

UNIVERZITA PARDUBICE
Fakulta ekonomicko – správní

**Vzdělávání, zvyšování kvalifikace a rozvoj zaměstnanců
ve společnosti ICOM transport a.s.**

Petr Schwarz

Bakalářská práce
2010

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Ústav ekonomiky a managementu
Akademický rok: 2009/2010

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Petr SCHWARZ**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management podniku - Manažerská etika**

Název tématu: **Vzdělávání, zvyšování kvalifikace a rozvoj zaměstnanců ve společnosti ICOM transport a.s.**

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

- stanovení cíle a metod zpracování bakalářské práce
- rozbor literatury zaměřené na vzdělávání a rozvoj zaměstnanců
- charakteristika společnosti ICOM transport - analýza vnějšího a vnitřního prostředí
- analýza metod vzdělávání a zvyšování kvalifikace, motivace, interního rozvoje a růstu zaměstnanců společnosti ICOM transport a.s.
- zhodnocení výsledků provedené analýzy, návrhy a doporučení ke zlepšení
- formulace závěrů

Rozsah grafických prací: -
Rozsah pracovní zprávy: cca 30 stran
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická
Seznam odborné literatury:

1. ARMSTRONG, M., KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů. 1. vyd. Praha: Grada, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2
2. BUREŠ, Vladimír. Znalostní management a proces jeho zavádění : Průvodce pro praxi. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. 216 s. ISBN 978-80-247-1978-8
3. KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů : základy moderní personalistiky. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001. 367 s. ISBN 80-7261-033-3
4. VODÁK, Josef, KUCHARČÍKOVÁ, Alžběta. Efektivní vzdělávání zaměstnanců. Praha : Grada Publishing, a.s., 2007. 205 s. ISBN 978-80-247-1904-7
5. WALKER, A. J. Moderní personální management : Nejnovější trendy. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2003. 256 s. ISBN 80-247-0449-8

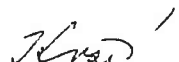
Vedoucí bakalářské práce: Ing. Michaela Stříteská, Ph.D.
Ústav ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: 18. června 2009
Termín odevzdání bakalářské práce: 30. dubna 2010



doc. Ing. et Ing. Renáta Myšková, Ph.D.
děkanka

L.S.



Ing. Marcela Kožená, Ph.D.
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 18. června 2009

Prohlášení autora

Prohlašuji:

Tuto práci jsem vypracoval samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využil, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byl jsem seznámen s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 30.4.2010

Petr Schwarz

Poděkování

Na tomto místě bych rád poděkoval všem, kteří mě podporovali po celou dobu mého studia a kteří mi poskytli materiály, informace a rady, důležité pro zpracování této bakalářské práce.

Zvláště pak bych poděkoval Ing. Michaele Stříteské, Ph.D. za vynikající spolupráci při odborném vedení psaní této bakalářské práce, za její konstruktivní připomínky a mojí manželce společně s mojí rodinou za neutuchající podporu po celou dobu mého studia.

Anotace

Hlavním tématem bakalářské práce je problematika vzdělávání, zvyšování kvalifikace a rozvoj zaměstnanců u dopravní společnosti ICOM transport a.s..

Práce je rozdělena do tří různých částí. Po seznámení se se základními pojmy a teoretickými přístupy pro vzdělávání, zvyšování kvalifikace a rozvoj zaměstnanců je v praktické části představena samotná společnost ICOM transport a.s. a provedena analýza jejího vnějšího a vnitřního prostředí. Následuje analýza stávajícího řízení ve společnosti ve vztahu k fluktuaci za uplynulý rok, metod využívaných pro vzdělávání, zvyšování kvalifikace a rozvoj zaměstnanců ve společnosti.

Na závěr jsou zhodnoceny zjištěné poznatky těchto činností a uvedena některá doporučení, která by mohla být společnosti přínosem pro její samotný rozvoj a růst.

Klíčová slova

Vzdělávání, rozvoj, zaměstnanci, zvyšování kvalifikace, ICOM transport a.s.

Title

Education, increasing qualification and development of ICOM transport employees.

Abstract

The main subject of the bachelor work is the problematic of the employee training, qualification raising and development by the transport company ICOM transport a.s.

The work is divided into three different parts. At first, there is an introduction to the basic terms and theoretical views to the employee training, qualification raising and development. After that, there is, in the practical part, an introduction of the company ICOM transport a.s. itself and the analysis of its internal and external environment. It is followed by the analysis of the recent management of the company with respect to its fluctuation in the preceding year, methods used by the company for employee training, qualification raising and development.

At the end, the findings about the mentioned activities will be evaluated and there will be given some recommendations that could be a contribution to the company for its development and growth.

Keywords

Education, development, employees, increasing qualification, ICOM transport a.s.

Obsah:

Úvod	9
1 Vymezení základních pojmů	11
1.1 Vzdělávání	11
1.2 Lidský kapitál, lidské zdroje, lidský potenciál	12
1.3 Plánování lidských zdrojů	13
1.4 Řízení kariéry, motivace a rozvoj	14
1.5 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců	16
1.6 Zaměstnanci coby investoři lidského kapitálu	17
1.7 Hodnocení zaměstnanců	19
1.8 Cíle vzdělávání a rozvoje zaměstnanců	20
2 Představení společnosti ICOM transport a.s.	21
2.1 Z historie až po současnost	21
2.2 Organizační struktura společnosti ICOM transport a.s.	22
2.3 Údaje o společnosti	23
2.4 Strategie společnosti	24
2.5 Údaje o zaměstnancích a odměnách orgánu společnosti	24
2.6 Hodnocení zaměstnanců	24
2.7 Analýza vnějšího okolí dle E. Portera	25
2.7.1 Potenciální nově vstupující firmy	25
2.7.2 Konkurenti v odvětví	26
2.7.3 Odběratelé vyhledávající vliv	26
2.7.4 Dodavatelé vyhledávající vliv	27
2.7.5 Substituty	27
2.8 Analýza vnějšího okolí dle PESTE analýzy	27
2.8.1 Politický faktor	27

2.8.2	Ekonomický faktor	27
2.8.3	Sociální faktor	28
2.8.4	Technologický faktor	28
2.8.5	Ekologický faktor	29
3	Komplexní situační analýza vzdělávání	30
3.1	Cíle situační analýzy	30
3.2	Úkol situační analýzy	30
3.3	Základní SWOT analýza společnosti	31
3.4	Detailní SWOT analýza pro oblast vzdělávání	33
3.5	Vyhodnocení analýzy	33
3.6	Doporučení modelového plánu ke vzdělávání a rozvoji zaměstnanců ..	37
3.7	Sestavení modelového plánu rozvoje a vzdělávání zaměstnanců ..	38
	Závěr	43
	Použitá literatura	45
	Seznam příloh	46

Seznam obrázků, tabulek a grafů

Obrázek č.1	Změna pohledu na pracovníky	18
Obrázek č.2	Investice do vzdělávání	18
Obrázek č.3	Organizační schéma dopravního uskupení	22
Obrázek č.4	Hybné síly konkurence v odvětví	25
Obrázek č.5	Plánování osobního rozvoje	39
Tabulka č.1	Celkový podíl na ZK ¹ akciových společnostech	23
Tabulka č.2	Základní SWOT analýza společnosti	32
Tabulka č.3	Detailní SWOT analýza pro oblast vzdělávání	33
Tabulka č.4	Vývoj fluktuace v % dopravní uskupení 2009	34
Graf č.1	Vývoj fluktuace v % dopravní uskupení 2009	34
Graf č.2	Modelový plán pro vzdělávání	42

¹ ZK – základní kapitál

² SWOT – zkratka počátečních písmen anglických slov: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats, označuje analytickoekonomickou metodu hodnotící současně interní vlastnosti podniku a faktory externího prostředí

Úvod

V současné době se člověk již ve svém produktivním období, kdy je od školy po svůj odchod do důchodu zaměstnáván, neobejde pouze se svými znalostmi, jež získal při studiu, při přípravě na své budoucí povolání. Aby se mohl plnohodnotně zapojit do pracovního procesu, aby byl dobře zaměstnatelný, tedy úspěšný na trhu práce a byl pro svého zaměstnavatele „ekonomicky“ výhodný, je třeba, aby se vzdělával po celý svůj produktivní život¹.

Tuto skutečnost si mnohé organizace, hlavně zahraničních majitelů, uvědomují a tak se dnes hovoří o firemním vzdělávání, jako o významném podílu na celoživotním učení. Firmy tedy pořádají pro své zaměstnance různá školení, semináře, vysílají je na zkušenou do dceřiných, či mateřských společností, nebo umožňují svým zaměstnancům dosažení vyššího vzdělání ve školních institucích, kde jim vycházejí vstříc finančním příspěvím a časovou flexibilitou jejich pracovní činnosti.

Dnes je více než zřejmé, že vzdělávání nekončí ukončením školní docházky. Tento proces se stává procesem celoživotním a provází nás obvykle celým produktivním obdobím života. Každý člověk však tuto problematiku chápe a přijímá jinak. Podniky, které si uvědomují významnost lidských zdrojů pro fungování podniku, nezapomínají právě na oblast vzdělávání. Ta jim totiž může přinést často i rozhodující konkurenční výhodu, která se v dnešním, často přesyceném trhu hledá stále obtížněji¹.

