), zvýšení sebepochopení a uvědomování si sociálních procesů a rozvinutí dovedností orientované na vzájemnou součinnost a vzájemné působení, které umožňují lidem, aby ve skupinách fungovali efektivněji. Skupinové vzdělávání může rovněž pomoci při modifikování individuálních postojů a hodnot.

### Nácvik interaktivních dovedností

Nácvik interaktivních dovedností je jakási forma vzdělávání, která se zaměřuje na zvýšení efektivnosti vzájemného působení mezi jedincem a ostatními lidmi. Má následující rysy:

- Je založen na předpokladu, že primární meze manažerské efektivnosti nejsou uvnitř jednotlivých prací či pracovních míst, ale na rozhraní, na styčných plochách mezi nimi.
- Neexistují žádná předem daná pravidla o tom, jak by se lidé měli navzájem ovlivňovat. Předpokládá se, že způsob vzájemného ovlivňování závisí na situaci a lidech v ní – to je to, co se musí analyzovat a použít jako základna pro sestavení programu.
- Výcvik se uskutečňuje prostřednictvím skupin a umožňuje lidem praktikovat interaktivní dovednosti – takové dovednosti lze získat pouze praxí.
- Účastníci musejí dostávat řízenou a systematickou zpětnou vazbu, tedy odezvu na svůj výkon – toho s dosahuje speciálně vytvořenými postupy analýzy chování.

Typický program zaměřený na interaktivní dovednosti má tři fáze:

1. Diagnostickou fázi, v níž se skupiny zabývají širokou řadou činností. Ty slouží tomu, aby poskytly spolehlivý obraz chování, které školitel zaznamenává a analyzuje.
2. Fáze formální zpětné vazby, v níž školitel poskytuje skupinám a jedincům informace o kvalitě jejich interaktivního výkonu během diagnostické fáze.
3. Fáze uplatňování, monitorování a následné zpětné vazby, v níž skupina vyvíjí další aktivity směřující k vytváření a uplatňování nových způsobů chování a zároveň dostává od školitele zpětnou vazbu o úspěšnosti pokusů o změnu chování.

#### Nácvik asertivity (sebeprosazování)

Nácvik asertivity má pomoci lidem, aby byli efektivnější při vyjadřování svých názorů, svého přesvědčení, svých přání a pocitů přímým, poctivým a přiměřeným způsobem. Týká se hlavně interpersonálních dovedností a spočívá do značné míry na hraní roli a simulacích. Lze použít zvláštního dotazníku, který si účastníci nácviku sami vyplní, a který jim pomůže pochopit jejich chování v situacích, kdy je nezbytné být asertivní – bojovat za své hledisko a trvat na svých právech takovým způsobem, aby nedošlo k narušení práv ostatních lidí.

#### Semináře

Seminář (workshop) tvoří speciálně sestavená skupina lidí, kteří s pomocí jakéhosi moderátora společně zkoumají organizační záležitosti nebo posuzují svou týmovou efektivnost za účelem navržení dohodnutých kroků, jimž budou všichni plně oddáni a v nich se budou všichni plně angažovat.

#### Distanční vzdělávání

Distanční vzdělávání umožňuje vzdělávajícím se osobám učit se, často ve svém volném čase a doma, z učebních materiálů připravených a často i prezentovaných kdekoliv.

Nejznámější metodou distančního vzdělávání jsou korespondenční kurzy. Normálně probíhají prostřednictvím pošty a trvají tak časovým rozdílem mezi okamžikem. Kdy student pošle svou práci, a okamžikem, kdy ji dostane zpět opatřenou poznámkami konzultanta. Tento časový interval se může protáhnout, což je nevýhoda, neboť to, co je opravdu nezbytné a co usnadňuje učení, je dialog mezi učitelem a žákem. Úspěšnost korespondenčních kurzů záleží na vytrvalosti studenta, na kvalitě pokynů a rychlosti výměny korespondence.

## Outdoor learning

Outdoor learning čili učení se hrou nebo pohybovými aktivitami probíhá pomocí nejrůznějších typů pohybových aktivit: plavby na plachetnicích, horské turistiky, slézání skal, kanoistiky, průzkumu jeskyní, různých her atd. Spocívá v tom, že účastníci působící v týmech musejí pod určitým tlakem provádět pohybové aktivity, a o nichž zhola nic nevědí. Smyslem je to, že tyto testy jsou určitými příklady podnětů nebo výzev, s nimiž se lidé musejí setkávat při práci, ale jejichž neznámá povaha znamená, že se mohou více poučit o tom, jak fungují pod tlakem jako vedoucí nebo členové týmů. V rámci tohoto učení působí jakýsi moderátor (usnadňovatel), který pomáhá účastníkům, aby se individuálně nebo kolektivně poučili za svých zážitků.[2]

## 3. 5 Rozvoj manažerů

Rozvoj manažerů přispívá k úspěšnému plnění úkolů tím, že pomáhá organizaci rozvíjet manažery, které potřebuje k uspokojení svých současných a budoucích potřeb. Zlepšuje výkon manažerů, poskytuje jim příležitost k rozvoji a zabezpečuje následnictví ve funkcích. Proces rozvoje by měl být anticipující (tak, aby manažeři mohli přispívat ke splnění dlouhodobých cílů), reagující (zaměřený na vyřešení nebo prevenci problémů výkonu) nebo motivační (odpovídat individuálním aspiracím týkajícím se kariéry). Jednotlivé cíle rozvoje manažerů jsou:

- zabezpečit, aby manažeři chápali to, co se od nich očekává; je třeba dohodnout s nimi cíle, podle nichž bude posuzován jejich výkon, a v oblasti, kde je zapotřebí zlepšit úroveň jejich schopností
- pomoci rozpoznat manažerům jejich potenciál, vést je k tomu, aby zpracovávali a realizovali plány svého osobního rozvoje, a zajistit, aby se jim dostalo potřebného rozvoje, vzdělání a zkušeností, které by je připravily na náročnější povinnosti na jejich pracovišti nebo kdekoli jinde v organizaci
- zabezpečit následnictví v manažerských funkcích a vytvořit systém, který by toto následnictví revidoval.

Nejdůležitější věcí, na kterou je v souvislosti s rozvojem manažerů pamatovat, je to, že musí být orientován na podnikové úkoly, a to dokonce i tehdy, když bude zaměřen na rozvoj individuálního výkonu a potenciálu. Podnik musí rozhodovat o tom, jaký druh manažerů k dosažení svých strategických cílů potřebuje, a podnik musí rozhodovat i to, jak nejlépe tyto manažery získat a rozvíjet. I v případě, kdy je kladen důraz na seberozvíjení, musí podnik dávat jasné signály –

alespoň v obecných rysech – k tomu, v čem by mělo toto seberozvíjení spočívat a jak by mělo probíhat.

### 3.5.1 Přístupy k rozvoji manažerů

Rozdíly ve schopnostech učit se vznikají proto, že někteří manažeři jsou od přírody schopnější nebo motivovanější než jiní a že někteří těží z vedení a pomoci efektivního šéfa, který si plně uvědomuje svou odpovědnost za rozvoj manažerů. Někteří manažeři jsou lepší v rozvíjení lidí než jiní a jedním z cílů rozvoje manažerů je to, aby si manažeři uvědomili, že rozvíjení jejich podřízených je důležitou součástí jejich pracovních povinností.

#### **Formální přístupy k rozvoji manažerů**

Formální přístupy k rozvoji manažerů zahrnují:

- rozvoj při výkonu práce prostřednictvím koučování, konzultování, monitorování a odezvy ze strany nadřízených manažerů, a to na kontinuální bázi za použití procesu řízení výkonu, jako nástroje rozpoznávání a uspokojování potřeb rozvoje, a také použití mentoringu.
- rozvoj pomocí získávání pracovních zkušeností, zahrnujícího rotaci práce, rozšiřování práce, účast v projektových týmech či ve skupinách určených ke splnění nějakého úkolu, „učení se akcí“ a dočasného přeložení (stáže) mimo organizaci
- formální vzdělávání pomocí interních i externích kurzů
- strukturované seberozvíjení probíhající podle individuálních učebních programů v rámci plánů osobního rozvoje odsouhlasených nadřízeným nebo poradcem pro rozvoj manažerů – ty mohou zahrnovat studium doporučené literatury nebo promyšlené rozšiřování znalostí či získávání nových dovedností při výkonu práce.

Formální přístupy k rozvoji manažerů jsou založeny na identifikaci potřeb rozvoje na základě hodnocení pracovního výkonu nebo pomocí assessment center.

#### **Neformální přístupy k rozvoji manažerů**

Neformální přístupy k rozvoji manažerů využívají příležitosti k učení, se kterými se manažeři setkávají během své každodenní práce. Manažeři se učí vždycky, když jsou konfrontováni

s neobvyklým problémem, s novým a neznámým úkolem nebo když přejdou na odlišné pracovní místo. Pak musejí vymyslet nový způsob, jak se vyrovnat se situací. Budou se učit, budou-li analyzovat to, co museli udělat, a jak a proč to přispělo k jejich úspěchu nebo neúspěchu. Toto retrospektivní učení bude efektivní, jestliže poučení z něho budou manažeři moci úspěšně aplikovat v budoucnosti.

### 3.5.2 Příprava pro manažerské funkce

Těžiště vstupní přípravy pro výkon manažerské funkce by mělo být v přípravě přímo na pracovištích vlastního podniku. Je třeba mít na zřeteli, že nejpřirozenější způsob vzdělávání probíhá přímo na pracovišti, kde se nejsnadněji získávají osobní zkušenosti.

Cílem vstupní přípravy je nejen získání potřebných zkušeností, ale i rozvíjení návyků a dovedností, které zvyšují efektivnost a úspěšnost řídící činnosti. Možnosti k dosažení tohoto cíle je celá řada. Lze se např. zařadit:

- **plánovanou rotaci** (na základě vypracovaného plánu rotace se umožní adeptovi na řídící funkci seznámit se s těmi útvary organizační struktury, s nimiž bude přicházet do styku)
- **střídání pracovních míst**, která nemají řídící charakter (tj. seznámení se s konkrétní prací na vybraných pracovištích podniku)
- **střídání úkolů v pozorování** (adept na řídící funkci je postupně seznamován s prací vedoucích jednotlivých organizačních útvarů podniku, poznává tak zároveň i způsob řízení těchto pracovníků v konkrétních situacích)
- **střídání na místech pomocníků řídících pracovníků vyššího stupně**, které umožňuje získání určitého nadhledu na řídící činnost nižších stupňů řízení

Vstupní příprava pro výkon řídící funkce může zahrnovat podle možnosti i zahraniční stáž či být doplněna (ne nahrazena) účastí na některém z kursů přípravy manažerů.

V dlouhodobě stabilizovaných firmách kladou úspěšní řídící pracovníci mimořádný důraz především na kurzy zaměřené na oblast vedení lidí, komunikačních dovedností a motivování podřízených. U řídících pracovníků bez předchozí přípravy je třeba doplňování kvalifikace pojmut daleko širěji, podnikáním, strategií rozvoje podniku, marketingu a finančního hospodaření počínaje a vnitropodnikovým řízením a organizačním rozvojem konče.

Doplňování kvalifikace v těchto i dalších oblastech může mít různou podobu. Může jít o krátkodobé či dlouhodobé kurzy, externí či interní, organizované domácími či zahraničními vzdělávacími institucemi.

Každý úspěšný či talentovaný manažer se musí dále vychovávat a vzdělávat, vrcholové vedení podniku nevyjímaje. Především je třeba zdůraznit prokázanou souvislost mezi dovednostmi manažerů v oblasti vedení lidí a výkonnosti a spokojenosti zaměstnanců.

Rozvoj sociálních a interpersonálních dovedností manažerů je možné stimulovat prostřednictvím šíření pojatého a cílově zaměřeného sociálně psychologického výcviku. Jeho program by měl být koncipován tak, aby vytvářel základ obecnějších sociálně psychologických dovedností, na němž se teprve může rozšiřovat rejstřík jednotlivých sociálních technik, užitečných v řídící práci.

Za optimální je považováno postupné učení se jedné dovednosti po druhé, a to ve stanoveném pořadí:

- rozvoj **sebeuvědomění**, s cílem usnadnit porozumění vlivu jedince a jeho jednání na druhé lidi
- rozvoj **sebeotevření** ve vztazích s druhými lidmi
- rozvoj dovednosti **vyhýbání se nejasnostem v komunikaci**, jde o dovednost být v interakci s ostatními lidmi dostatečně konkrétní a jednoznačný
- rozvoj dovednosti **aktivního naslouchání a reagování**, které zahrnuje dostatečnou pozornost vůči druhým lidem, porozumění jejich nonverbálním „zprávám“, stejně jako větší vhled do jejich myšlení a prožívání a schopnost jim toto porozumění sdělit
- rozvoj dovednosti neustálého **prověřování svého interpersonálního stylu v interakci s druhými lidmi**

Konkrétní obsah programu sociálně psychologického výcviku pro řídící pracovníky bývá zaměřen na větší sebeuvědomění stylu vlastního jednání s druhými lidmi, výcvik percepčních a komunikačních dovedností, dovednosti vést přijímací a hodnotící rozhovory, delegování a povzbuzování participace, stimulování pracovníků, týmovou práci, vedení pracovní skupiny, efektivní vedení pracovních porad, vyjednávání, přípravu pracovníků na změnu, řešení konfliktů apod. Současně se tyto oblasti doplňují o postupy, které umožňují účastníkům uvědomit se a „prožít“ zákonitosti dynamiky vzniku, fungování a rozvoje pracovních skupin i dynamiky meziskupinové.