V souvislosti s Evropskou unií vzrůstá významnost lidských zdrojů ještě více. Péče o lidské zdroje by mohla nyní, po splnutí trhů, dopomoci organizacím ke zvládnutí aktuálního a budoucího konkurenčního tlaku. Přičemž už se nejedná pouze o udržení nízké ceny pracovní síly, jak tomu bylo v minulosti, ale zejména o vytvoření kvalifikované, flexibilní pracovní síly, která se tak stane hlavním zdrojem bohatství této země.

Lidský faktor má svoji jedinečnost v tom, že dokáže být tím jediným správným hnacím motorem, který dává ostatním neživým částem podniku smysl, dokáže je ovládat, řídit či vést takovým způsobem, že jako celek přináší užitek. Správné využití lidského potenciálu hraje rozhodující roli v rozvoji úspěšnosti a výkonnosti organizace. Vysoce úspěšné organizace jsou schopné tento potenciál využít a maximálně motivovat².

¹ KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001.

² ARMSTRONG, M., KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů. 1. vyd. Praha: Grada, 2002.

Cílem této bakalářské práce je provedení analýzy činností spadajících do oblasti vzdělávání, zvyšování kvalifikace a rozvoje zaměstnanců společnosti ICOM transport a.s.. Jedná se o dopravní společnost, jedno z největších dopravních uskupení v rámci České republiky.

Záměrem je zhodnotit na základě provedené analýzy funkčnost těchto činností u jedné ze sedmi částí dopravního uskupení a navrhnout případné zlepšení.

K dosažení stanoveného cíle je bakalářská práce rozdělena do tří různých částí. První část je zaměřena na seznámení se se základními pojmy a teoretickými přístupy pro vzdělávání, zvyšování kvalifikace a rozvoj zaměstnanců.

V úvodu druhé části je představena společnost ICOM transport a.s., následuje provedení analýzy jejího vnějšího a vnitřního prostředí.

Třetí část se věnuje provedení činnosti ve formě analýzy stávajícího řízení ve společnosti ve vztahu k fluktuaci za uplynulý rok, metody využívané pro vzdělávání, zvyšování kvalifikace a rozvoj zaměstnanců ve společnosti. Důvěryhodnost analýzy je podložena skutečností, že na jejím sestavování má podíl vrcholový management včetně samotného představenstva společnosti, a to svojí spoluúčastí ve formě rozhovorů, praktických doporučení a připomínek.

V závěru jsou zhodnoceny zjištěné poznatky týkající se nedostatečného vzdělávání THP¹ zaměstnanců a navrženo doporučení pro jejich plánované vzdělávání, jenž by mělo být podle bakalanta pro společnost přínosem.

Autor bakalářské práce bude při zpracování analýz a provádění průzkumů využívat interních zdrojů a dokumentů, které jako zaměstnanec uvedené společnosti při vykonávání provozních i manažerských funkcí získal. Souhlas pro čerpání z interních zdrojů a dokumentů byl autorovi bakalářské práce udělen představenstvem společnosti.

¹ THP – technicko hospodárny pracovník

1 Vymezení základních pojmů

Než se pustíme do podrobnějšího rozboru vzdělávání a rozvoje pracovníků, měli bychom si nejprve uvést některé definice, abychom se ujistili, že objektem našeho zájmu budou výsledky vzdělávání a nikoliv vzdělávací aktivity¹.

Aktivity jsou viditelné a měřitelné a utvrzují nás v domněnce, že skutečně něčeho dosahujeme. Jsou však pouze jistým druhem činnosti. Výsledky jsou sice také měřitelné, ale najít aktivity, které na nich mají přímý podíl, je úkolem značně obtížným.

Organizace mají zájem o výsledky, protože ty přímo ovlivňují jádro jejich podnikání a stěžejní cíle¹.

1.1 Vzdělávání

Vzdělávání se v obecné rovině dotýká každého občana vyspělých zemí. Představuje proces uvědomělého a cílevědomého zprostředkování a aktivního utváření a osvojování soustavy vědeckých a technických vědomostí, intelektuálních a praktických dovedností a lidských zkušeností, utváření morálních rysů a osobitých zájmů. Je v dnešní době prakticky součástí socializace každého člověka.

Definice vzdělávání existuje v literatuře celá řada. Lze se řídit dle mého názoru nejvýstižnější definici specifikovanou Josefem Koubkem.

Vzdělávání pracovníků je personální činnost zahrnující následující aktivity:

- ✓ Přizpůsobování pracovních schopností pracovníků měnícím se požadavkům pracovního místa, tj. prohlubování pracovních schopností. V podstatě jde o tzv. doškolení, které je tradičním, nejčastějším a často i hlavním úkolem vzdělávání pracovníků v organizaci.
- ✓ Zvyšování použitelnosti pracovníků tak, aby alespoň zčásti vkládali znalosti a dovednosti potřebné k vykonávání dalších, jiných pracovních míst. Dochází tak k rozšiřování pracovních schopností.
- ✓ Rekvalifikační procesy v organizaci, usnadňující případné úsilí o rozšiřování pracovních schopností pracovníků mimo organizaci².

¹ WALKER, A. J. Moderní personální management : Nejnovější trendy. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2003.

² KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001.

Vzhledem k tomu, že v praxi jsou často zaměňovány nebo ztotožňovány pojmy lidský kapitál, lidský potenciál a lidské zdroje, je potřeba zpřesnit tuto terminologii následujícím způsobem¹.

1.2 Lidský kapitál, lidské zdroje a lidský potenciál

Významnou součástí tržní hodnoty podniku je i lidský kapitál, tedy schopnost zaměstnanců dělat věci odpovídající za úspěch podniku. Teorie lidského kapitálu klade důraz na přidanou hodnotu, jíž lidé přispívají k rozvoji podniku. V současnosti více proniká do popředí myšlenka považovat lidi za aktivum, nikoliv za náklady¹.

Lidský kapitál znamená zásobu vrozených a v průběhu života jedince získaných znalostí, dovedností, schopností, talentu a invence. Lidský kapitál je možné považovat za víceméně dynamickou veličinu¹.

Ing. Vladimírem Burešem, Ph.D. byl lidský kapitál naopak vymezen jako obsah všech znalostí, schopností, kompetencí, expertíz a kreativit zaměstnanců organizace. Jedná se o nejnápadnější komponentu intelektuálního kapitálu².

Z toho je zřejmé, že většina lidského kapitálu je v samostatných lidech a opouští organizaci společně s nimi, ať už odcházejí domů nebo trvale odcházejí z organizace².

Lidské zdroje představují lidé v pracovním procesu, lidé schopní seberealizace v činnosti, kterou vykonávají na základě vlastního rozhodnutí¹.

Je to zásoba lidského potenciálu ve společnosti, schopného vykonávat cílevědomou činnost vedoucí k produkci výstupů¹.

Lidský potenciál znamená soubor dispozic a předpokladů člověka orientovaných na výkon takových činností, které z kvantitativního i kvalitativního hlediska umožňují podniku postupovat vpřed a napomáhají zvyšování jeho konkurenceschopnosti. Je to tedy schopnost člověka produkovat výrobky a služby a rovněž přetvářet sebe sama¹.

Rozdíl mezi lidskými zdroji a lidským kapitálem je v tom, že lidský kapitál vlastní ti jedinci, kteří nejsou zařazeni do pracovního procesu a nejsou v pracovněprávním vztahu se žádnou organizací¹.

Rozdíl mezi lidskými zdroji a lidským kapitálem je v tom, že lidský kapitál vlastní ti jedinci, kteří nejsou zařazeni do pracovního procesu a nejsou v pracovněprávním vztahu

¹ VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. Efektivní vzdělávání zaměstnanců. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007.

² BUREŠ, V., Znalostní management a proces jeho zavádění : Průvodce pro praxi. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007.

se žádnou organizací¹.

Termín lidský potenciál obsahuje prvek dynamičnosti a vztahuje se k budoucnosti, zatímco lidský kapitál se větší měrou vztahuje k současnosti¹.

Rozdíly mezi lidským kapitálem a lidským potenciálem nejsou příliš výrazné, často jsou v praxi tyto dva pojmy zaměňovány či nedůsledně rozlišovány¹.

1.3 Plánování lidských zdrojů

Plánování lidských zdrojů těsně souvisí s dalšími plánovacími činnostmi organizací. Strategické plánování podniku musí nutně zahrnovat i oblast lidských zdrojů.

Pokud existují jasně formulované strategické podnikové plány, pak je plánování lidských zdrojů interpretuje z hlediska požadavků týkajících se lidí.

Správné plánování lidských zdrojů a jeho sladění a přizpůsobení podnikovým cílům může předejít mnoha personálním problémům.

K základním cílům v tomto plánování patří:

- ✓ získat a udržet optimální počet zaměstnanců s odpovídajícími schopnostmi a dovednostmi pro potřeby organizace
- ✓ eliminovat problémy s přebytkem či nedostatkem lidí
- ✓ vychovávat flexibilní zaměstnance a zlepšovat možnost jejich adaptace na různých pracovních pozicích
- ✓ snížení závislosti na nutnosti získávání pracovníků z vnějších zdrojů, lepší využívání vlastního lidského kapitálu
- ✓ zlepšit využití pracovníků zaváděním flexibilnějších systémů práce

Plánování je možné uskutečňovat pomocí odhadů budoucí potřeby pracovníků nebo prostřednictvím prognóz.

Asi nejtypičtější a nejvíce používanou metodou předpovídání potřeby pracovníků je založena na úsudku manažerů.