Z obsahového hlediska mohou být tréninky interpersonálních a manažerských dovedností koncipovány různě, s různými akcenty podle konkrétní potřeby. Je však nezbytné skloubit rozvoj celkové sociální kompetence účastníků s tréninkem specifických manažerských dovedností, potřebných pro výkon jejich profese.

K tomu, aby příprava pracovníků přinášela podniku žádoucí efekt, je třeba dodržovat následující zásady:

- vzcházet ze stanovení skutečných požadavků na zvýšení či doplnění kvalifikace zaměstnanců a zajistit úzkou vazbu na plány profesní kariéry jednotlivých pracovníků
- na základě požadavků zajišťovat odborné vzdělávání diferencovaně pro jednotlivé kategorie pracovníků
- kombinovat různé formy přípravy pracovníků na pracovištích i mimo ně
- vytvářet v podniku sociální klima podněcující ochotu zaměstnanců k dalšímu vzdělávání
- průběžně hodnotit přínos využívaných forem přípravy pracovníků
- zvážit možnost finanční (třeba jen symbolické) spoluúčasti pracovníků

Celý proces přípravy pracovníků však musí probíhat tak, aby přinášela očekávané výsledky tzn., že příprava pracovníků musí být vedena v určité koncepci. Na základě uvedených zásad je třeba vytvořit v podniku promyšlený systém, který neztrácí ze zřetele očekávaný vývoj podniku a v individuálních případech je schopen přihlédnout i k odbornému zaměření a osobní kariéře perspektivních zaměstnanců. Současně je však třeba v řídícím procesu hledat takové formy zapojení pracovníků, které by jim umožňovaly (případně je dokonce nutilo) to, co se naučí, bezprostředně uplatňovat ve své práci.

V podnicích s mimořádnou dynamikou svého rozvoje je velmi žádoucí rozvíjet „učení“ pracovníků jako nepřetržitý proces.[3]

## 4. Praktická část

V současném, neustále se měnícím se světě, dochází k významným změnám ve všech oborech lidské činnosti, a proto se nelze divit tomu, že i oblast personálního managementu prochází svým vývojem.

Také ve firmě Škoda Auto došlo a stále dochází k optimalizaci všech činností, kterými mi se personální útvar zabývá. Už samotné přejmenování oddělení Personalistika managementu (ZX) na Personalistika managementu a Coaching (ZM – viz. příloha č.1) je názorným příkladem již zmíněného vývoje. Je třeba pružně reagovat nejen na současnou situaci na trhu práce, ale také nestále analyzovat momentální a budoucí potřeby a požadavky jednotlivých odborných oblastí ve firmě.

### 4.1 Personalistika managementu a Coaching (ZM)

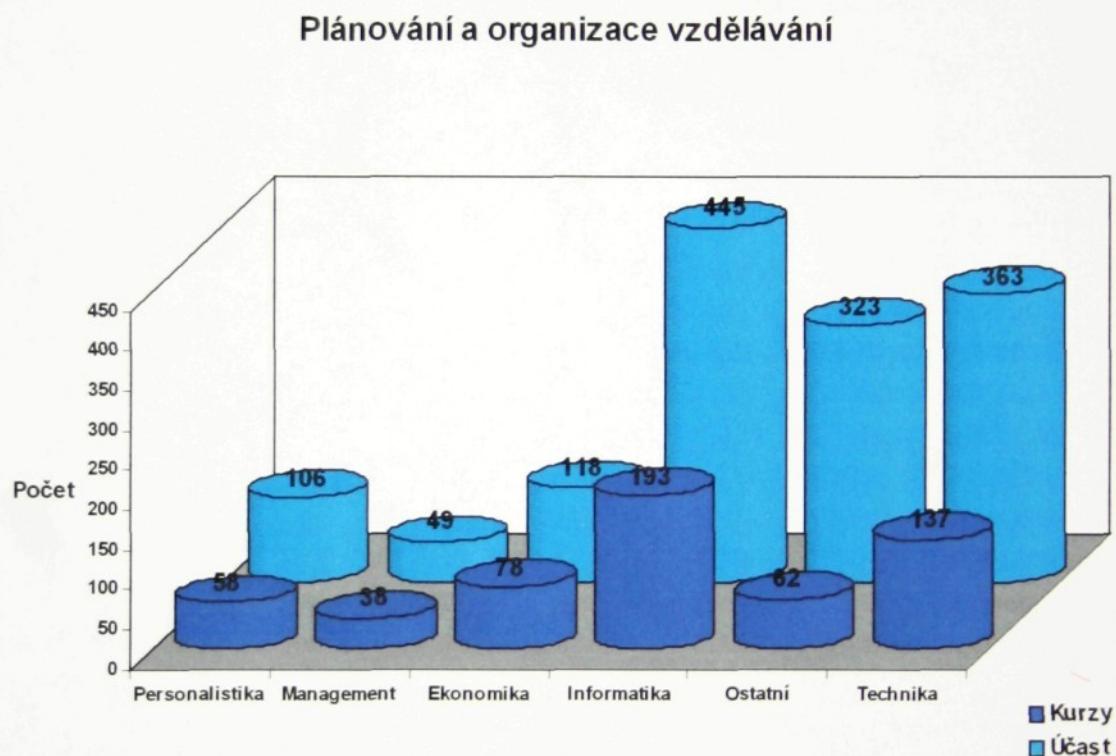
#### Obecné cíle:

- zaměřit personální rozvoj na strategické cíle a úkoly podniku
- zajistit identifikaci zaměstnanců s podnikem
- rozvoj podnikové kultury vedoucí k inovaci a dalšímu růstu
- prohloubit orientaci na zákazníka vně i uvnitř podniku
- objevit skrytý a nevyužitý potenciál zaměstnanců a uplatnit jej
- růst role vedoucího jako promotera při personálním rozvoji svých zaměstnanců
- vědomí vlastní zodpovědnosti za osobní růst a další sebevzdělávání u zaměstnanců
- péče o zdraví

Manažerská příprava tvoří důležitou část práce oddělení ZM, tvoří však jen část jejich zákazníků. Většinový podíl zaujmají dělnické profese, které je třeba školit zvláště při náběhu každého nového produktu. Pak také existují různé typy kurzů, které vycházejí přímo ze zákonů a vyhlášek. Coaching tedy zajišťuje veškeré vzdělávání, od dělníka po nejvyšší management.

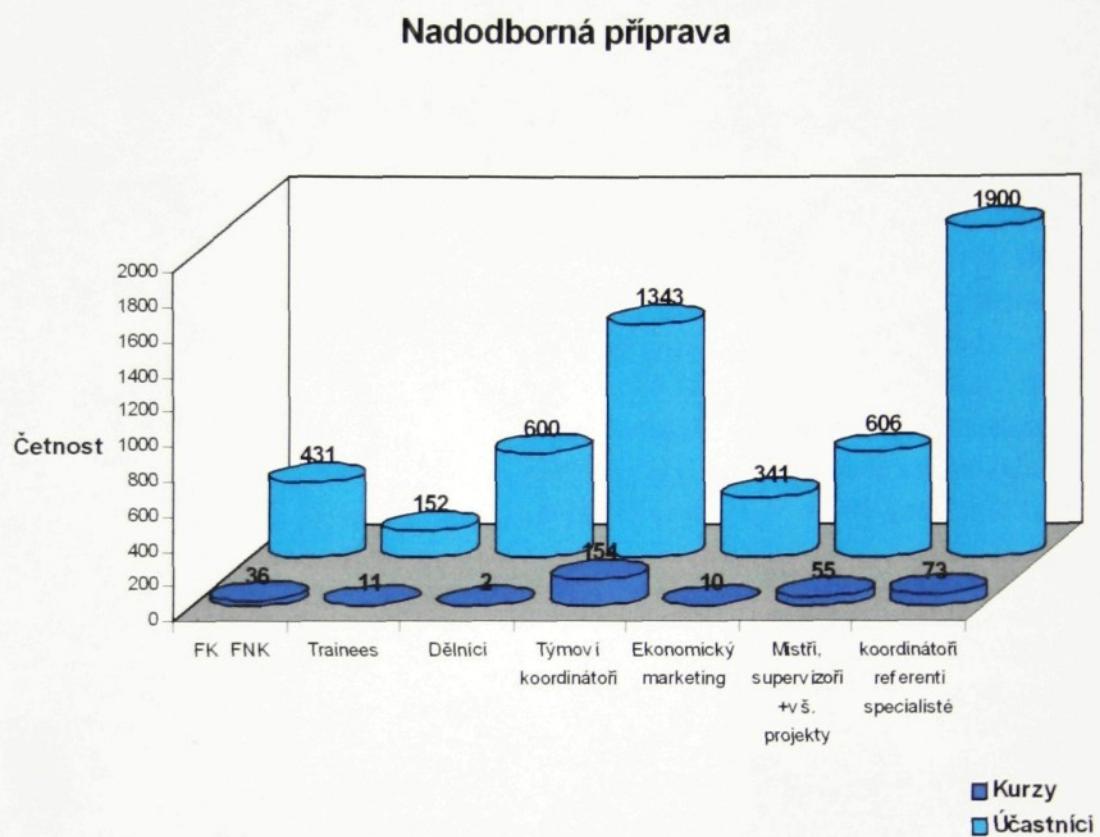
Personální rozvoj jednotlivých zaměstnanců je různý, ovšem školení o bezpečnosti práce, ekologii, požární ochraně apod. musí absolvovat všichni. V loňském roce prošlo útvarem vzdělávání téměř 20 000 lidí a bylo uspořádáno přes dva tisíce nejrůznějších kurzů.

Obr. 3: Plánování a organizace vzdělávání



Zdroj: Škoda Auto Intranet

Obr.4: Kurzy a účastníci nadodborné přípravy



Zdroj: Škoda Auto Intranet

#### 4.1.1 Struktura oddělení ZM

Tab.1: Struktura oddělení ZM

| VEDENÍ      |   |
|-------------|---|
| POZICE č. 1 | Personální záležitosti managementu<br>Setkání managementu   |
| POZICE č. 2 | Personální péče o FSE a zahraniční výjezdy<br>Škoda-FSE a I.P.D. Program  |
| POZICE č. 3 | Personální rozvoj se zaměřením na cílové skupiny:<br>1. Management (FK)<br>2. Kandidáti do managementu (FNK)<br>3. Kandidáti do Assessment Center Management<br>4. Trainees |

Zdroj: vlastní

#### 4.1.2 Péče o FSE a internacionální výjezdy

Mezi hlavní činnosti a cíle tohoto oddělení patří:

- komplexní péče o FSE (zahraniční management):
  - pracovní povolení
  - pobytové povolení
  - příprava pracovních smluv
  - nástupní školení
  - individuální poradenství
- spolupráce s koncernovou personalistikou
- organizace poznávacích pobytů („Look and see trip“) pro FSE
- organizace setkání FSE
- organizace interkulturního semináře
- zajišťování výjezdů českých zaměstnanců do zahraničí

Tab.2: Personální opatření pro dané cílové skupiny

| Cílové skupiny: | Opatření:           |
|-----------------|---------------------|
| FK              | Mezinárodní výjezdy |
| FNK             | I.P.D. Program      |
| FSE             | Péče o FSE          |

Zdroj: vlastní

## **Mezinárodní výjezdy**

Mezinárodní výjezdy slouží k tomu, aby si zaměstnanci s manažerským potenciálem ve firmě prohloubili mezinárodní kvalifikaci. Jedná se o formu pracovních a informačních pobytů u ostatních koncernových společností, kterými se Škoda Auto snaží nejen posílit globální orientaci manažerů a manažerského dorostu firmy, ale také prohlubit spolupráci odborných útvarů v rámci koncernu. Další úlohou, kterou mezinárodní výjezdy plní, je analýza potřeb pracovního nasazení zahraničních expertů (FSE) v jednotlivých odborných oblastech v souvislosti s potřebným přenosem odborného know-how.

### **I.P.D. program**

Jedná se o mezinárodní program personálního rozvoje, jež zahrnuje pracovní a informační pobyt u koncernové společnosti a dále opatření on-the-job v rámci FNK programu. Délka zahraničního pobytu se pohybuje v rozmezí 6 -12 měsíců. Účastníky tohoto programu se mohou stát Kandidáti do řídících funkcí (FNK), jež jsou přijímáni přednostně, dále Management (FK) a Odborní specialisté, čili kvalifikovaní zaměstnanci s vysokoškolským vzděláním a růstovým potenciálem. Mezi další předpoklady neodmyslitelně patří jazykové znalosti ( angličtina či němčina dle potřeby) a odpovídající odborné znalosti.

#### Postup při výběru účastníka:

- Odborný útvar firmy Škoda Auto navrhne ZM vhodné kandidáty, kteří splňují uvedené požadavky pro absolvování I.P.D. programu. Toto se odehrává 4-5 měsíců před plánovaným termínem výjezdu.
- ZM kontaktuje účastníka I.P.D. programu a podá mu všechny potřebné informace.
- Odborný útvar Škoda Auto dohodne s odborným útvarem hostitelské společnosti koncernu pobyt svého zaměstnance v rámci I.P.D. programu. Vedoucí vysílajícího útvaru informuje o této dohodě účastníka a ten předá potřebné údaje ZM.
- ZM zajistí výjezd zaměstnance k hostitelské společnosti: vízum, vystaví dohodu o prohloubení kvalifikace a spolupracuje s příslušnou personalistikou koncernu.

#### Údaje potřebné pro realizaci I.P.D. výjezdu:

- oddělení hostitelské společnosti
- kontaktní osoba v hostitelské společnosti
- datum výjezdu
- délka pobytu
- náplň činnosti, účel a cíl zahraničního pobytu

- rozdelení nákladů mezi Škoda Auto a hostitelskou společností

#### 4.1.3 Personální rozvoj se zaměřením na FK,FNK

Tato část oddělení ZM se zabývá systémem hodnocení a personálního rozvoje managementu pro vedoucí (FK), rozšířeného okruhu managementu ale také kandidátů do managementu (FNK) ve firmě Škoda Auto. Stručně lze jejich činnost shrnout do následujících 4 bodů:

- hodnocení
- plánování rozvoje
- doporučení opětovného obsazení
- dohodnutí cílů

**Principy a postupy hodnocení a plánování osobního rozvoje jsou:**

1. plánování a tvorba opatření, která se týkají rozvoje manažerských schopností a dovednosti
2. zvyšování výkonnosti, pracovní připravenosti a motivace daného zaměstnance
3. získání potřebných údajů jako základu pro systematické plánování managementu (rotace práce, plánování následníků atd.)
4. vazba na roční bonus dle skutečně dosažených výkonů

Rozhovor na téma hodnocení a rozvoj je pro zaměstnance firmy povinný. Osoby, se kterými je třeba vést pohovor, patří do okruhu vedoucích zaměstnanců, zaměstnanců z rozšířeného okruhu managementu nebo kandidátů do funkce v managementu (FNK). Tento rozhovor se provádí jednou ročně, kdy přímý nadřízený (minimálně ve funkci vedoucího organizační jednotky) daného zaměstnance vypracuje jeho hodnocení. Pokud však v době ročního hodnocení nadřízený pracuje s daným zaměstnancem dobu kratší než 3 měsíce (např. z důvodu změny místa nadřízeného či zaměstnance), hodnocení vypracuje dřívější nadřízený. V takovýchto případech by však plánování rozvoje mělo být domluveno se současným nadřízeným.

**Hodnocení a plánování rozvoje**

Podklady pro hodnocení by měly obsahovat:

- aktuální popis místa
- dohodnuté cíle
- Plán osobního rozvoje

## **Kritéria hodnocení**

1. Výkon: měřeno podle místa a cílových zadání.
2. Kvalita/množství: máme na mysli výkon pod pracovním tlakem, stabilní výkon při různě vysokých pracovních náročích, koordinování pracovních postupů s ohledem na racionální časovou, pracovní a nákladovou náročnost a dále zajištění opatření bezpečnosti práce.
3. Inovační výkon: jedná se o rozpoznání nových úkolů a ujímání se těchto úkolů s ohledem na cíl.
4. Kreativita, inovace: inovační přínos zaměstnance společnosti, zvláště vývoj nových a lepších metod k dosažení určitých cílů, např. jejich důsledným využíváním pro neustálé zlepšování, pro podnikové zlepšovatelství atd.

## **Zpětný rozhovor**

K tomu, aby bylo dosaženo na začátku uvedených cílů, je nezbytný otevřený a konstruktivní rozhovor mezi nadřízeným a zaměstnancem, v rámci kterého se zaměstnanec dozví reálný odhad, neboť při tomto rozhovoru se odhaduje pracovní výkon zaměstnance a jeho potenciál. Na základě tohoto odhadu se dohodnou rozvojová opatření a to s ohledem na zaměstnancem nastíněné představy o svém vlastním vývoji. Hodnocení se řídí požadavky a cíli daného pracovního místa.

## **Plánování rozvoje**

Plánování rozvoje pro vedoucí a zaměstnance rozšířeného okruhu managementu je zachyceno ve formuláři Plán osobního rozvoje pro management (viz. příloha č.2), který vydává útvar ZM. Plán osobního rozvoje slouží k zachycení, ověření a dokumentování plánovaných a realizovaných opatření programu pro kandidáty pro funkce v managementu.

## **Doporučení opětovného obsazení**

Doporučení opětovného obsazení funkce vedoucího je po každém hodnocení aktualizováno. Jsou doporučeni jen ti kandidáti, kteří jsou pro toto místo kvalifikováni nebo kteří v dohledné době kvalifikováni budou. Doporučení na opětovné obsazení slouží jako podklad pro plánování nástupců, které vypracovává ZM spolu s příslušnou organizační jednotkou.

#### 4.1.3.1 Přehled seminářů pro FK, FNK

Tab.3: Přehled seminářů pro FK, FNK

| SEMINAR   | ROZSAH (DNY) | POCET     |
|---|--------------|-----------|
| Orientace na zákazníka                          | 3            | 12-14     |
| Tvůrčí techniky-kreativita                      | 2            | 12-14     |
| Projektový management                           | 4            | 12-14     |
| Jednání řídícího pracovníka                     | 3-4          | 14-16     |
| Komplexní řešení problémů                       | 3            | 12-14     |
| Zvládání stresu a konfliktních situací          | 3            | 12-14     |
| Komunikace                                      | 3            | 12-14     |
| Ekonomika pro manažery                          | 3            | neuvezeno |
| Pracovní a sociální právo                       | 1            | max 18    |
| Jak efektivně řídit a rozhodovat v procesu změn | 3            | 12-14     |
| Výrobní systém Škoda                            | 2            | 12-16     |
| Organizace vlastní práce                        | 2            | 12-14     |
| Komunikace II                                   | 3            | 12-14     |
| Techniky řízení                                 | 3            | 12-14     |
| Manažerská hra - "Účinná volba"                 | 3            | 12-16     |

Zdroj: vlastní

#### Orientace na zákazníka a strategie kvality

Cílem semináře Orientace na zákazníka je seznámení se filozofií zákaznického přístupu podle zásad TQM a EFQM. Na praktických příkladech z prostředí firmy si procvičit základní nástroje TQM, které napomáhají ke zintenzivnění orientace na interní a externí zákazníky a dále naplánovat další postupy ke zlepšení zákaznické orientace v oblastech vlivu účastníků kurzu.

Obsahem semináře je identifikace problémů ve vnitřních zákaznických vztazích a jejich vliv na spokojenosť vnějších zákazníků. Hledání odpovědi na otázku „Kdo jsou naši zákazníci“, jejich požadavky a potřeby, tvorba modelových procesů, definování zdrojů a omezení, měření naplnění zákaznických potřeb a požadavků. Tréninkové filmy „Kdo zabil obchod?“ a „Vaše místo v totální kvalitě“, určení rozdílů mezi tradiční a zákaznicky orientovanou TQM organizací.

#### Metody:

Výklad, cvičení ve skupinách, skupinové diskuse, hodnotící dotazníky, licenční výukové filmy

#### Tvůrčí techniky – kreativita

Cílem semináře je podpořit myšlenku klíčové důležitosti kreativity směřující k neustálé inovaci procesů ve společnosti Škoda Auto. Nalézt cesty k aktivaci vlastního kreativního potenciálu

účastníků při respektování individuality osobnosti a podpořit účinnými nástroji kreativitu v týmech a při jakékoli spolupráci.

#### Obsah semináře:

- Kreativita a její místo v dynamicky se rozvíjejících společnostech
- Kreativita v dospělosti
- Využití tohoto modelu ve Škoda Auto
- Podpora a rozvoj vlastní tvorivosti
- Podpora tvorivosti při spolupráci v týmu a ve skupině
- Individuální akční plány jednotlivců pro následující období

#### Metody:

Kombinace teorie s maximálním množstvím praktického výcviku, případové studie zaměřené na netradiční řešení úkolů, hraní rolí, monitoring vybraných aktivit videokamerou a následný rozbor, práce ve skupinách.

### **Projektový management**

Cílem semináře je porozumět a prakticky využívat metodiku a nástroje projektového managementu při efektivním a kreativním řízení projektů.

#### Obsah:

1. Definiční fáze (metodika organizace a koordinace projektů)
2. Fáze plánování a řízení projektu (stanovení cílů projektu a definování strategie vedoucí k jejich dosáhnutí, organizační struktura projektu a sestavení projektového týmu, ....)
3. Realizační fáze (realizace časových plánů a koordinace subjektů v procesu řízení, analýza a korekce průběhu projektu , postupná integrace systému, vyhodnocení dílčích etap a návrh úprav, řízení změny, závěr projektu)

#### Metody:

Přednášky, diskuse, práce ve skupinách, licenční výukové videofilmy.

### **Jednání řídícího pracovníka**

Cílem semináře je vést a jednat v souladu se situací.

#### Obsah:

- Osobnost, vlastní vnímání a myšlení

- Poznání svých slabých a silných stránek, základní styly jednání
- Pozice vedoucího a podřízeného – trénink kooperativního jednání
- Vyzkoušet si řídit skupinové procesy a být řízen
- Analýza skupinových procesů

Metody:

Výklad, případové studie, samostatná práce, diskuse.

### Komplexní řešení problémů

Cílem semináře je pojmenování nejčastější skupiny problémů v manažerské praxi, poznat alternativní možnosti jejich řešení a vhodnost jejich použití v různých situacích. Poznání svého stylu řešení problémů a dále vyzkoušet si nové přístupy k řešení a posilit schopnost řešit problémy týmově.

Obsah:

- Definice pojmu problému, příčiny vzniku problému
- Analýza situace a daného problému
- Rozhodovací proces, práce s důsledky (analýza rizika)
- Řešení problému v souladu s cílem
- Význam strategického cíle
- Úloha lidského faktoru při řešení problémů
- Význam inovace a tvorivosti
- Skupinové řešení problému
- Role manažera při týmovém řešení problému

Metody:

Výklad, diskuse, případové studie, monitoring videokamerou, analýza řešení modelových situací.

### Zvládání stresu a konfliktních situací

Cílem semináře je pochopení systémových přístupů k identifikaci a prevenci stresu v zaměstnání i v soukromém životě, seznámit se s metodami a postupy zvládání následků stresových situací. Dále se naučit diagnostikovat konflikt a zvládnout strategie řešení konfliktů. Samozřejmě také umět předcházet konfliktům, získat praktické dovednosti využívání relaxačních technik pro prevenci a neutralizaci stresových situací, a zvýšit sebejistotu a sebehodnocení.

### Obsah:

- Emoční management
  - emoční inteligence a emoční gramotnost
  - jak zdokonalovat sebe a svoje vztahy
  - sebemotivace – jak lépe zvládat sama sebe
- Protistresový management
  - obrana proti stresu
  - stresory a jejich povaha
  - jak profesionálně zvládnout vlastní i cizí agresi
  - zátěžové situace v praxi
- Konflikt a jeho řešení
  - co je to konflikt, jak k němu přistupujeme
  - jak konfliktům předcházet a co s nimi, když nastanou – strategie řešení konfliktu
  - zvládání emoce a vztahů – rozbor modelové situace

### Metody:

Přednáška, diskuse, skupinová práce, případové studie, hraní rolí, skupinová analýza, relaxační cvičení, individuální konzultace.

## **Komunikace**

### Cíle semináře:

- Seznámit se se zásadami a principy komunikace, metodami a technikami efektivní komunikace
- Uvědomit si svůj model komunikace a možnosti jeho změny
- Naučit se aplikovat přístup otevřené – asertivní komunikace, zpětné vazby a naslouchání
- Pochopit zásady vnitropodnikové komunikace

### Obsah:

- Mapa komunikace
- Komunikační typologie
- Prevence nedorozumění v komunikaci
- Zásady efektivní komunikace
- Nástroje komunikace
- Jak se komunikuje ve firmě

### Metody:

Přednáška, diskuse, skupinová práce, případové studie, hraní rolí, skupinová analýza, individuální konzultace.

### **Ekonomika pro manažery**

Cílem semináře je osvojení si znalostí ze základních ekonomických disciplín, které umožní orientaci v hlavních podnikových činnostech, dále objasnění filosofie plánování, stanovení podnikových cílů a jejich řízení, a seznámení se základními otázkami finanční problematiky uvnitř firmy.

### Obsah:

- Výchozí teoretické informace týkající se podniku a jeho řízení:
  - podstata podniku, členění podnikových činností a jejich řízení
  - majetková a kapitálová výstavba podniku
  - organizační výstavba podniku
  - podnik a jeho okolí
- Rozbor vybraných podnikových činností
  - finanční řízení podniku
  - investiční činnost
  - nákup, zásobování podniku)
  - výrobní činnost
  - odbyt a marketing
- Praktické seznámení s vybranými ekonomickými procesy ve Škoda Auto
  - výsledek a finanční plánování
  - stanovení target produktu
  - plánování a řízení nákladů a zásob
  - plánování investic
  - řízení odbytového procesu a finanční ohodnocení nových produktů

### Metody:

Výklad, diskuse, práce ve skupině; intenzivní a interaktivní seminář s důrazem zaměřeným na porovnání obecně platných postupů s postupy uplatňovanými v reálné praxi firmy Škoda Auto.