Společnými diskusemi manažerů o budoucí potřebě práce se velmi často rozhoduje o budoucí potřebě pracovníků².

¹ VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. Efektivní vzdělávání zaměstnanců. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007.

² ARMSTRONG, M., KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů. 1. vyd. Praha: Grada, 2002.

1.4 Řízení kariéry, motivace a rozvoj

Každá organizace, která si chce své schopné zaměstnance udržet, musí mít nějakým způsobem definovaný kariérní řád, který umožňuje schopným zaměstnancům jejich kariérní růst. Lidem je potřeba poskytnout možnost příležitosti k postupu ve funkcích a k rozvíjení kariéry¹.

Mají-li lidé realizovat svůj talent a potenciál, je nutné jim poskytnout podporu a povzbuzení, a musí mít příslib určitého sledu vzdělávání a získávání zkušeností, díky kterým mohou dosáhnout na svým schopnostem danou úroveň odpovědnosti a pravomocí¹.

Organizace řeší dilema, jak dalece se bude spoléhat na výchovu vlastních talentů, nebo se spolehne na přísun talentovaných pracovníků z vnějšího okolí podniku¹.

Vzdělání a vysoce výkonní zaměstnanci, kteří však před sebou nevidí další možný rozvoj svých schopností, velmi často odchází do jiných organizací a firmy svým vlastním nesprávným přístupem tak přicházejí často o velmi kvalifikované pracovníky¹.

K zajištění trvalé vysoké úrovně výkonu lidí je nutné jejich vhodné motivování, které přispívá ke kvalitnímu pracovnímu výkonu. Základním cílem je vytvářet a rozvíjet takové motivační procesy a pracovní prostředí, které napomohou tomu, aby jednotliví pracovníci dosahovali výsledků odpovídajících očekávání managementu¹.

Existuje celá řada nástrojů, kterými lze motivovat zaměstnance. Jsou to různé stimuly, odměny, vedení lidí a v neposlední řadě je to samotná práce, kterou vykonávají a s ní spojené podmínky v organizaci, pro kterou pracují. Nelze ovšem předpokládat, že jeden přístup bude vyhovovat všem. Stejně tak, jak mají lidé různé životní potřeby, tak na ně rozdílně mohou působit různé druhy motivačních faktorů¹.

Motivaci je možno obecně rozdělit na základní typy:

- ✓ Vnitřní motivace – lidé mohou motivovat sami sebe, vykonávají práci, která uspokojuje jejich potřeby. Mají dostatek vlastní autonomie a také dostatek příležitosti rozvíjet svoje dovednosti a schopnosti, naskýtá se možnost ke kariérnímu postupu.
- ✓ Vnější motivace – vše co dělá organizace pro motivaci zaměstnanců. K těmto prvkům patří jak finanční (odměny), tak nefinanční (pochvala, povýšení) motivátory¹.

¹ ARMSTRONG, M., KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů. 1. vyd. Praha: Grada, 2002.

Jedním z ukazatelů správně motivovaného zaměstnance je jeho spokojenost s prací. Míra spokojenosti jedinců však závisí do značné míry na jejich vlastních potřebách a očekáváních a na prostředí, ve kterém pracují¹.

Peníze jako základní motivační faktor. Takto asi většina lidí chápe jejich poslání. Za správných okolností peníze jistě přinášejí pozitivní motivaci, a to nejen proto, že lidé peníze potřebují, ale zároveň představují ten nejzákladnější prostředek uznání jejich práce. Je-li však systém odměňování v organizaci špatně nastaven, může být tento efekt právě opačný a lidi naopak demotivuje¹.

Přístupy k motivaci lze shrnout do následujících motivačních strategií:

- ✓ Lidé jsou s větší pravděpodobností motivováni, pracují-li v prostředí, v němž jsou odměňováni za to co jsou a co dělají.
- ✓ Měla by být uznávána potřeba práce, která lidem poskytuje prostředky k dosažení jejich cílů, rozumný stupeň autonomie a prostor pro využívání jejich dovedností a schopností.
- ✓ Potřeba příležitostí k růstu prostřednictvím rozvoje schopností a kariéry.
- ✓ Kultura organizace v podobě jejích hodnot a norem¹.

Motivaci zvyšuje takové vedení lidí, které udává směr, povzbuzuje a stimuluje k dosahování cílů a poskytuje podporu pracovníkům v jejich úsilí splnit cíle a vůbec zlepšovat pracovní výkon¹.

Získávání, vývoj a přenášení znalostí, stejně jako modifikace chování k novým znalostem, jsou charakteristické pro učící se organizaci. Slovo učení tu znamená kladení důrazu na znalosti a kompetence a je úzce propojeno s intelektuálním kapitálem a nehmotnými aktivy. Efektivní učení jednotlivců je důležitým východiskem a základem pro kolektivní učení podniku².

Kroky a činnosti směřující ke zlepšení znalostí a dovedností se budou stále více zaměřovat na vzdělávající se osobu. Důraz se přesune na jednotlivého vzdělávajícího se pracovníka (nebo na tým). A ten bude veden k tomu, aby převzal za své vzdělávání více odpovědnosti¹.

¹ ARMSTRONG, M., KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů. 1. vyd. Praha: Grada, 2002.

² VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. Efektivní vzdělávání zaměstnanců. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007.

Bude snaha vytvářet klima, které bude podporovat efektivní a vhodné vzdělávání. Takové kroky a činnosti budou tvořit součást integrovaného přístupu k vytváření konkurenční výhody prostřednictvím lidí v organizaci¹.

Rozvoj je vývojový proces, který umožňuje, mimo progresivně postupovat za současného stavu znalostí a schopností k budoucímu stavu, v němž je zapotřebí vyšší úrovně dovedností, znalostí a schopností².

Bere na sebe podobu vzdělávací aktivity, která připravuje lidi širší, odpovědnější a náročnější pracovní úkoly. Nesoustřeďuje se na zlepšování pracovního výkonu na současném pracovním místě².

Harrisonová (2000) definovala rozvoj jako „vzdělávací zážitky jakéhokoliv druhu, během nichž jednotlivci i skupiny získávají zlepšené znalosti, dovednosti, hodnoty nebo chování. Jeho výsledky se vyvíjejí či utvářejí spíše během času než bezprostředně a mají sklon k dlouhověkosti (dlouhodobě se uchovávají).“²

1.5 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců se zaměřuje na formování pracovních schopností v širším smyslu slova, tedy včetně formování sociálních vlastností potřebných při vytváření zdravých mezilidských vztahů osob, které jsou v podniku v pracovním poměru³.

Podnikové vzdělávání a rozvoj se stává součástí personální činnosti, protože podnik tím, že organizuje a podporuje vzdělávání svých pracovníků, dává najevo, že si jich vysoce váží. Dává jim tím perspektivu a umožňuje jim zvyšovat jejich konkurenceschopnost na trhu práce³.

Aby vzdělávání nebylo náhodné a nepravidelné, aby bylo efektivní a zaručilo návratnost vložených prostředků, musí být systematické a vycházet z celkové podnikové strategie. Systém podnikového vzdělávání je opakující se cyklus, který vychází ze zásad podnikové vzdělávací politiky, sleduje cíle podnikové strategie vzdělávání a opírá se o organizační a institucionální předpoklady vzdělávání. Do systému podnikového vzdělávání patří orientace na pracovníka, doškolení, přeškolení a rozvoj iniciovaný a financovaný podnikem².

¹ VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. Efektivní vzdělávání zaměstnanců. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007.

² ARMSTRONG, M., KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů. 1. vyd. Praha: Grada, 2002.

³ KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001.

Podnikové vzdělávání může být realizováno interními odborníky nebo vlastním vzdělávacím centrem nebo externími institucemi¹.

Podnikové vzdělávání lze chápat jako:

- ✓ nástroj pro uplatnění zásad managementu znalostí v podniku
- ✓ prostředek, kterým je možno znalosti v podniku vytvářet a využívat
- ✓ systematický aparát, který nastoluje v podniku atmosféru a prostředí permanentního učení a sdílení informací
- ✓ významný motivační faktor².

Systematičnost je právě základním zdrojem efektivity procesu vzdělávání a rozvoje. Systematické vzdělávání je neustále se opakující cyklus, který vychází ze zásad celopodnikové strategie vzdělávání a rozvoje, a který sleduje celopodnikové cíle a podnikovou strategii².

Systematické podnikové vzdělávání sestává ze čtyř základních fází:

- ✓ identifikace potřeb vzdělávání
- ✓ plánování a rozpočtování vzdělávání
- ✓ realizace vzdělávání
- ✓ vyhodnocení procesu vzdělávání, promítnutí do dalšího kola – uzavřený proces založený na neustálém zlepšování procesu².