## **Pracovní a sociální právo**

Cílem semináře je získání poznatků v oblasti pracovního práva a základní orientace v právech a povinnostech zaměstnance Škoda Auto.

### Obsah:

- Závazné předpisy v pracovně právní oblasti
- Práva a povinnosti vedoucích pracovníků
- Zákon o mzdě
- Pracovní poměr, pracovní podmínky, pracovní kázeň
- Pracovní spory
- Odpovědnost za škodu na straně zaměstnance i zaměstnavatele
- Kolektivní vyjednávání a kolektivní smlouva
- Úloha a postavení odborů

### Metody:

Výklad, diskuse.

## **Jak efektivně řídit a rozhodovat v procesu změn**

Cílem semináře je naučit se chovat, jednat a řídit v procesu změn, osvojit si účinné metody a techniky jednání v případných krizových situacích a tyto se naučit předvídat.

### Obsah:

#### 1. Řízení změn

- pojem změny – brainstorming ze zkušenosti účastníků
- změna jako problém – řešení tohoto problému
- změna jako proces komunikace, jako konflikt
- prosazování změny
- průběh změny – varianty průběhu

#### 2. Zvládání krizových situací

- pojem krize – subjektivní rozdíly vnímání krize, struktura a průběh krize
- krizové zkušenosti – nácvik nestandardního vnímání krizových situací
- mapa krizových oblastí – získání nových a netradičních pohledů a inspirací pro řešení krizových situací a otevřených problémů

- zásady řešení krizových situací – soubor zásad chování jedince a skupiny v zátěžových podmínkách vyvinutý na amerických univerzitách pro potřeby kosmonautiky, aplikovatelný pro řešení aktuálních krizí v podmínkách podniku

#### Metody:

Výklad, diskuse, případové studie, práce ve skupinách.

### **Výrobní systém Škoda**

Cílem semináře je seznámit se s komplexem VSŠ – jeho myšlenkovými východisky, filozofií, příspěvkem k firemní kultuře, naplnění principu orientace na zákazníka; zvládnout základní obsah jednotlivých elementů VSŠ tak ,aby se účastníci mohli stát multiplikátory na svých pracovištích.

#### Obsah:

- Týmová práce
- Organizace vizuálního managementu
- Prohlídka pracovišť firmy s ukázkami uplatnění VSŠ

#### Metody:

Přednáška s použitím fólií, skupinová hra, promítání videa, diskuse.

### **Organizace vlastní práce**

Cílem semináře je seznámit se s technikami a postupy plánování a využívání pracovního času, naučit se určovat priority úkolů, sestavení vzorových a osobních týdenních plánů, rady pro efektivní využívání času.

#### Obsah:

- Poznání času, plánování a hospodaření s časem
- Odhad časových limitů a možností
- Odhalení vlastních bariér a rezerv – analýza využívání času
- Delegování, časová organizace práce druhých lidí
- Týdenní a denní plán, práce s plánovačem
- Efektivní komunikace na pracovišti – vedení porad a setkání

### Metody:

Interaktivní výcvikové metody, práce ve skupině, individuální práce.

### **Komunikace II (argumentace, vyjednávání, přesvědčování)**

Cílem semináře je výcvik ve vyjednávání a objasnění teorie vyjednávání tak, aby vyjednavač byl schopen vytvářet a uzavírat hodnotné a udržitelné dohody; trénink argumentačních technik a vedení skupinových diskusí na kontrovezní téma.

### Obsah:

- Neverbální komunikace
- Argumentační techniky, přesvědčování
- Vyjednávací postupy, soupeření, kooperace
- Techniky vyjednávání, zvládání námitek, vyjednávací tanec
- Desatero příznaků nezkušeného vyjednavače
- Desatero zásad úspěšného vyjednavače

### Metody:

Skupinová diskuse, výklad, případové studie, hraniční roli, trénink monitorovaný videokamerou, psychologický rozbor chování.

### **Techniky řízení**

Cílem semináře je seznámit se s modelem kooperativního řízení samostatných zaměstnanců, zamyslet se nad jeho uplatněními v praxi; naučit se používat jednotlivé nástroje kooperativního řízení.

### Obsah:

- Moderní teorie řízení spolupracovníků
- Vedení spolupracovníků, kooperativní model řízení
- Řízení x vedení
- Motivace, delegování
- Utváření rozhodovacích procesů
- Rozhovory k dohodám o cílech
- Hodnocení podřízených

### Metody:

Výklad, diskuse, hraní rolí, individuální a skupinová práce, zpětná vazba, případové studie.

### **Manažerská hra „Účinná volba“**

Cílem semináře je praktické seznámení se se základními otázkami finanční problematiky uvnitř firmy formou simulace – hry; získání praktických zkušeností z týmové práce při permanentním výrobním, marketingovém a finančním plánování; výběr nejúčinnějších řešení během simulace a ověření si důsledků zvolené strategie pro vývoj firmy.

### Obsah:

Simulace průběhu jednotlivých let ve fiktivní firmě prostřednictvím hry:

- zpracování vlastní strategie, výrobní, investiční a finanční plán
- finanční výkazy, finanční závěrka
- zdroje financování, využití vlastních zdrojů financování
- zakázky, posuzování zadluženosti firem
- hodnocení situace vlastní firmy
- hodnocení efektivnosti a návratnosti investic
- ekonomické hodnocení, ukazatelová analýza
- posuzování pohledávek, ukazatele rentability, likvidity
- hodnocení úspěšnosti vlastní strategie
- posouzení ekonomického zdraví konkurenčních firem

### Metody:

Intenzivní a interaktivní seminář, kde jednotlivé řešitelské týmy si určují strategii řízení „vlastní firmy“ účinnou volbou v průběhu několika let na měnícím se trhu a v ostré konkurenci.

### 4.1.4 Personální rozvoj se zaměřením na kandidáty do ACM

Kandidáti do ACM (Assessment Center Management) jsou možní nositelé pro odbornou či řídící funkci v managementu. Nástrojem identifikace těchto zaměstnanců odpovídajících požadavkům koncernového profilu manažera je Assessment Center Management.

Zpravidla na základě vynikajícího výkonu zaměstnance se odborná oblast rozhoduje, zda má daný zaměstnanec zároveň potenciál pro funkci v managementu, a tedy může se stát kandidátem

do ACM. První impuls většinou vychází od odborné oblasti, ale iniciativa může také samozřejmě vzejít i ze strany samotného zaměstnance, avšak konečné rozhodnutí má pak opět odborná oblast.

#### Požadavky na kandidáta do ACM

- min. 2 roky praxe u firmy
- jazykové znalosti (německý nebo anglický jazyk)
- mobilita, flexibilita
- vysoké odborné schopnosti a špičkový výkon

#### 4.1.4.1 Přehled seminářů pro kandidáty do ACM

Tab.4: Přehled seminářů pro kandidáty do ACM

| SEMINÁŘ                   | ROZSAH (DNY) | POČET |
|---------------------------|--------------|-------|
| Orientace na zákazníka    | 3            | 12-14 |
| Spolupráce v týmu         | 3            | 12-14 |
| Komplexní řešení problémů | 3            | 12-14 |
| Komunikace                | 3            | 12-14 |

Zdroj: vlastní

## 4.2 Systém personálního rozvoje v roce 1999

Vzhledem k tomu, že v této práci hodlám posoudit vliv účasti současného zaměstnance ve firmě Škoda Auto v T – programech na jejich aktuální pracovní pozici, analyzuji nejprve podobu těchto programů z roku 1999. Je jisté, že v dnešních, neustále se měnících podmínkách, naznamenává i tato oblast velké změny.

#### 4.2.1 Trainee-program ve firmě ŠkodaAuto (1999)

V roce 1999 byl tento program poměrně novým prvkem v podmínkách naší ekonomiky a byl ve firmě Škoda Auto realizován na základě zkušeností firmy VW. V této době probíhal již 6. ročník tohoto programu.

Trainee-program patřil mezi základní kameny systému personálního rozvoje ve firmě Škoda Auto a.s. Jedná se o mezinárodně uznávaný termín pro kvalifikační odbornou (odborná příprava) a nadodbornou (manažerskou) přípravu čerstvých absolventů vysokých škol.

Doba trvání Trainee-programu je 12 měsíců a začíná v září kalendářního roku.

## Cíle Trainee-programu

Hlavním cílem programu je příprava absolventa vysoké školy pro konkrétní pracovní místo ve firmě Škoda Auto a.s. To znamená:

### - zaměstnání nikoliv studium:

Uzavřením pracovní smlouvy se čerstvý absolvent vysoké školy stává řádným zaměstnancem firmy. V pracovní smlouvě je již stanovena cílová pozice, na kterou se bude účastník tohoto programu v průběhu jednoho roku připravovat. Tato příprava bude mj. spočívat v pracovních rotacích, tzn. pracovních pobytích ve vybraných oblastech firmy, a to zejména v těch, se kterými bude Trainee v budoucnu spolupracovat.

### - vzdělávání:

Během programu se bude účastník moci zdokonalovat v německém nebo anglickém jazyce, a zároveň si také prohloubí znalosti práce na PC. Pro všechny účastníky jsou připravovány semináře, které slouží k poznání sami sebe, zdokonalení se v technikách prezentace, seznámení se se zásadami týmové spolupráce, ale také třeba účastník pozná, jak plánovat čas či řešit konflikty.

### - ostatní:

Mimo jiné tento program umožňuje poznat práci na montážní lince, pobyt u prodejce vozů Škoda či navštívit pobočné závody atd.

Každý Trainee má od začátku programu přesně definovanou cílovou pozici, kam po ukončení programu nastoupí. Po nástupu do Trainee-programu má každý Trainee příslušným vedoucím a oddělením ZX – Personalistika managementu vytvořen individuální plán osobního rozvoje, kde jsou uvedeny všechny pracovní rotace a další aktivity kvalifikačních opatření. Trainees jsou povinni účastnit se předepsaných aktivit v rámci Trainee-programu, které mají uvedeny ve svém individuálním plánu osobního rozvoje.

## Podmínky účasti v Trainee-programu

V informačním letáčku sestavila ŠkodaAuto několik otázek, které dostatečně vystihují profil uchazeče o Trainee-program: Pokud uchazeč odpoví na všechny následující otázky kladně, stává se vhodným kandidátem Trainee-programu. Otázky byly následující:

- Chcete se podílet na úspěchu firmy Škoda Auto a.s.?
- Končíte vysokou školu technického či ekonomického směru?
- Domluvíte se německy, popř. anglicky?
- Máte znalosti práce na počítači?
- Jste flexibilní, mobilní, kreativní?
- Máte vyřešenou základní vojenskou službu?
- Máte zájem zúčastnit se našeho Trainee-programu?

Pokud studenta takováto nabídka osloví, je třeba, aby zaslal motivační dopis s životopisem v českém a německém jazyce, popř. anglickém jazyce, dále nesmí zapomenout informovat firmu o oblasti, ve které se chce uplatnit a dále pak doklady o dosaženém vzdělání, potvrzení o absolvované praxi, pobytu v zahraničí atd.

## Struktura Trainee-programu

Obr.5: Struktura Trainee - programu (1999)



Zdroj: Škoda Auto Intranet

## Assessment Center

Výběrová řízení do Trainee Programu probíhají každý rok v období květen-červen. Teprve po úspěšném absolvování Assessment Centra může být kandidát zařazen do tohoto programu.

### Definice Assessment Centra

Schopnost týmové spolupráce, komunikace, samostatnost, flexibilita a mobilita – takové jsou jedny z hlavních požadavků společnosti a firem na své budoucí zaměstnance. Kromě odborných znalostí získaných na vysoké škole tak absolvent musí zároveň disponovat těmito takzvanými soft skills. Právě ty však mnohé univerzity nejsou schopny svým svěřencům zprostředkovat.

U absolventů naopak jako první na seznamu požadavků stojí platové ohodnocení a celkové zabezpečení. Následuje možný kariérní postup, zohlednění soukromých zájmů, kolegiální prostředí či další vzdělávání.

Právě nedostatečně rozvinuté „soft skills“ u absolventů donutily firmy i školy připravit speciální programy, kde se studenti mohou seznámit s praxí a otestovat vlastní dovednosti. Pokud se jedná o takzvaný assessment center (termín se nepřekládá, ale kdysi byl použit velice přesný český ekvivalent „diagnosticko-výcvikový program“), těží z toho i firmy, které si zde vybírají nové pracovníky.

Tvoří ho řada postupů a má zpravidla následující rysy:

- největší pozornost je soustředěna na chování
- používají se různé úkoly, které zachycují a simulují klíčové aspekty práce na pracovním místě, tyto úkoly zahrnují hraniční role, kdy se jedná s jiným člověkem, řešení náhodně generovaných problémů a skupinové úkoly. Předpokládá se, že výkon uchazeče během těchto simulací předpovídá jeho budoucí pracovní chování.
- jako dodatek ke skupinovým úkolům se používají pohovory a testy
- výkon je měřen v několika rovinách, a to z hlediska schopností požadovaných k dosažení žádoucí úrovně výkonu na konkrétním pracovním místě nebo na konkrétní úrovni v organizaci
- několik uchazečů nebo účastníků je hodnocena najednou, aby byla umožněna interakce mezi

- nimi a aby klima při plnění úkolů bylo otevřenější a participativnější
- za účelem zvýšení objektivity hodnocení se požívá několika hodnotitelů či pozorovatelů.

Je žádoucí, aby do akce byli zapojeni vyšší a vrcholoví vedoucí pracovníci. To přispěje k důvěryhodnosti metody mezi nimi, poznají její povahu. Všichni hodnotitelé musí být pečlivě vyškoleni.

Assessment center poskytují dobrou příležitost pro posouzení toho, do jaké míry uchazeči vyhovují kultuře organizace. Umožňují to nejen pozorování jejich chování v různých, ale typických situacích, ale i řada testů a strukturovaných pohovorů, které jsou součástí tohoto postupu. Assessment center rovněž poskytuje uchazečům možnost lépe se vcítit do organizace a jejích hodnot, takže se mohou kvalifikovaněji rozhodnout, zda jim bude práce v organizaci vyhovovat či nikoliv. Je to metoda, která je nejhodnější pro uchazeče ucházející se o pracovní místa vyžadující komplexní profil schopností.

Dobре провадене assessment center мүже вест к лепси предповеди будоучиго праовниго выкону а будоучиго развоје праовника неž посузовані учазеце провадене линовыми чи доконце персоналними маңаҗеры беңым, традицион а әсто неқвалификованным зпүсобем.[2]

### 4.3 Systém personálního rozvoje v roce 2003

Trainee-program neustále prochází optimalizací a reaguje tak nejen na situaci na trhu práce, ale také na potřeby a požadavky odborných oblastí firmy. Vzhledem k cílům Trainee-programu je nutné statisticky sledovat další rozvoj a úspěšnost absolventů tohoto programu, neboť tito účastníci jsou potenciálem pro dané odborné oblasti. Díky systému, který k evidenci dat o personálním rozvoji zaměstnanců ve firmě existuje, je možné vysledovat fluktuaci Trainees v rámci firmy, ale např. i jejich výstup z firmy apod. Oddělení ZM se stále snaží udržovat kontakt s Ex-trainees a zajišťovat jejich spokojenosť.

#### 4.3.1 Trainee-program ve firmě ŠkodaAuto (2003)

Trainee program nadále zůstává elementárním prvkem systému personálního rozvoje ve firmě Škoda Auto. Je samozřejmě, že jednotlivé ročníky a absolventi jsou evidovány. Avšak

důvodu ochrany dat zde neuvádím jejich seznamy. Ovšem je možné zde uvést počty účastníků jednotlivých ročníků (tab. 5).

Tab. 5: Počty účastníků TP v jednotlivých letech

| ROK     | POČET TRAINEES |
|---------|----------------|
| 1993/94 | 7              |
| 1995/96 | 7              |
| 1996/97 | 26             |
| 1997/98 | 29             |
| 1998/99 | 24             |
| 1999/00 | 20             |
| 2000/01 | 20             |
| 2001/02 | 20             |

Zdroj: vlastní

### Kdo je Trainee?

Trainee se může stát pouze ten, kdo vyhovuje následujícím kritériím:

- Vysokoškolské vzdělání technického, popř. ekonomického směru
- Aktivní znalost německého, popř. anglického jazyka
- Znalost PC – uživatelsky
- Pružná, mobilní a tvůrčí osobnost
- Vyřešená vojenská základní služba

Z výše uvedeného je zřejmé, že podmínky kladené na kandidáty do T-programu zůstávají neměnné. Další podmínkou, která zůstává ve stejně podobě je úspěšné absolvování Assessment Center Trainee a získání cílové pozice pohovorem s vedoucím jednotlivých oddělení podle priorit výběru uchazeče. Výběrová řízení opět probíhají v květnu až červnu.

Pro lepší představu uvádím příklady cílových pozic právě probíhajícího Trainee programu:

#### **Ekonomická oblast:**

- Ekonomický referent pro oblast controllingu výroby a logistiky, celkového plánování nákladů
- Specialista pro prodej náhradních dílů

### **Technický vývoj:**

- Pracovníky pro technický vývoj: vývoj karoserie, elektriky a elektroniky vozu, vývoj motoru, pneu, kol a sání, specialista pro homologační předpisy a dokumentaci

### **Oblast výroby a logistiky, kvalita, revize:**

- Technický pracovník pro oblast revize
- Specialista pro 3D měřící středisko
- Specialisté pro slévárenské a kovárenské provozy
- Pracovníci pro plánování projektů a předsérie, pro plánování výroby, pro plánování staveb a infrastruktury
- Referenti pro oblast logistiky
- Specialista pro plánování průmyslového inženýrství svařoven

## Organizace Trainee-programu

### Pracovní smlouva

S uchazeči, kteří úspěšně absolvují Assessment Center Trainees a přesvědčí o svých osobních kvalitách a odborných znalostech vedoucího cílové oblasti, je uzavřena pracovní smlouva na dobu určitou v délce trvání jednoho roku.

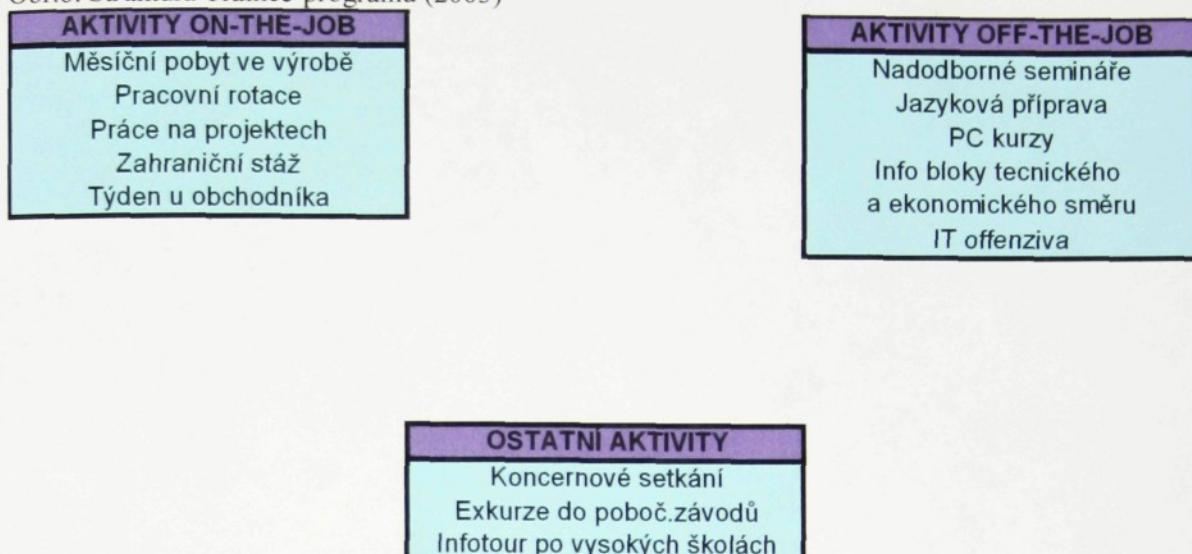
### Dohoda o absolvování Trainee-programu

Mezi Trainee, vedoucím cílové pozice vedením Personalistiky managementu a Coaching (ZM) je uzavřena Dohoda o absolvování Trainee-programu, která definuje práva a povinnosti vztahující se k průběhu Trainee-programu. Po stránce odborné přípravy podléhá Trainee vedoucímu cílové oblasti, resp. vedoucímu organizační jednotky, ve které probíhá rotace. Disciplinárně podléhá Trainee vedoucímu Personalistiky managementu a Coaching a po stránce nadoborné přípravy koordinátorovi skupiny Personální rozvoj organizační jednotky ZM. Náklady odborné přípravy Trainees jsou hrazeny nákladovým střediskem cílové pozice, náklady nadoborné přípravy ZM. Náklady spojené se zahraničním pobytom se rozdělí mezi ZM a cílovou oblast následovně:

- Náklady na dopravu, ubytování, mobilitu ponese cílová oblast
- Diety budou hrazeny ZM

## Struktura Trainee-programu

Obr.6: Struktura Trainee-programu (2003)



Zdroj: Škoda Auto Intranet

### 4.3.2 Trainee-program jako příležitost vedoucího získat Trainee do svého týmu

Na začátek si položme otázku: „Kdo by nechtěl mít ve svém pracovním týmu osobu iniciativní, flexibilní a kreativní, která se bude ochotně dále vzdělávat?. Kdo by nebyl ochoten přjmout do týmu také osobu s rozvinutými sociálními schopnostmi jako je týmovost, komunikativnost, schopnost přesvědčování a sebeprosazení?“ Myslím, že odpověď na tuto otázku je vcelku jednoznačná – je samozřejmě kladná.

Škoda Auto proto sestavila jakousi Informační brožuru pro vedoucí, která podrobněji představuje Trainee-program.

### Cíle Trainee-programu

- ⇒ Zvýšení atraktivity Škoda Auto jako zaměstnavatele (doplňení o nové nástroje jako např. zahraniční pobyt)
- ⇒ Přizpůsobení struktury programu potřebám podniku, vytvoření opatření „šitých na míru“ odborným oblastem i účastníkům Trainee-programu
- ⇒ Orientace na odbornou přípravu Trainees a její využití v praxi

- ⇒ Vytvoření procesu, orientovaného a přizpůsobeného dalšímu rozvoji směrem k manažerskému dorostu, tj. vytvoření poolu potenciálních kandidátů do managementu

## Struktura Trainee-programu

Pro názornější představu o programu uvádí strukturu T-programu v současnosti probíhajícího ročníku:

- ◆ 09/2002 – měsíční pobyt ve výrobě (odborné znalosti na teoretické úrovni)
- ◆ 10/2002 – 08/2003 – pracovní rotace:
  - rotace na cílové pozici
    - modulová rotace
    - zahraniční stáž (1-3 měsíce)
- ◆ jazykové a PC kurzy – v průběhu celého roku
- ◆ nadodborná příprava – cca. 11 dní v roce:
  - spolupráce v týmu
    - argumentace a vyjednávání
    - projektový management
- ◆ účast na koncernovém setkání Trainees (červen 2003 – cca 4 dny)
- ◆ týden u obchodníka Škoda
- ◆ exkurze do pobočných závodů

### Praxe ve výrobě

Znamená 1-měsíční pracovní rotaci ve výrobní oblasti, zpravidla na počátku programu.

#### Optimální pořadí:

Obr.7: Optimální pořadí pracovních rotací ve výrobní oblasti



Zdroj:vlastní

## **Modulová rotace**

Modulovou rotací rozumíme pracovní rotace, které jsou žádoucí z hlediska cílové pozice.

Tab.6: Přehled vhodných modulových rotací pro danou cílovou pozici (viz. příloha č.1)

| CILOVÁ POZICE | MODULOVÁ ROTACE    |
|---------------|--------------------|
| Oblast E      | Oblast V           |
| Oblast GQ     | Oblast T           |
| Oblast P      | Oblast PO,VL,ET,EC |
| Oblast V      | Oblast EN,EC       |
| Oblast T      | Oblast E,V,GQ      |
| Oblast Z      | Oblast V           |

Zdroj: Škoda Auto Intranet

## **Studijní informační bloky**

Lze říci, že v podstatě existují 2 základní studijní bloky, a to technický blok a ekonomický blok. Trainees s ekonomickým vzděláním si doplňují své znalosti o Základy strojírenství. Tento technický blok je realizován při Vysoké škole Škoda Auto. Účastníci Trainee-programu si takto osvojují základy výrobního procesu a získávají základní znalosti v oblasti výrobní technologie. Výuka technického bloku probíhá společně se studenty dálkového studia VŠ v pravidelných sobotních termínech.

Trainees s technickým vzděláním si rozšiřují své ekonomické znalosti v ekonomickém bloku realizovaným Institutem pro průmyslový a finanční management (IPFM – viz. výše). Stěžejními předměty jsou Základy ekonomie a strategické simulace, jejichž cílem je získat základní vědomosti o ekonomických údajích. Druhým předmětem je Management a základy Controllingu, který probíhá formou 3-denních seminářů při IPFM Praha a je zakončen obdržením certifikátu o absolvování semináře.

## Hodnocení činnosti

Hodnocení či vyhodnocování je ve své nejhrubší formě porovnávání cílů (žádoucí chování) s výsledky (výsledné chování). Totéž je nutné aplikovat také na Trainee-program, a proto, aby byla zachována zpětná vazba, existuje dotazník „Hodnocení činnosti“ (viz. příloha č.3). V tomto dotazníku vedoucí dané OJ hodnotí činnost Trainee v aktuální rotaci.