1.6 Zaměstnanci coby investoři lidského kapitálu

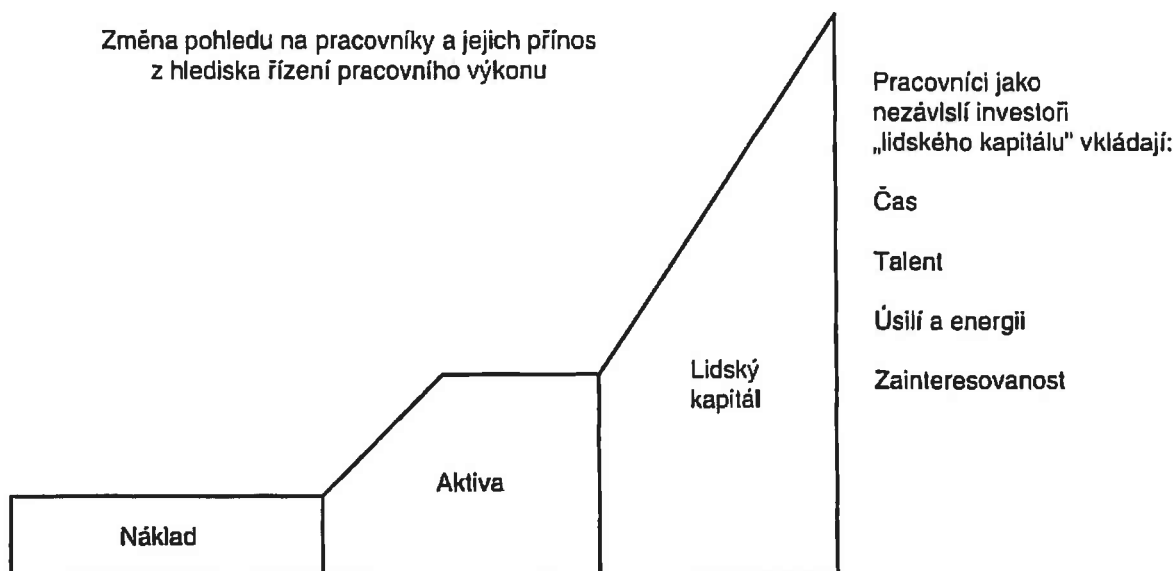
Během posledních pěti let se způsob nahlížení na pracovníky jako na ceněná aktiva posunul k mnohem uvědomělejšímu poznání – zaměstnanci jsou samostatnými, nezávislymi investory svého lidského kapitálu (viz. obrázek č.1), kteří se mohou do značné míry svobodně rozhodnout, zda a nakolik se budou v organizaci, ve které pracují, angažovat³.

Mohou se hluboce ponořit do řešení pracovních úkolů a vydat ze sebe množství energie, mohou zušlechtit svoje dovednosti na nejvyšší možnou úroveň nebo se mohou z určitého, okolnímu světu neznámého důvodu držet stranou³.

¹ ARMSTRONG, M., KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů. 1. vyd. Praha: Grada, 2002.

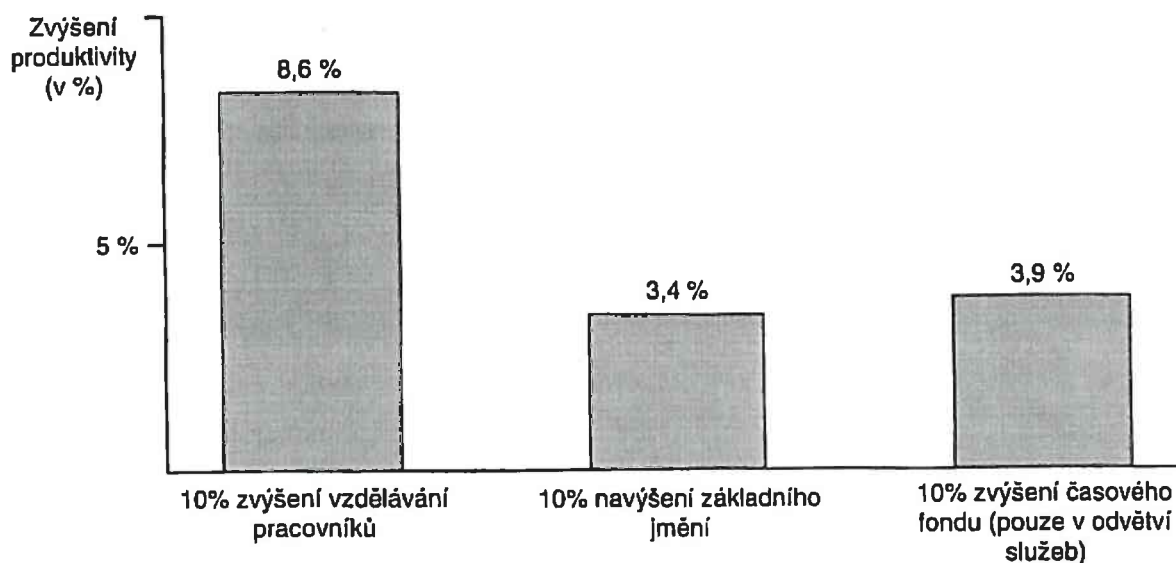
² KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001.

³ WALKER, A. J. Moderní personální management : Nejnovější trendy. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2003.



Obrázek č.1: Změna pohledu na pracovníky¹

Mezi nejvýznamnější přínosy pracovníků patří ty, které vycházejí z jejich znalostí. Průzkum provedený Národním centrem pro výzkum kvality vzdělávání pracovní síly (National Center on the Educational Duality of the Workforce) došel k závěru, že investice do vzdělávání vede jednoznačně k vyšší produktivitě než navýšení kapitálu nebo časového fondu pracovníků (viz. obrázek č.2)¹.



Obrázek č.2: Investice do vzdělávání¹

¹ WALKER, A. J. Moderní personální management : Nejnovější trendy. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2003.

Jak formální, tak neformální vzdělávání, ať už jsou realizovány jakoukoliv metodou, jsou jedněmi z mnoha význačných aktivit směřujících ke kýženému cíli rozvíjet podnikovou pracovní sílu tak, aby bylo dosaženo růstu, produktivity, míry inovací a konkurenceschopnosti¹.

Zaměstnanci (lidé) představují nejcennější zdroj každého podniku. Nestáčí totiž, aby byl podnik vybaven kvalitními technickými prostředky a technologiemi, přidanou hodnotu vytvářejí v organizaci lidé jako nositelé lidského kapitálu, bez nichž by jakékoli technické vymoženosti a řešení zůstaly nevyužité nebo by vůbec nevznikly².

1.7 Hodnocení zaměstnanců

U hodnocení pracovníků, zaměstnanců existuje zpětná vazba s aktivací znalostního managementu. Na jedné straně tvoří práce se znalostmi a znalostními zdroji vstup do systému hodnocení a na druhou stranu výstup ve formě reakcí zaměstnanců na postoje a hodnocení již realizovaných aktivit³.

Hodnocení pracovníků posuzuje jejich vlastnosti, postoje, názory, jednání vystupování a výsledky práce vzhledem k určité situaci, ve které se pohybují, vzhledem k činnosti, kterou vykonávají a vzhledem k těm, lidem, s nimiž spolupracují, s nimiž vstupují do kontaktu¹. Nyní se nabízí otázka, jak při takovém hodnocení postupovat?

Ano, je důležité respektovat zejména zásady hodnocení organizace, nicméně, hodnocení má taktéž za úkol souhrnně posoudit pracovníka z hlediska jeho znalostí, dosavadního vzdělávání se a ostatních jeho vlastností, získaných rozvojem v zaměstnání, mezi něž by měli patřit:

- ✓ výkonnost zaměstnance (kvantitativní ohodnocení práce se znalostmi, znalostními zdroji)
- ✓ soulad jeho pracovní způsobilosti s profesními a pracovními nároky zastávaného pracovního místa (celková práce s jeho vlastními znalostmi v poměru k ideálnímu a žádoucímu stavu)
- ✓ jeho osobní vlastností ve vztahu k práci (ochota se znalostmi aktivně pracovat)

¹ WALKER, A. J. Moderní personální management : Nejnovější trendy. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2003.

² VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. Efektivní vzdělávání zaměstnanců. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007.

³ BUREŠ, V., Znalostní management a proces jeho zavádění : Průvodce pro praxi. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007.

- ✓ míry jeho identifikace s firmou, loajality k ní (komplexní míra příspěvku k rozvoji a vzdělávání)¹

1.8 Cíle vzdělávání a rozvoje zaměstnanců

Cílem vzdělávání a rozvoje zaměstnanců je zabezpečit „bohatství znalostí“ co možná nejefektivněji. Zde je nutné uvědomit si skutečnost, že ačkoliv se mluví o bohatství organizace, skutečnými nositeli a majiteli znalostí a dovedností jsou většinou zaměstnanci sami. Tvorba dostatečné a budoucí základny pro budoucí sdílení znalostí má formu cílených, vědomých a plánovaných opatření a činností, které jsou orientovány na získávání znalostí, dovedností, způsobilostí a osvojení si žádoucího pracovního chování zaměstnanců¹.

U této důležité části v organizaci je možné rozlišovat mezi orientací (tvorbou povědomí atd.), doškolováním, přeškolováním nebo profesní rehabilitací. Důležitým faktorem je také řízení kariéry zaměstnanců samotných. To je většinou na znalostech, dovednostech a schopnostech postaveno. Neměl by být problém kariéru orientovat i ve smyslu práce se znalostmi a znalostními zdroji¹.

Vzdělávání bude pravděpodobně efektivnější, jestliže vzdělávaná osoba bude mít cíle vzdělávání. Měly by jimi být cíle standarty výkonu, které budou přijatelné a dosažitelné a umožní této osobě posuzovat své vlastní pokroky ve vzdělávání. Lidé by měli být vedeni k tomu, aby si své vlastní cíle stanovovali sami, a mělo by se jim přitom dostávat potřebné pomoci. Výsledky vzdělávání musí být jasné².