### 4.3.3 Trainee-program STEP 1999/2001

Další prvek systému personálního rozvoje ve firmě ŠkodaAuto a.s., který probíhal v letech 1999/2001, představoval Trainee-program STEP. Tento program byl opět zaměřen na kvalifikační přípravu čerstvých absolventů vysokých škol, avšak liší se od klasického Trainee-programu délhou trvání. Trainee-program STEP trvá 2 roky. Potřeba pracovníků nejen s obchodními znalostmi, ale se znalostmi z oblasti managementu byla a je pro firmu Škoda Auto klíčová. Je třeba říci, že poptávka po kvalifikovaných zaměstnancích v této oblasti je větší než nabídka. Aby firma eliminovala tento problém, zahájila 4. října 1999 Trainee program STEP.

Již na tomto místě bych ráda uvedla, že Trainee-program STEP (1999/2001) byl prvním, ale také zároveň posledním ročníkem uskutečněným ve firmě. Šlo pouze o pilotní program a vzhledem k omezené potřebě ze strany firmy nebyly odstartovány další ročníky a ani se v současné době zahájení tohoto programu nepřipravuje.

#### Náplň Trainee-programu STEP

- montážní linka
- vzdělávání
- časový rozvrh studia
- závěrečná práce
- pracovní rotace
- semináře nadodborné přípravy
- týden u obchodníka
- info – schůzky

#### Montážní linka

Všichni STEP-Trainees absolvovali 2-týdenní pracovní pobyt na montážní lince v závodě MB. Tato praxe probíhala na začátku programu před tím, než STEP-Trainees nastoupili do jednotlivých organizačních jednotek.

Cílem tohoto pracovního pobytu je zejména:

- seznámení se s výrobou a pracovními postupy při montáži
- poznání organizační struktury ve výrobě a pracovní náplně v návaznosti na ostatní útvary.

## **Vzdělávání**

Během dvou let trvání Trainee-programu STEP absolvovali jeho účastníci studium na Hospodářské fakultě při IHK Dresden v následujících hlavních předmětech:

- Podniková ekonomie
- Národní hospodářství
- Účetnictví
- Vedení podniku
- Právo
- Technické vědy

Toto studium je zakončeno obhájením závěrečné práce.

Studium bylo kompletně zajišťováno hospodářskou fakultou při IHK Dresden. Při jeho realizaci spolupracuje IHK Dresden s Technickou Univerzitou v Liberci.

## **Časový rozvrh studia**

V tab. 7 uvádím časový rozvrh studia, tak, jak probíhal v již zmíněných 2 letech trvání Trainee-programu STEP.

Tab. 7: Časový rozvrh studia pro TP STEP

| <b>DATUM</b>        | <b>PŘEDMĚT</b>                                      | <b>MÍSTO STUDIA</b> |
|---------------------|---|---------------------|
| 4.-8. 10. 1999      | Základy podnikové ekonomie                          | IHK Dresden         |
| 11.-15. 10. 1999    | Technické vědy                                      | TU Liberec          |
| 18.-22. 10. 1999    | Technické vědy                                      | IHK Dresden         |
| 10.-14. 1. 2000     | Pracovní právo                                      | TU Liberec          |
| 17.-21. 1. 2000     | Základy účetnictví                                  | TU Liberec          |
| 6.-10. 3. 2000      | Podniková ekonomie – nákup, sklady                  | IHK Dresden         |
| 13.-24. 3. 2000     | Technická informatika                               | IHK Dresden         |
| 5.-15. 6. 2000      | Nákladové a výkonové účetnictví                     | TU Liberec          |
| 16.-21. 6. 2000     | Účetnictví a controlling orientovaný na rozhodování | TU Liberec          |
| 22. 6. – 5. 7. 2000 | Technické vědy                                      | IHK Dresden         |
| 11.-26. 9. 2000     | Podniková ekonomie, Logistika, Technická            | IHK Dresden         |

|                        |   |             |
|------------------------|---|-------------|
|                        | informatika   |             |
| 9.-13. 10. 2000        | Národní hospodářství  | TU Liberec  |
| 16.-24. 10. 2000       | Vedení podniku  | IHK Dresden |
| 25. 10.-8. 11.<br>2000 | Hospodářské právo, Zahraniční obchod, Základy<br>dani         | TU Liberec  |
| 8.-12. 1. 2001         | Technické vědy  | IHK Dresden |
| 15.-19. 1. 2001        | Technická informatika, Techniky vedení/jednání                | IHK Dresden |
| 29. 1.-8. 2. 2001      | Techniky vedení/jednání, Personální vedení                    | IHK Dresden |
| 5.-12. 3. 2001         | Národní hospodářství  | TU Liberec  |
| 13.-20. 3. 2001        | Marketing   | IHK Dresden |
| 21. 3.-11. 4. 2001     | Plánovací hra TOPSIM, Podniková ekonomie –<br>Visual Bussines | IHK Dresden |

Zdroj: Škoda Auto Intranet

### **Závěrečná práce**

Každý z účastníků TP STEP byl povinen vypracovat během druhé poloviny studia závěrečnou práci v rozsahu přibližně 35 stran a to v české i německé verzi. Obhajoba závěrečné práce probíhala v německém jazyce.

Téma závěrečné práce vyplýne z dohody mezi účastníkem TP STEP, cílovou oblastí a Personalistikou managementu.

### **Pracovní rotace**

Pracovní rotace jsou naplánovány podle Plánu osobního rozvoje (viz. příloha č.4). Jejich smyslem je poznání struktury a práce zejména těch organizačních jednotek, které nejvíce spolupracují s danou cílovou oblastí, a tím se cíleně zapracovat pro konkrétní pozici ve firmě.

Pracovní rotace by měly být plánovány tak, aby navazovaly na látku odpřednášenou v jednotlivých studijních blocích. Plán job-rotací připravuje vedoucí cílové oblasti ve spolupráci se STEP Trainee a Personalistikou managementu.

Náklady spojené se studijními pobytu a náklady na případné zahraniční pracovní rotace nese cílová oblast. Náklady na tuzemské služební cesty nese vysílající oblast. Po každé pracovní rotaci hodnotí příslušný vedoucí pobyt ve své organizační jednotce.

### Semináře nadodborné přípravy pro rok 2000 – 2001

Tab. 8: Semináře nadodborné přípravy 2000-2001

|  |                      |
|--|----------------------|
| Komunikace, prezentace, rétorika           | 29. 1.- 5. 2. 2000   |
| Týmová spolupráce                          | 23. 2. – 25. 2. 2000 |
| Orientace na zákazníka a strategie kvality | 27. 4. – 28. 4. 2000 |
| Řízení projektů                            | 2001                 |
| Konflikt, stres                            | 2001                 |
| Timemanagement, Selfmanagement             | 2001                 |

Zdroj: Škoda Auto Intranet

### Týden u obchodníka

Jednou z aktivit STEP-Trainees byl také týdenní pobyt u obchodníka ŠKODA. Cílem tohoto pobytu je, aby každý poznal konkrétní atmosféru prodeje včetně problematiky servisu a dalších obchodních aktivit.

### Info – schůzky

Byly jedním z nástrojů komunikace mezi Trainees, STEP-Trainees a Personalistikou managementu i mezi Trainees a STEP-Trainees samotnými.

- Organizace a program jsou zajišťovány ze strany Trainees a STEP-Trainees. Hlavním cílem je výměna aktuálních informací, připomínky a návrhy.
- Jedním z úkolů organizátorů info-schůzky je i prezentace útvarů, ve kterých právě probíhá jejich pracovní rotace.
- Info-schůzka probíhala každé 3, resp. 4 týdny.

## 5. Vyhodnocení dotazníku

Pro lepší představu o tom, jak probíhá další vzdělávání a zvyšování kvalifikace ve firmě Škoda Auto, jsem sestavila dotazník – viz. příloha č. 5. Úkolem tohoto dotazníku bylo zjištění vlivu účasti v Trainee programech na současně vykonávanou pozici ve firmě. Dotazník byl rozeslan konzultantkou Ing. Stehlíkovou elektronickou poštou 50ti bývalým Trainees. Z těchto 50ti rozeslaných dotazníků mi odpovědělo 18 respondentů, což představuje 36% návratnost.

Obr.8: Celková návratnost dotazníku

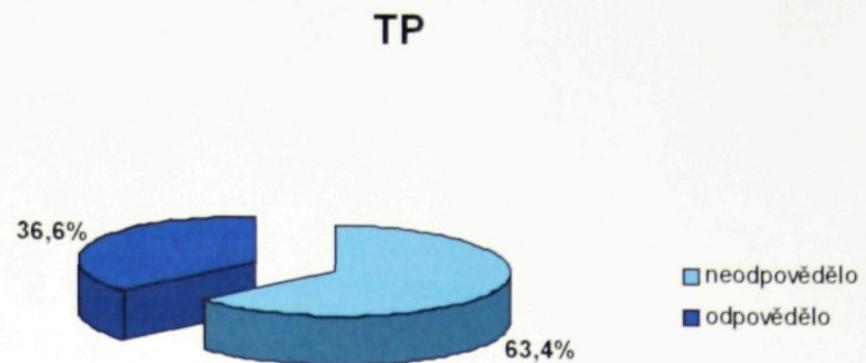


Zdroj:vlastní

### 5.1 Výsledky dotazníku

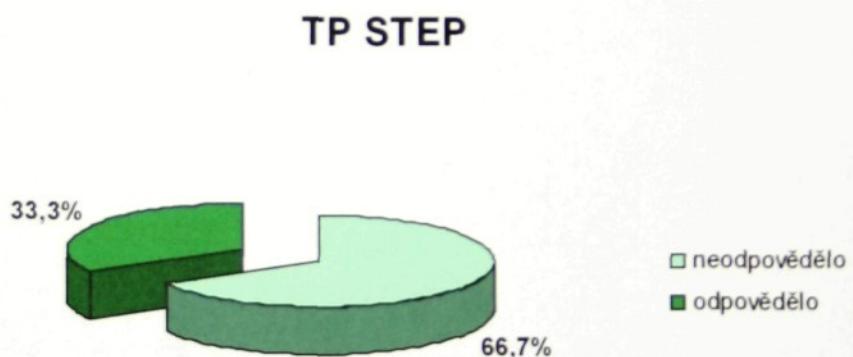
První otázky se týkaly zjištění, zda se respondent účastnil TP či TP STEP a ve kterém roce tento program absolvoval/a. Na dotazník odpovědělo 15 absolventů TP a 3 absolventi TP STEP z ročníků 98/99 – 01/02.

Obr.8: Návratnost dotazníku ze skupiny TP



Zdroj:vlastní

Obr.9: Návrat dotazníku ze skupiny TP STEP



Zdroj:vlastní

Třetí otázka: „Co Vás motivovalo k přihlášení se do TP/TP STEP?“ vedla k těmto odpovědím:

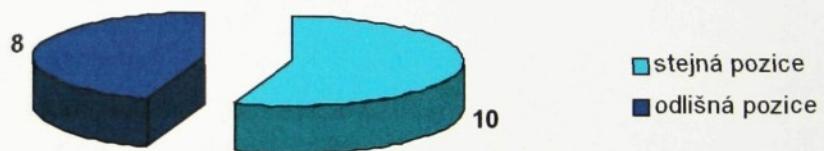
- zájem o atraktivní, nadnárodní firmu
- jediná možnost, jak si zajistit pracovní místo ve firmě
- ukončení VŠ a hledání práce
- možnost dalšího vzdělávání, zvyšování kvalifikace, budování kariéry
- možnost seznámit se s jednotlivými útvary díky job rotacím
- prestiž samotného TP/TP STEP
- studium ekonomie v Německu

Smyslem 4. a 5. otázky bylo zjištění, zda se shoduje cílová pozice, která byla sjednána v rámci TP/TP STEP, se současně vykonávanou pozicí ve firmě. Polovina respondentů uvedla, že stále vykonávají stejnou pozici, na kterou byli do firmy přijímáni. Druhá polovina uvedla odlišnou pozici, a to z následujících důvodů:

- lepší perspektiva, zajímavější práce
- lepší uplatnění vystudovaného oboru
- místo bylo v průběhu TP zrušeno
- organizační změny na daném oddělení
- daná pozice nesplňovala očekávání, jiná představa práce

Obr. 10: Shodnost současné pozice s cílovou pozicí

### Shodnost současné pozice s cílovou pozicí



Zdroj: vlastní

Dále bylo zajímavé zpětné hodnocení TP (Co zanechalo největší dojem?, Co v TP/TP STEP chybělo?) ať s odstupem jednoho roku či 5 let. A právě toto zhodnocení bylo smyslem 6. otázky. Mezi kladné efekty T-programů rozhodně patřily:

- job rotace, díky kterým Trainees získali nejen všeobecný přehled o firmě, ale také nepostradatelné osobní kontakty v jednotlivých útvarech firmy
- možnost sledovat vznik nového produktu od první myšlenky až po finální produkt
- přístup k informacím, ke kterým se běžný zákazník a lidé mimo firmu nedostanou
- vynikající atmosféra a komunikace mezi Trainees, příjemné vztahy, dobrý kolektiv

- zajímavé koncernové setkání Trainees
- absolvované semináře – např. Týmová práce, Outdoor aktivity
- „nenásilný“ přechod ze školy do pracovního procesu

A co účastníkům chybělo? Snad jen zahraniční job rotace (ta je již v současně probíhajícím TP zahrnuta), lepší spolupráce s oddělením ZX a kvalitnější jazykové kurzy.