Smutnou skutečností je, že ačkoliv jsou vzdělávání a rozvoj zaměstnanců velice důležitými aspekty budoucího úspěchu organizace, existují orientace bez strategie v oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců nebo provádějící vzdělávání a rozvoj, ale bez systematické koncepce². Ty by si měly vzít za vzor organizace provádějící systematické organizační vzdělávání.

Zároveň se nesmí opomenout možnost využití všech forem vzdělávání (řízené a neřízené vzdělávání při výkonu práce na pracovišti, mimo výkon práce na pracovišti a mimo organizaci). Svoji roli zde jistě bude hrát taktéž formální a neformální vzdělávání, týmová spolupráce, využití technologií a sdílení znalostí v celé organizaci².

¹ BUREŠ, V., Znalostní management a proces jeho zavádění : Průvodce pro praxi. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007.

² ARMSTRONG, M., KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů. 1. vyd. Praha: Grada, 2002.

2 Představení společnosti ICOM transport a.s.

Modrobílé logo společnosti ICOM transport a. s. dnes potkáte na silnicích nejen v České republice, ale i po celé Evropě. Během 10 let se z jihlavské akciové společnosti stalo jedno z největších a nejmodernějších dopravních uskupení v Evropě. Společnost se koncentruje především na tuzemskou a mezinárodní nákladní kamionovou dopravu společně s vnitrostátní a zahraniční autobusovou dopravou.

V současné době ICOM transport uspokojuje své zákazníky v sektoru potravinářském, automobilovém, ostatním průmyslu a sektoru citlivého zboží, přičemž každému zákazníkovi je uzpůsoben vozový park pro maximální pokrytí jeho potřeb a snížení nákladů na dopravu.

2.1 Z historie až po současnost

Když v roce 1949 vznikl státní podnik ČSAD (Československá automobilová doprava) Jihlava s. p., který v rámci celorepublikové sítě podniků ČSAD zajišťoval pravidelnou i nepravidelnou autobusovou a nákladní automobilovou dopravu, jen málokdo tušil, že firma se stane během několika let jedním z největších a nejmodernějších dopravních uskupení v Evropě. Nicméně, cesta k tomuto cíli byla více než dlouhá a složitá.

Příchod nového generálního ředitele do organizace s sebou přinesl četné změny v organizaci i v ekonomickém řízení. Po necelých padesáti letech účasti na trhu mění ČSAD Jihlava s. p. své obchodní jméno na ICOM transport a. s..

Společnost ICOM transport a.s. byla založena 28. dubna 1992. Roku 1996 začíná být společnost autorizovaným opravcem společnosti Mercedes – Benz. O rok později k 1.lednu 1997 se se společností sloučila obchodní společnost ČSAD Pelhřimov, a.s. se sídlem v Pelhřimově, Skryšovská 1680.

Firma se tak stává největší dopravní společností Českomoravské Vysočiny. Své síť rozhazuje společnost ale i do dalších českých krajů.

V roce 2000 získává majoritní vlastnictví akcií ČSAD Jindřichův Hradec a. s., ČSAD Benešov a. s., ČSAD Slaný a. s. a ČSAD Ústí nad Orlicí a.s..

Tři roky poté, v roce 2003 se stává vlastníkem společností TRADO BUS, s. r. o. a TRADO MAD, s. r. o. se sídlem v Třebíči.

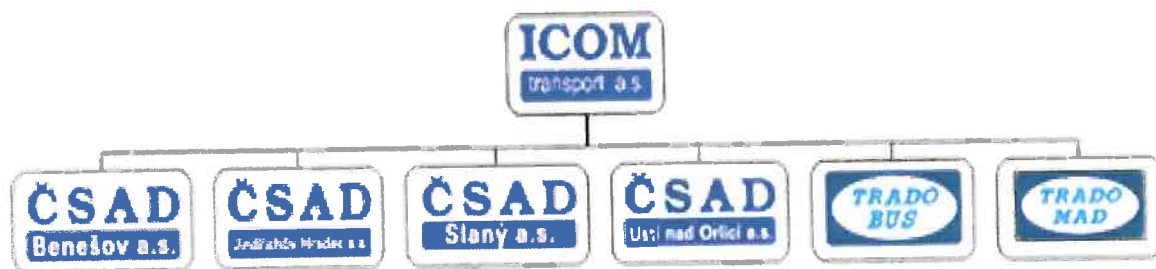
Valná hromada společnosti ICOM transport a.s. uskutečněná dne 12.5.2003 rozhoduje o převzetí jmění od společnosti VEKR s.r.o. se sídlem Jihlava, Jiráskova

1424/78, IČO 46343750 s tím, že rozhodným dnem převzetí jmění byl 1. leden 2003. Dnem 10.12.2003 byla společnost VEKR s.r.o. vymazána z obchodního rejstříku. Převodem jmění na jediného společníka v souvislosti s § 69b odst. 2 Obchodního zákoníku přešla na společnost ICOM transport a.s. veškerá práva a povinnosti zaniklé společnosti VEKR s.r.o..

Společnost vlastní od roku 2000 certifikát ISO 9001:2000 zahrnující činnost „Mezinárodní a tuzemská silniční doprava vlastními vozidly včetně dopravy řízené předpisy ADR a ATP. Servis a opravy vozidel Mercedes – Benz.“

V roce 2009 prochází společnost recertifikací na novou vylepšenou formu normy a získává certifikát s rozšířením činnosti pro normu ISO 9001:2008 zahrnující činnost „Mezinárodní a tuzemská silniční doprava vlastními vozidly včetně dopravy řízené předpisy ADR a ATP. Servis a opravy vozidel Mercedes – Benz. Poskytování pravidelné veřejné osobní dopravy, městské hromadné dopravy a smluvní dopravy vlastními autobusy.“

K dnešnímu dni dopravní uskupení ICOM transport a. s. vlastní téměř 1 400 vozových jednotek¹ s průměrným stářím 3 let, z toho 900 autobusů, zaměstnává 1 600 zaměstnanců a neustále se rozrůstá.



Obrázek č.3: Organizační schéma dopravního uskupení

2.2 Organizační struktura společnosti ICOM transport a.s.

Organizační strukturu společnosti tvoří divize Jihlava, Pelhřimov a Humpolec. Výkonným orgánem a.s. je generální ředitel, představenstvo a ekonomický ředitel. Generálního a ekonomického ředitele jmenuje a odvolává představenstvo.

Oddělení generálního ředitele tvoří manažeři, ekonomický ředitel, ředitelé divizí, manažer dopravy, asistent GŘ pro autobusovou dopravu, právní a obchodní oddělení,

¹ vozová jednotka – technické označení pro využívané vozidlo: autobus, tahač návěsů nebo samostatný návěs

² GŘ – generální ředitel

oddělení správy a evidence majetku, oddělení BOZP, centrální provozní mistr.

Úsek ekonomického ředitele tvoří informační soustava, oddělení ekonomické analýzy a oddělení správy dat. Výkonným orgánem jednotlivých divizí jsou ředitelé, kteří řídí divizi v rámci oprávnění udělených představenstvem společnosti.

Divizi společnosti tvoří jednotlivá střediska, která zajišťují činnost vnitrostátní nákladní dopravy, mezinárodní kamionové dopravy, autobusovou dopravu, opravy, služby pneuservisu, čerpací stanice, umývárny, měření emisí, prodej materiálu a zboží.

2.3 Údaje společnosti

Právní forma: akciová společnost.

Rozhodujícím předmětem podnikání je silniční motorová doprava nákladní a silniční motorová doprava osobní.

Statutární a dozorčí orgán je utvořen z předsedkyně, místopředsedkyně a jednoho člena představenstva společnosti.

Celkový podíl společnosti ICOM transport a.s. na základním kapitálu (ZK) akciových společností, svých dceřiných společností ke dni 31.12.2009 zobrazuje tabulka č.1..

Dle sledovaných interních statistik ročně dopravní uskupení objede v přepočtu 2.200 krát zeměkouli, přepraví 2,1 milionů tun zboží a převeze svými vozidly 43 milionů osob.

ČSAD Ústí nad Orlicí, a.s.	74.194 ks akcií	69,79%
ČSAD Benešov a.s.	55.395 ks akcií	96,26%
ČSAD Slaný a.s.	31.645 ks akcií	64,30%
ČSAD Jindřichův Hradec a.s	87.977 ks akcií	70%
TRADO-MAD, s.r.o.	100% podíl na ZK	
TRADO-BUS, s.r.o.	100% podíl na ZK	
ICOM transport Slovakia s.r.o.	100% podíl na ZK	
IT global, s.r.o.	100% podíl na ZK	
IT servis, s.r.o.	100% podíl na ZK	

Tabulka č.1: Celkový podíl na základním kapitálu akciových společností

2.4 Strategie společnosti

Obchodní a marketingová strategie společnosti ICOM transport a.s. je zaměřena na dopravní obsluhu jejích klíčových zákazníků v oblasti nákladní a osobní dopravy s využitím vlastní moderní techniky.

Důsledkem řízení přeprav z jednoho konkrétního dispečerského pracoviště je dosahováno minimalizace smluvních dopravců a zároveň je snaha o optimalizaci jednotlivých přeprav. Tomu napomáhá častá obměna vozového parku.

ICOM transport a.s. nabízí svým zákazníkům maximální pohodlí při řešení dopravních problémů jak v kamionové, tak osobní autobusové dopravě.