Cílem další otázky bylo porovnání poznatků, které nabízí škola a na druhé straně praxe v rámci TP/TP STEP. Mezi nejčastější odpovědi patřilo:

- získání velkého množství nových technických poznatků
- první zkušenosti se řízením personálu
- reálné fungování velké společnosti (složitost vztahů mezi jednotlivými odděleními v rámci firmy)
- semináře, které, na rozdíl od VŠ, nebyly jen teorií
- fungování mezilidských vztahů v pracovním kolektivu
- nadodborná příprava (semináře nadodborných znalostí: Prezentace, Komunikace a asertivita, Konflikt a stres, Týmová spolupráce, ale také některé počítačové kurzy – např. MS Access)
- studium na IHK Dresden

Otázka č. 8 se týkala délky TP/TP STEP, čili zda účastníkům délka 1 roku v případě TP a 2 let v případě TP STEP vyhovovala. Lze říci, že odpovědi byly celkem shodné a účastníci si myslí, že délka těchto programů byla vyhovující. Samozřejmě se našly i výjimky, kterým by vyhovoval TP delší (2 roky), ale také kratší (1 rok).

Vzhledem k tomu, že většinu odpovědí tvořili absolventi TP, nikdo důvod ukončení TP STEP nezná. Toto bylo předmětem otázky č. 9.

Další otázka zněla: „Zúčastnil/a byste se znova TP/TP STEP?“. V odpovědích na tuto otázku se všichni respondenti shodli. Kdyby byli znova v situaci, kdy právě ukončili studium na VŠ, T-programu by se zúčastnili znova. Považují TP za příjemné a nenásilné seznámení se s pracovním procesem, získání většího přehledu a navázání kontaktů při job rotacích. V současnosti by se do jiného TP nehlásili, neboť TP již svůj účel splnil a znamenal by spíše ztrátu odbornosti.

Otázka č. 12 byla směřována na popsání konkrétní situace, ve které by účast v TP usnadnila výkon současné práce, a takovéto poznatky jím TP nepřinesl. Respondenti uvedli následující 2 hlavní okruhy nedostatků:

- zahraniční stáže a rotace, čili možnost výrazně zapracovat na budování kontaktů v koncernových značkách a získání bližších znalostí z koncernu VW
- kvalitní výuka cizích jazyků, která by měla směřovat k získání nějakého certifikátu na určité úrovni vybraného jazyka

Otázka č. 13 je pravým opakem otázky č.12 a má za úkol popsat konkrétní situaci, kdy účast v TP pomohla při řešení pracovních problémů. Zde uvádím některé odpovědi:

- díky rotacím snazší komunikace a řešení problémů s ostatními odděleními
- znalost některých procesů výroby
- seminář Komunikace, prezentace byl neocenitelným pomocníkem v prezentačních schopnostech a dovednostech
- využití nadodborné přípravy v každodenních situacích
- lepší orientace v organizaci firmy, znalost firemní kultury
- zdokonalení německého jazyka při studiu na IHK Dresden umožnilo účastníkovi TP STEP lepší komunikaci při náběhu nového projektu

V otázce č. 14 jsem se respondentů ptala jaké další programy či kurzy pro zvyšování kvalifikace ve firmě Škoda Auto absolvovali. Mohu říci, že se většinou jednalo o kurzy osobního rozvoje, jazykové kurzy a kurzy informačních technologií, které byly zajišťovány firmou Škoda Auto. Někteří ale také absolvovali externí školení (odborné semináře) k prohloubení znalostí vyžadující jejich profese. Mezi absolvované kurzy patřily:

- Orientace na zákazníka a strategie kvality
- Projektový management
- Týmová práce
- Koučování
- Techniky řízení
- Manažerská hra – účinná volba
- I.P.D. program (viz výše)

Dále bych ráda uvedla, že všichni respondenti mají zájem o další zvyšování své kvalifikace a že uvažují o účasti v dalších odborných seminářích, jazykových a počítačových kurzech, ale také např. o účasti v I.P.D. programu, FNK či FSE (popis viz výše).

## 6. Závěr

Na rozdíl od dřívější doby nám už slovo kariéra nezní tak ošklivě, ba je nám stále častěji připomínáno v pozitivním smyslu. Proto není divu, že o ni mnoho lidí usiluje. Vždyť kdo by nechtěl být úspěšný, mít zajímavou a dobré placenou práci?

Myslím si, že jak TP, tak TP STEP nepředstavují jen snadný přechod mezi vysokou školou a plným pracovním nasazením, ale jsou jakýmsi odrazovým můstekem pro plánování další kariéry ve firmě Škoda Auto. Výcvik a rozvoj zaměstnanců je současně nástrojem uspokojení jejich individuálních potřeb rozvoje a dosažení lepších výsledků a lepšího postavení.

Rozvoj a školení zaměstnanců patří k nejběžnějším a nejnákladnějším činnostem v personální oblasti. Pracovníci získávají nové poznatky, zvyšují si kvalifikaci, mění se jejich postoje. A právě tyto výhody či možnosti motivovaly čerstvé absolventy VŠ, aby se do TP/TP STEP přihlásili.

Lze říci, že účast v T-programech nyní pomáhá při řešení každodenních pracovních problémů. Díky absolvovaným rotacím snazší komunikace s ostatními odděleními, lepší znalost organizace firmy a její kultury a dále využití znalostí z nadoborné přípravy.

Firma Škoda Auto nabízí svým zaměstnancům široké spektrum dalších vzdělávacích aktivit – jazykovými kurzy, kurzy informačních technologií počínaje a kurzy osobního rozvoje a speciálními programy pro kandidáty do managementu konče. Je samozřejmé, že firma umožňuje svým zaměstnancům využití různých odborných seminářů a školení konaných mimo firmu.

Závěrem bych ráda uvedla, že právě účastníci T-programů představují pro firmu obrovský růstový potenciál a že všichni mají zájem o další zvyšování kvalifikace a že uvažují o účasti v dalších odborných seminářích, jazykových a počítačových kurzech, ale také např. o účasti v I.P.D. programu, FNK či FSE.

## 7. Použitá literatura

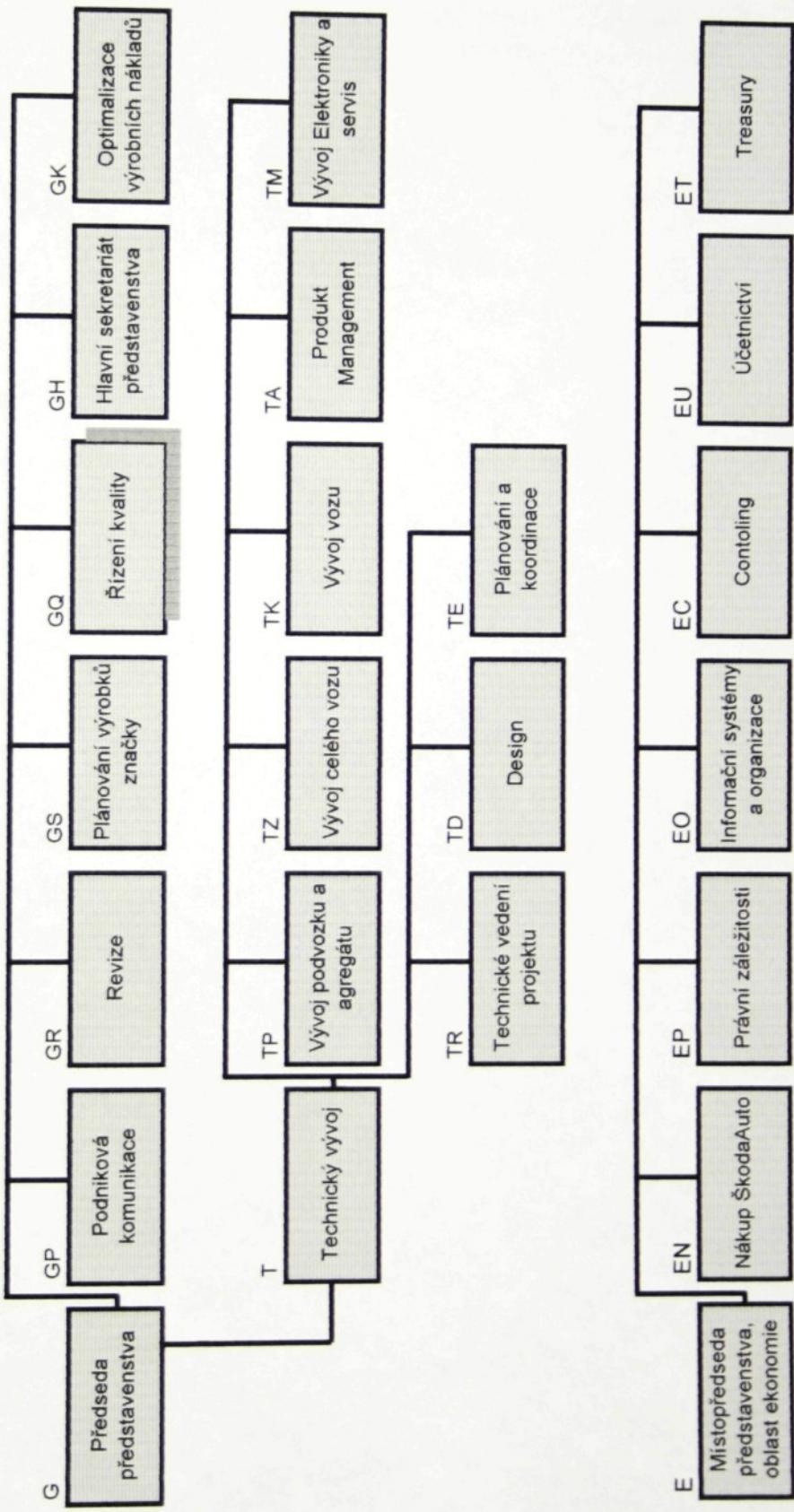
- [1] Kahle Bohuslav, Stýblo Jiří: Praktická personalistika, 2.vydání, Praha, 1996,  
Nakladatelství Pragoeduca
  - [2] Armstrong Michael: Personální management, 1.vydání, Praha, 1999, Grada Publishing
  - [3] Bedrnová Eva, Nový Ivan a kol.: Psychologie a sociologie řízení, 1.vydání,  
Praha, 1998, Management Press
- www.skoda-auto.cz  
www.skoda-auto.com  
Interní předpisy Škoda Auto, a.s.  
Firemní materiály firmy Škoda Auto, a.s.  
Intranet, Škoda Auto, a.s.

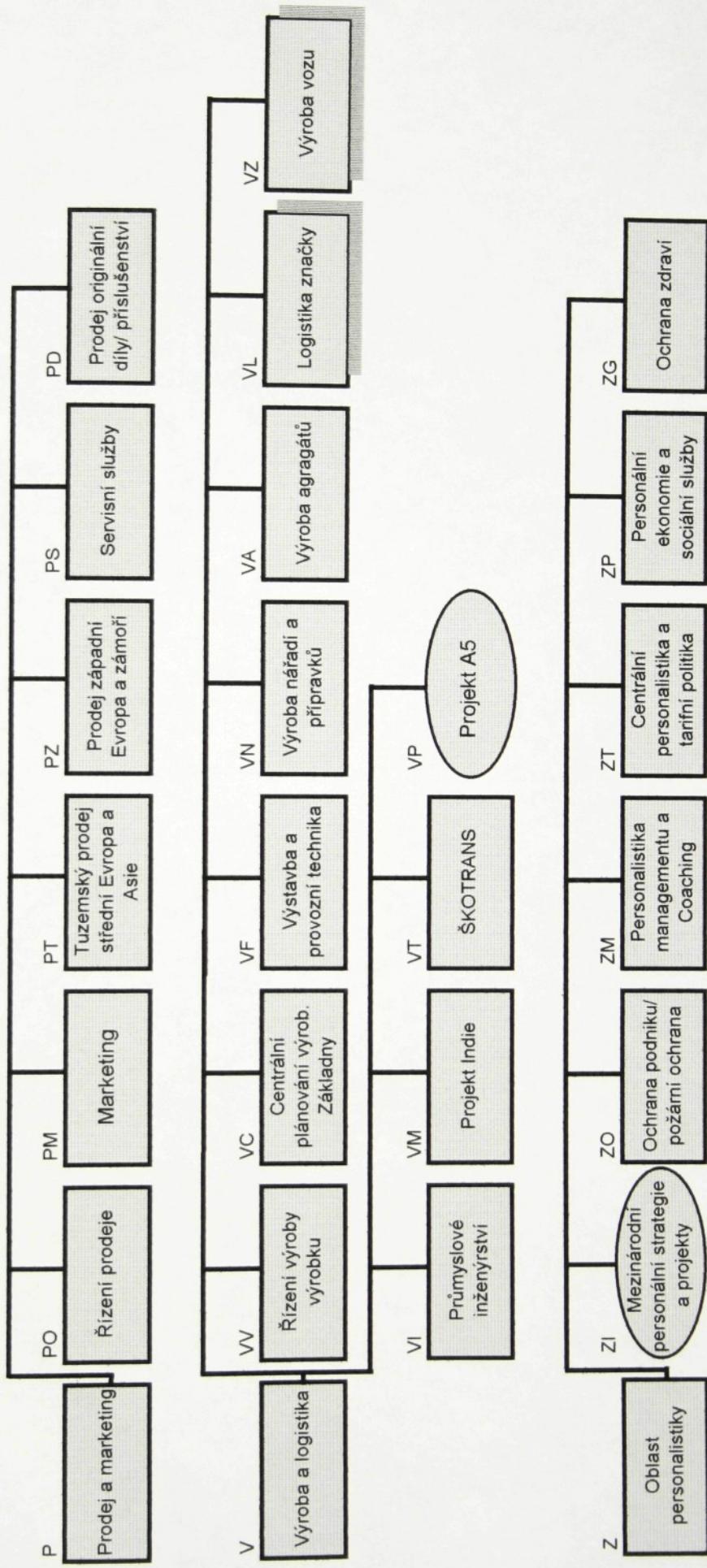
## 8. Přílohy

### 8.1 Seznam příloh

| příloha:   | počet stran: |
|--|--------------|
| č.1: Organizační struktura: Škoda Auto, a.s.   | 2            |
| č.2: Plán osobního rozvoje pro management  | 3            |
| č.3: Hodnocení činnosti  | 1            |
| č.4: Plán osobního rozvoje (Plán rotace)   | 1            |
| č.5: Dotazník ( Vliv účasti v Trainee programu (TP STEP) na Vaši současnou pozici ve firmě Škoda Auto, a.s.) | 1            |