Společnost klade značný důraz na ekologii. Nákup vozidel splňujících normy EURO 5 a modernizaci objektů, ale i kvalita dodávaného motorového paliva, pneumatik či protektorů a v proškolení zaměstnanců jsou dodržovány kritéria pro nepoškození životního prostředí.

2.5 Údaje o zaměstnancích a odměnách orgánu společnosti

Průměrný přepočtený počet dosáhl ke konci roku 2009 přesně 813 zaměstnanců, z toho řídících pracovníků bylo 25.

Osobní náklady vynaložené na zaměstnance bez odměn statutárních orgánů vyšplhaly do výše 320.249.000 Kč, na řídící pracovníky potom 35.089.000 Kč.

Odměny statutárních a dozorčích orgánů byly 2.240.000 Kč. Penzijní závazky bývalých ani současných členů statutárních a dozorčích orgánů nejsou sjednány.

2.6 Hodnocení zaměstnanců

Zásadním významem v systém hodnocení pracovníků je kvalita jejich práce a úsilí, které vynakládají k jejímu dosažení. Výsledná kvalita poskytovaných služeb závisí i na kvalitě nakupovaných výrobků, materiálů a služeb od ostatních dodavatelů. Snahou dopravního uskupení je na maximální kvalitativní úrovni zabezpečit dodávky a rozvíjet dlouhodobé a vzájemně výhodné spolupráce s ostatními dodavateli.

Jihlavská společnost ICOM transport a. s. klade samozřejmě důraz také na péči o životní prostředí, které je nedílnou součástí jejího řízení. Samozřejmě je zapotřebí dodržovat legislativní požadavky a hájení veřejných zájmů. Neodmyslitelnou částí je věnování se bezpečnosti a ochraně zdraví zaměstnanců při práci i kladení důrazu na jejich motivaci, trvalé zlepšování pracovních podmínek a ostatních náležitostí.

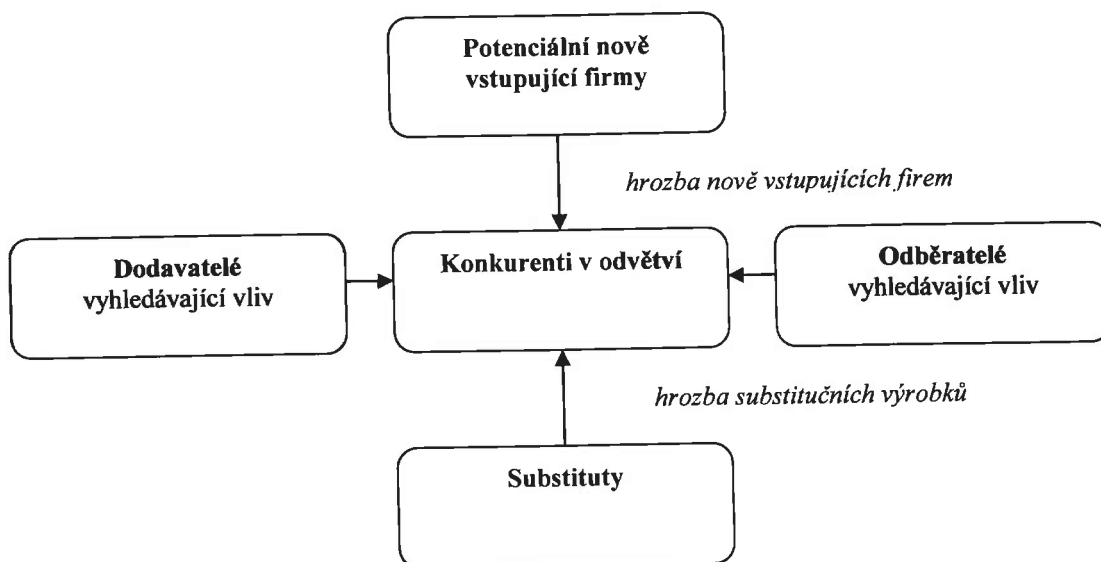
V tuzemské kamionové, mezinárodní kamionové, osobní tuzemské a osobní mezinárodní dopravě zajišťuje společnost přepravu zboží výhradně vlastními vozidly.

Řidiči jsou profesionálové s dlouholetou praxí a s pravidelnými školeními. Plánování přeprav a přistavení vozidel zajišťují dispečeri, hovořící v anglickém a německém jazyce. Každý dispečer má na starosti svého konkrétního zákazníka, kterému je vždy k dispozici.

2.7 Analýza vnějšího okolí dle E. Portera

Autorem tohoto systému je Michael E. Porter, který vyvinul schéma, jenž pomáhá analyzovat konkurenční síly ve vnějším okolí firmy a obecně odhalit příležitosti a ohrožení podniku.

Porterův model pěti sil se zaměřuje na konkurenční tlaky a rivalitu na trhu. Rivalita závisí na působení základních sil, kdy výsledkem jejich působení je ziskový potenciál odvětví.



Obrázek č.4: Hybné síly konkurence v odvětví

2.7.1 Potenciální nově vstupující firmy

Reakce podniku v případě vstupu nového konkurenta na trh je vhodné dočasně snížit ceny. Avšak již „zaběhlá“ společnost výhodou v tom, že může nového konkurenta odvrátit svými dostatečnými zdroji. V neposlední řadě je také nutné uvést, že při

příchodu další společnosti na trh bude míra růstu odvětví nízká a ziskovost podniků se sníží.

Pokud se podnik rozhodne vstoupit do tohoto odvětví, musí si uvědomit základní překážky, které musí překonat. Jsou to například kapitálová náročnost (je zapotřebí velké množství financí), uvědomit si přístup k distribučním kanálům, nákladové zvýhodnění nesouvisející s velikostí, neznalost firmy, úspory z rozsahu (snižování jednotlivých produktů v závislosti na velikosti výroby), diferenciací výrobků, atd.

2.7.2 Konkurenti v odvětví

Při vstupu na nový trh je nutné uvědomit si rivalitu mezi stávajícími konkurenty. Konkurenční boj může probíhat v ceně, propagaci výrobku a služby, místě prodeje, výrobku nebo službě, reklamě a podpoře prodeje.

Základními faktory, které ovlivňují konkurenci v odvětví je rozmanitost podniků, které mohou tvořit monopol, oligopol nebo polypol. Pokud budou podniky prodávat stejné služby nebo výrobky, mohou mít problém s odlišením se od sebe, říkáme tomu nedostatečná diferenciací.

Významnou částí konkurenční pozice je porovnání tržních podílů s konkurencí, nabídka lepších typů než konkurence, cenová konkurenceschopnost, efektivnost prodeje a distribuce, reklama a propagace služby nebo výrobku a výrobní kapacity podniku.

ICOM transport nevyniká nijak zvlášť v odlišnostech od ostatních konkurenčních firem. Jako největšího konkurenta v autodopravě můžeme považovat firmu Student Agency. Pro své zákazníky nabízí široké množství služeb jako je pouštění videa za jízdy, občerstvení, denní tisk ...

Avšak musíme brát na vědomí to, že Student Agency zajišťuje pouze dálkové spoje mezi Prahou a Brnem, čímž se pro ně stávají konkurenty ostatní podniky s místní a dálkovou dopravou.

ICOM transport se tak bude snažit získat více zákazníků tím, že sníží fixní náklady a tím klesne cena díky vysoké nabídce.

2.7.3 Odběratelé vyhledávající vliv

Aby firma byla na trhu jako odběratel silná, musí být koncentrovaná.

Významnou položkou je zde růst cenové senzitivity a možnost integrace do dodavatelského odvětví.

2.7.4 Dodavatelé vyhledávající vliv

Pokud by byla firma ICOM jediným přepravcem na trhu, byla by silnou v tom, že by vytvářela na trhu monopol (neměla by konkurenta). Nebylo by důležité odvětví, protože by rostl zájem o službu a na cenu by se nebral ohled, musela by být akceptována a naopak firma by nebyla závislá na dodávkách z jiných odvětví.

Služby firmy by byly důležité pro odběratele, byly by nenahraditelné. Jejím výhodou je, když je dodavatelem jedinečného produktu, který žádná jiná firma nevyrobí.

V regionu Vysočina je ICOM transport jedinou místní autobusovou dopravou. Jedinou konkurencí jsou místní živnostníci zajišťující dálkovou dopravu.

2.7.5 Substituty

Služby podniku ICOM transport by mohli být snadno nahrazeny potenciální nově vstupující firmou, která by však musela mít značný kapitál, aby dosahovala vyšších zisků. Vzhledem k rozmanitosti služeb, které ICOM nabízí svým zákazníkům a množství firem, které vlastní prakticky v šesti částech naší republiky by mohla firmě konkurovat jen málokterá společnost.

2.8 Analýza vnějšího okolí dle PESTE analýzy

PESTE analýza je populární metoda zkoumání mnoha různých vnějších faktorů působících na organizaci. Jde o manažerskou techniku, která pomáhá pochopit vnější prostředí, ve kterém organizace působí.

2.8.1 Politický faktor

Firma se bojí politické nestability, protože by to mohlo ovlivnit její další expanzi a především spolupráci se zahraničními dodavateli a odběrateli.

V tomto směru je velmi důležitá stabilita v našem regionu, postoj vůči privátním a zahraničním investicím – otevřenost versus uzavřenost země.

Ovlivňujícím externím vztahem by mohli být zahraniční konflikty.

2.8.2 Ekonomický faktor

Základním hodnocením makroekonomické situace je míra inflace, úroková míra, obchodní deficit nebo přebytek, stav směnného kurzu při zahraničním obchodu. Důležitým faktorem, které ovlivní přístup k finančním zdrojům jsou náklady na místní

půjčky při potřebě cizího kapitálu. Daňovým faktorem by mohla být výše daňových sazeb, cla a daňová zatížení v případě exportu, existence celní ochrany...

Dopravní uskupení ICOM transport a.s. například za rok 2002 odvedlo do státní pokladny necelých 150 milionů Kč na zdravotním a sociálním pojištění. Je to jako kdyby platilo celý rok důchod jihlavských seniorů.

Společnosti dopravního uskupení každoročně investují milionové částky na charitu, zdravotnictví a podporu sportu v regionech, kde působí.

2.8.3 Sociální faktor

Společnosti dopravního uskupení, jejichž autobusy a nákladní vozy poznáte podle modrobílé barvy, přepraví každý rok 43 milionů pasažérů a ujedou více než 80 milionů kilometrů. Jen málokterá společnost se může chlubit tím, že za rok objede až dvou tisíckrát Zeměkouli.

Dynamický rozvoj dopravního uskupení dokládá fakt, že na začátku cílevědomé práce vedení ICOM transportu a.s. mělo dopravní uskupení 450 zaměstnanců. Dnes modrobílé uniformy společnosti obléká 1700 pracovníků. Průměrné mzdy se od roku 1994 zvýšily o více jak 200%.

K sociálnímu faktoru vede i vysoká motivace zaměstnanců a zvyšování jejich životní úrovně. Důležitá je i věková struktura, pracovní a kariérní preference, míra nezaměstnanosti (dostupnost potenciálních zaměstnanců s požadovanými schopnostmi a dovednostmi, existence vzdělávacích institucí schopných poskytnout potřebné vzdělání), atd.

2.8.4 Technologický faktor

Důležitou částí je stávající úroveň technologického rozvoje, který je potřeba inovovat.

Nákladní vozidla jezdící po silnicích v České Republice mají průměrné stáří necelých 16 let. Vozy dopravního uskupení ICOM transport mají průměrné stáří 4 roky. V začátcích (rok 1994) byste v garážích společnosti napočítali 200 vozidel.

Dnes najdete znak ICOM transportu na 1400 vozech, do kterých každým rokem dopravní uskupení investuje téměř miliardu korun na modernizaci a nákup nové techniky.

2.8.5 Ekologický faktor

ICOM transport a.s. klade velký důraz na ekologii. To se odráží nejen v nákupu vozidel splňující normy Evropské Unie a v modernizaci objektů, ale i v průběžném monitorování kvality dodávaného paliva, pneumatik či protektorů a v proškolení zaměstnanců. To vše má v konečné fázi příznivý dopad na životní prostředí.

Například v Třebíči už jezdí unikátní ekologický autobus, který splňuje nejpřísnější evropskou normu na výfukové plyny.

3 Komplexní situační analýza vzdělávání

Společnost ICOM transport je bezesporu společností, které není lhostejný na jedné straně budoucí vývoj jejich zaměstnanců, na straně druhé samotné postavení na trhu.

Největší přímý vliv na kulturu společnosti má bezesporu vrcholový management, a to tím, čemu věnuje pozornost, čemu ne, jaké zaujímá postoje ke změnám, k dosaženým úspěchům, k budoucnosti podniku, k rizikům, jak jedná v mimořádných situacích.

U společnosti není řešena pouze současnost, ale opírá se o svojí vizi, směr, kterým se miní v budoucnosti ubírat, má stanovené plány rozvoje, určené dlouhodobé, střednědobé a operativní cíle, včetně dílčích strategií, které by měly vést k naplnění stanovených cílů.

Důležitý je způsob formulování, vyhlásování, prosazování podnikových politik a strategií, ale rovněž chování k zákazníkům nebo přístup k problematice korupce.

Dalšími faktory jsou projevovaná důvěra a respekt k zaměstnancům samotným, formy odměňování a oceňování, péče o zaměstnance a pracovní podmínky nebo ohledy na potřeby zaměstnanců.

Z opačného pohledu je kultura utvářena postoji zaměstnanců k manažerům, k jejich autoritě, zda jsou způsoby rozhodování, komunikování a informování vnímány jako důvěryhodné. Citlivě bývá vnímán způsob obsazování zaměstnanců do vedoucích pozic.

3.1 Cíle situační analýzy

Cílem bude provést analýzu vzdělávání ve společnosti a vytvořit modelový plán rozvoje a vzdělávání zaměstnanců pro možné zlepšení v této oblasti, za pomoci aplikace poznatků z odborné literatury.

3.2 Úkol situační analýzy

Úkolem analýzy bude zjistit současnou situaci, jednak, jak je společnost vnímána veřejností navenek, ale i směrem ke svým zaměstnancům.

Naskýtá se nám vhodné řešení, a to provedení tzv. kritické analýzy aktuálního stavu, díky které společnost zjistí oblasti a příčiny možných neúspěchů v oblasti svého

podnikání, lidských zdrojů, ale i možné příčiny svých úspěchů, případně příležitostí ke svému rozvoji.

Správně sestavená a provedená analýza nám může dopomoci k napravení aktuálního dění ve společnosti, které se trochu vychyluje od plánovaného, vytyčeného směru.

Vrcholovým managementem jsou analyzovány silné a slabé stránky, příležitosti a případná ohrožení z pohledu situace uvnitř společnosti ale i úspěšnosti na trhu.

Na základě zjištění faktického stavu ve společnosti jsou následně identifikovány klíčové oblasti, kterými by se měla společnost v otázce vzdělávání zaměstnanců dále zabývat a rozvíjet je.

3.3 Základní SWOT analýza společnosti

Metoda, která hodnotí současně interní vlastnosti podniku a faktory externího prostředí.

Principem je jednoduchá, avšak výstižná, charakteristika předností a slabin zkoumaného objektu, příležitostí k rozvoji, možností ohrožení.

Název SWOT je odvozen od počátečních písmen anglických slov:

- ✓ Strengths
- ✓ Weaknesses
- ✓ Opportunities
- ✓ Threats.

Používá se zde kombinace 4 strategií:

- ✓ SO: silné stránky a příležitosti: nejlepší možná kombinace
- ✓ WO: slabé stránky a příležitosti: využití slabin ve správný okamžik
- ✓ ST: silné stránky a ohrožení : využití silných stránek při úniku od hrozeb
- ✓ WT: slabé stránky a ohrožení: nejhorší možná kombinace založená na slabinách společnosti

Výsledky provedení základní SWOT analýzy dokládá tabulka č.2. Aby byla vypovídací schopnost analýzy co možná nejdůvěryhodnější, byla provedena na společné konferenci za účasti středního a top managementu, který se na ní svou účastí nemalou měrou podílel. V konečném součtu se analýzy zúčastnilo celkem pět ředitelů divizí, čtyři

vedoucí středisek doprav, vedoucí opraven a služeb a tři členové představenstva společnosti.

<p>Silné stránky</p> <p>Poměrně vysoká kvalifikace top personálu</p> <p>Důvěryhodní dodavatelé kvalitního zboží</p> <p>Kvalita služeb, Odbornost zaměstnanců</p> <p>Dobrá propagační kampaň</p> <p>Znalost firmy, Skvělá finanční situace</p> <p>Pružné podnikové vedení, Odbavovací systém</p> <p>Respektování potřeb zákazníků</p> <p>Vybavení vozového parku</p> <p>Rozmístění dceřiných společností po ČR</p>	<p>Slabé stránky</p> <p>Nedostatek potřebných automobilů</p> <p>Nerozmanitost služeb spojených s přepravou</p> <p>Není logistika – skladovací prostory</p> <p>Klesající motivace zaměstnanců</p> <p>Nesystematičnost práce v oblasti vzdělávání zaměstnanců THP způsobená rychlou restrukturalizací</p>
<p>Příležitosti</p> <p>Ochota nést riziko, Chyby konkurence</p> <p>Zavedení nových spojů osobní dopravy</p> <p>Vysoká poptávka po službách</p> <p>Zvýšení spolehlivosti a dodržování JŘ</p> <p>Pořizování nízkopodlažních vozidel</p> <p>Budování bezbariérových přístupů</p> <p>Zavedení informačních světelných tabulí</p> <p>Devalvace měny (větší vývoz než dovoz)</p> <p>Inovace technologického faktoru</p> <p>Vlastní prezentace na zahraničním trhu</p>	<p>Ohrožení</p> <p>Nová konkurence a s tím spojená neschopnost konkurovat na trhu</p> <p>Snadný vstup nových firem na trh</p> <p>Nespokojenost zákazníků</p> <p>Likvidace firemního majetku</p> <p>Pokles poptávky po službách</p> <p>Fluktuace zaměstnanců</p>

Tabulka č.2: Základní SWOT analýza společností

3.4 Detailní SWOT analýza pro oblast vzdělávání

Obdobně, jako u základní analýzy, byla i detailní SWOT analýza pro oblast vzdělávání, provedená za účasti středního a top managementu. Při této analýze byli přítomni čtyři ředitelé divizí, tři vedoucí středisek doprav, vedoucí opraven a služeb se svým asistentem spolu s jedním členem představenstva. O závěrech z této analýzy plynoucích vypovídá tabulka č.3.