## ORGANIZAČNÍ STRUKTURA ŠKODA AUTO a. s.





# PLÁN OSOBNÍHO ROZVOJE PERSÖNLICHER ENTWICKLUNGSPLAN



## I. OSOBNÍ DATA / PERSÖNLICHE ANGABEN

Osobní číslo/ Stammnummer

Činnost/ Tätigkeit

Titul/ Titel

Příjmení/ Name

Jméno/ Vorname

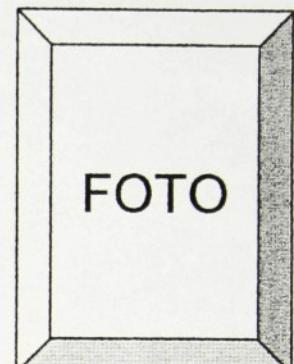
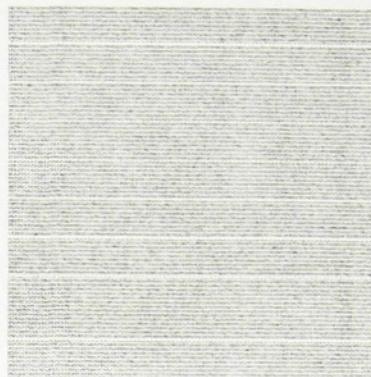
Datum narození/ Geburtsdatum

Místo narození/ Geburtsort

Vzdělání (škola, fakulta, obor/

Ausbildung (Schule, Fakultät, Fachrichtung)

OJ (zkratka)/ OE (Kürzel)



Nákl. stř. / KST

Telefon

Fax

## II. JAZYKOVÉ ZNALOSTI / SPRACHKENNTNISSE

(0 - MATEŘTINA, 1 - JEDNACÍ, 2 - HOVOROVÉ, 3 - ZÁKLADNÍ)

(0-MUTTERSsprache, 1-VERHANDLUNGSSICHER, 2-UMGANGSSPRACHE, 3-GRUNDKENNTNISSE)

**JAZYK / ÚROVEŇ**  
Sprache / Niveau

## III. PRAXE VE ŠKODA AUTO / (BERUFSERFAHRUNGEN BEI ŠKODA AUTO)

| OBLAST<br>BEREICH | FUNKCE<br>FUNKTION | ČINNOST<br>TÄTIGKEIT | OBDOBÍ<br>ZEITRAUM |
|-------------------|--------------------|----------------------|--------------------|
|                   |                    |                      |                    |
|                   |                    |                      |                    |
|                   |                    |                      |                    |
|                   |                    |                      |                    |
|                   |                    |                      |                    |
|                   |                    |                      |                    |
|                   |                    |                      |                    |

## JINÉ PRACOVNÍ ZKUŠENOSTI / (SONSTIGE BERUFSERFAHRUNGEN)

| SPOLEČNOST<br>GESELLSCHAFT | MÍSTO<br>STANDORT | FUNKCE<br>FUNKTION | ČINNOST<br>TÄTIGKEIT | OBDOBÍ<br>ZEITRAUM |
|----------------------------|-------------------|--------------------|----------------------|--------------------|
|                            |                   |                    |                      |                    |
|                            |                   |                    |                      |                    |
|                            |                   |                    |                      |                    |

# PLÁN OSOBNÍHO ROZVOJE PERSÖNLICHER ENTWICKLUNGSPLAN



SEMINÁŘE (NA ZÁKLADĚ ANALÝZY SLABÝCH A SILNÝCH STRÁNEK) /  
SEMINARE (ANHAND EINER STÄRKEN- UND SCHWÄCHENANALYSE )

## JOB ROTACE/ JOB-ROTATIONEN

OJ/ OE

FUNKCE/FUNKTION

OBDOBÍ/ZEITRAUM

## PROJEKTOVÁ PRÁCE/ PROJEKTARBEIT

NÁZEV PROJEKTU/ PROJEKTTITEL

OBDOBÍ/ZEITRAUM

## ZAHRANIČNÍ POBYT/ AUSLANDSAUFENTHALT

SPOLEČNOST/  
GESELLSCHAFT

MÍSTO/  
STANDORT

OJ/OE

FUNKCE/  
FUNKTION

OBDOBÍ/ZEITRAUM

DATUM

PODPIS PRACOVNÍKA/  
UNTERSCHRIFT DES MITARBEITERS

PODPIS PŘÍMÉHO NADŘÍZENÉHO/  
UNTERSCHRIFT DES VORGESETZTEN

**DOTAZNÍK ODHADUJÍCÍ POTENCIÁL ZAMĚSTNANCE  
MA-POTENTIALEINSCHÄTZUNGSFRAGEBOGEN**

VYPLNÍ VEDOUCÍ A ZAŠLE ÚTVARU ZM/ VOM VORGESETZTEN AUSZUFÜLLEN UND AN ZM ZU SCHICKEN

JMÉNO HODNOCENÉHO/ Name des Beurteilenden:

ORGANIZAČNÍ JEDNOTKA/ ORGANISATIONSEINHEIT:

|                                  |                                |
|----------------------------------|--------------------------------|
| Škála hodnocení/Bewertungsskala: | 1 - nedostatečný/ unzureichend |
|                                  | 3 - existuje/ vorhanden        |
|                                  | 6 - vysoký/ hoch               |

| 1. Vnitřní motivace/<br>Innerer Antrieb, Motivation                       | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Ochota učit se v odborné oblasti/<br>Fachliche Lernbereitschaft           |   |   |   |   |   |   |
| Ochota učit se v nadodobné oblasti/<br>Überfachliche Lernbereitschaft     |   |   |   |   |   |   |
| Iniciativa/<br>Initiative   |   |   |   |   |   |   |
| Vůle vytvářet/<br>Gestaltungswille  |   |   |   |   |   |   |
| Orientace na výkon/<br>Leistungsorientierung                              |   |   |   |   |   |   |
| Sebereflexe/<br>Selbsteinschätzung  |   |   |   |   |   |   |
| 2. Podnikatelské schopnosti/ Unternehmerische Fähigkeiten                 |   |   |   |   |   |   |
| Orientace na zákazníka/<br>Kundenorientierung                             |   |   |   |   |   |   |
| Ekonomické myšlení/<br>Wirtschaftliches Denken                            |   |   |   |   |   |   |
| 3. Kognitivní schopnosti/ Kognitive Fähigkeiten                           |   |   |   |   |   |   |
| Schopnost řešit problémy/<br>Problemlösefähigkeit                         |   |   |   |   |   |   |
| Schopnost rozhodovat/<br>Entscheidungsfähigkeit                           |   |   |   |   |   |   |
| Schopnost plánovat a organizovat/<br>Organisations- und Planungsfähigkeit |   |   |   |   |   |   |
| 4. Sociální kompetence/ Soziale Kompetenzen                               |   |   |   |   |   |   |
| Motivace zaměstnanců/<br>Mitarbeiter motivieren                           |   |   |   |   |   |   |
| Komunikativnost/<br>Kommunikationsfähigkeit                               |   |   |   |   |   |   |
| Týmovost/<br>Teamfähigkeit  |   |   |   |   |   |   |
| Přesvědčování, prosazování/<br>Überzeugen, Durchsetzen                    |   |   |   |   |   |   |

# HODNOCENÍ ČINNOSTI BEURTEILUNG DER TÄTIGKEIT



Trainee:

Příjmení/Name

Jméno/Vorname

Plánovaná cílová oblast / geplantes Zielbereich

Vedoucí cílové oblasti / Leiter des Zielbereich

Aktuální rotace / aktuelle Job-Rotation

Vedoucí dané OJ / Leiter der OE

Konzultanti dané OJ / Konsultanten der OE

Období rotace / Zeitraum der Job-Rotation

|  |
|--|
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |

| OBDOBÍ/<br>ZEITRAUM | ČINNOST, CÍLE /<br>TÄTIGKEIT, ZIEL | VÝSLEDEK SPLNĚN<br>/ INESPLNĚN<br>ERGEBNISS<br>ERFÜLLT/NICHT ERFÜLLT |
|---------------------|------------------------------------|--|
|                     |                                    |  |
|                     |                                    |  |

|  |   |   |   |   |   |
|--|---|---|---|---|---|
| Vnitřní motivace, iniciativa/Innerer Antrieb, Initiative               | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Kvalita pracovních výsledků/Qualität der Arbeitsergebnissen            | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Využití odborných znalostí/Fachkenntnissenverwertung                   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Flexibilita/Flexibilität   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Spolupráce, týmovost/Mitarbeit, Teamfähigkeit                          | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Schopnost plánovat a organizovat/ Organisations- und Planungsfähigkeit | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Schopnost řešit problémy/Problemlösefähigkeit                          | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Komunikativnost/Kommunikationsfähigkeit                                | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

1- záporný extrém / negative Überspitzung

4- nadprůměrná hodnota / überdurchschnittlicher Wert

2- nízká hodnota / niedriger Wert

5- kladný extrém / positive Überspitzung

3- běžná hodnota / üblicher Wert

## DOPORUČENÍ K DALŠÍMU OSOBNÍMU ROZVOJI/ EMPFEHLUNG ZUR WEITEREN PERSONALENTWICKLUNG

Vedoucí OJ/Leiter OE:

Trainee:

## PLÁN OSOBNÍHO ROZVOJE

## Příloha 2/1

## Plán rotace

## Základní údaje

Jméno – Trainee :

## Plánovaná cílová oblast :

## Vedoucí cílové oblasti :

## Průběh rotace

Během programu by měl být zadán jeden procesně orientovaný projekt.

**Upozornění:** Odsouhlasení s vedoucími plán. OJ zajistí sekretariát ved. cílové oblasti.

Podpis a jmenovka vedoucího cílové oblasti: .....

Podpis Trainee : .....

## **TRAINEE PROGRAM**



## **DOTAZNÍK**

### **Vliv účasti v Trainee programu (nebo TP STEP) na Vaši současnou pozici ve firmě Škoda Auto, a.s.**

- 1) Jste absolventem Trainee programu(TP) nebo TP STEP?
- 2) Ve kterém roce jste se účastnil/a TP/TP STEPu?
- 3) Co Vás motivovalo k přihlášení se do tohoto programu?
- 4) Jaká byla Vaše cílová pozice ve firmě dle TP?
- 5) Jaká je Vaše současná pozice ve firmě? (Jestliže se současná pozice neshoduje s cílovou pozicí, uveďte, prosím, důvody této rozdílnosti.)
- 6) Zhodnotěte zpětně TP/TP STEP (Co na Vás nejvíce zapůsobilo? Co nechalo největší dojem? Co Vám v TP chybělo?.....)
- 7) Jaké nové poznatky Vám přinesl TP/TP STEP, které jste nezískal/a v průběhu studia na VŠ či SŠ?
- 8) Vyhovovala Vám délka TP/TP STEP?
- 9) Znáte důvod ukončení TP STEP?
- 10) Zúčastnil/a byste se znova TP/TP STEP? (Proč?)
- 11) Motivuje Vás účast v TP/TP STEPu při výkonu Vaší současné práce?
- 12) Co Vám v TP/TP STEP chybělo a nyní by Vám usnadnilo, pomohlo ve Vaší práci? (Uveďte, prosím, konkrétní situaci.)
- 13) Uveďte naopak konkrétní situaci, kdy Vám účast v TP/TP STEPu pomohla při řešení pracovních problémů.
- 14) Uveďte jakými dalšími programy, kurzy...pro zvyšování kvalifikace jste u firmy Škoda Auto prošla?
- 15) Charakterizujte, popište programy, kurzy z ot.14).
- 16) Uvažujete o účasti v dalším programu, kurzu...., který by mohl přispět ke zvýšení Vaší kvalifikace?
- 16) Jestliže jste odpověděl/a kladně na ot.16), uveďte charakteristiku tohoto programu, kurzu a dále uveďte důvody Vaší účasti.
- 17) Osobní údaje: vystudovaná VŠ, rodinný stav,věk