Silné stránky Výkonnostní prémie Vzdělávání zaměstnanců na pozicích řidičů Příležitosti a podpora v případě zájmu o vzdělávání zaměstnanců	Slabé stránky Nekoordinovanost v oblasti vzdělávání zaměstnanců Nespokojenost zaměstnanců Firemní vzdělávání THP pracovníků Motivující plat pro zaměstnance
Příležitosti Zlepšení informačních toků ve společnosti Zlepšení efektivity nábory zaměstnanců Nastavení procesu plánu rozvoje zaměstnanců Nastavení procesu plánu vzdělávání zaměstnanců Motivace na základě systému benefitů	Ohrožení Absence zaměstnanců Fluktuace zaměstnanců Neochota zaměstnanců při zavádění nebo přijetí změn, inovací Loajálnost zaměstnanců ke společnosti Přístup vrcholového managementu k zaměstnancům

Tabulka č.3: Detailní SWOT analýza pro oblast vzdělávání

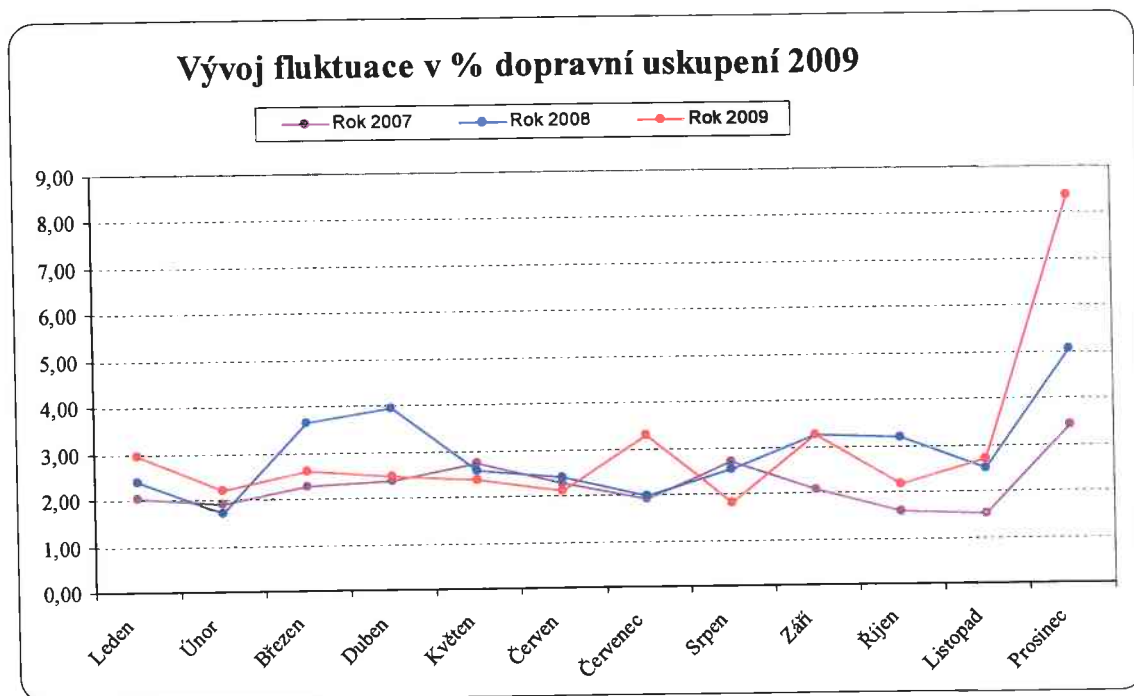
3.5 Vyhodnocení analýzy

Z první základní SWOT analýzy vyplývá, že ve společnosti není dostatečně propojená strategie konkurenčních výhod a odbornosti v oblasti potencionální nebo stávající zaměstnanci současně se strategií lidských zdrojů.

Na druhou stranu má společnost velký potenciál a příležitosti právě v oblasti lidských zdrojů, což dokazuje detailní SWOT analýza pro oblast vzdělávání zaměstnanců.

Zvláštní pozornost by měla být věnována fluktuaci zaměstnanců, spadajících do ohrožení, která se vyšplhala na konci roku 2009 ke znepokojivým 8,36 procentům v rámci celého dopravního uskupení, viz. Graf č.1 a Tabulka č.4.

Takto znepokojivě vysoká fluktuace vede ke zvyšování nákladů, spojených se zaškolováním a zaučováním nově příchozích zaměstnanců, ale dokládá zejména to, že by mohl být pro společnost znepokojivý faktor nízký stupeň identity zaměstnanců ke společnosti.



Graf č.1: Vývoj fluktuace v % dopravní uskupení 2009

Kategorie zaměstnanců		2009			
		Fyzický stav zaměstnanců	Nástup zaměstnanců	Výstup zaměstnanců	% pohyb zaměstnanců
KONCERN CELKEM	řidiči AD	986	12	70	7,10%
	řidiči ND	260	1	45	17,31%
	z toho TKD	94	1	3	3,19%
	MKD	166	0	42	25,30%
	opraváři	57	0	0	0%
	dělníci	25	1	2	8,00%
	THP	271	3	12	4,43%
	ostatní dělníci	48	1	9	18,75%
	pomocný pracovník	0	0	0	0%
	ostatní pracovníci	4	0	0	0%
CELKEM		1651	18	138	8,36%

Tabulka č.4: Vývoj fluktuace v % dopravní uskupení 2009

Nízká identita, odchody a příchody zaměstnanců mohou být důsledkem nízké efektivity vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve společnosti. Na druhé straně dosvědčuje i nízkou úroveň personální práce zaměstnavatele, především v oblasti jejich pracovní motivaci. Formálnost a neúspěch stimulace je dán tím, že se firmy často předstihují v sociální péči a zaměstnance, kterou omezují na oblast měřitelných (kvantitativních) stimulů. Je známou skutečností, že člověk (zaměstnanec) není nikdy spokojen s výší současných finančních odměn a neustále zvyšuje své nároky, aniž by eticky uvažoval o formě své reciprocity v rámci produktivity a zejména kreativní práce¹.

Míra nežádoucí fluktuace narůstá, protože pracovník zkouší, zda u jiného zaměstnavatele najde takové pracovní podmínky, kterými by se přiblížil ke splnění svých nároků, aniž by uvažoval o zvýšení své pracovní aktivity¹.

Ve společnosti bude vždy existovat část kmenových zaměstnanců, kteří prokazují svojí loajálnost a identitu k firmě a svým partnerstvím vytváří předpoklad pro nové vztahy mezi zaměstnavatelem a zaměstnanci. Asi vždy bude ve společnosti i menší část těch, kteří uvidí pouze možnost výdělků. Dá se předpokládat, že klima trhu práce bude ovlivněno žádoucím chováním těch, kteří si nezbytnou změnu uvědomují¹.

Pozornost společnosti směřuje především na výcvik, proškolení a vzdělávání řidičů, čehož jsou i důkazem silné stránky v detailní SWOT analýze pro vzdělávání zaměstnanců.

Důvodem není pouze nedostatek řidičů na trhu práce, kde jednoznačně převyšuje poptávka nad nabídkou, ale i propojenost jejich činnosti s ekonomikou společnosti, a to zejména s ekonomikou jejich jízdy. Hospodárné využití vlastností vozidla lze vyhodnotit jako důležitý předpoklad k dosažení stanovených cílů společnosti.

Spotřeba pohonných hmot představuje pro společnost nejvyšší nákladovou položkou. Z největší části je ovlivněna právě samotnými řidiči. Každým rokem je podrobně zpracován plán školení řidičů, který je systematicky řízen a vyhodnocován v pravidelných intervalech personálním oddělením.

Velkým zájmem společnosti o zvýšení kvalifikace v oblasti řidičů odpovídá fakt, že společnost byla v letech 2006 až 2008 realizátorem projektu „Urychlení a intenzivní výuka řidičských a profesionálních dovedností směřujících k okamžitému zapojení

¹ DYTŘT, Zdeněk; STRÍTESKÁ, Michaela. *EFEKTIVNÍ INOVACE : odpovědnost v managementu*. Vydání první. Brno : Computer Press, a.s., 2009.

účastníka projektu do praxe“. Důvod podání projektu byl jednoduchý – nedostatek kvalifikovaných řidičů na trhu práce.

V rámci tohoto projektu společnost ve spolupráci s MPSV a úřady práce v Kraji Vysočina nabízela zdarma získání řidičského oprávnění skupiny C+E nebo D+E včetně poskytnutí rekvalifikace pro výkon profese řidiče.

Projekt byl realizován v rámci Operačního programu Rozvoj lidských zdrojů, který byl spolufinancován ze státního rozpočtu ČR a ESF.

Výuka řidičů v rámci projektu se skládala z několika částí. V první etapě absolvovali přihlášení účastníci kurz autoškoly za účelem získání řidičského oprávnění, ve druhé pak zahájili 22 denní rekvalifikaci ve společnosti. Cílem rekvalifikace bylo zprostředkovat zkušenosti se samotným provozem vozidla.

Tímto se účastník naučil zásadám a pravidlům nezbytným pro provoz nákladních vozidel, souprav nebo autobusů. Mezi které patří zejména správné hospodaření s paletami, základní činnosti při nakládce a vykládce zboží, vyplňování dodacích listů a dalších dokumentů používaných při přepravách. Jsou to činnosti, bez kterých se dnes neobejde práce žádného řidiče. Rekvalifikaci společnost připravila uchazeče k co možná nejlepšímu výkonu povolání řidiče.

Původně projekt počítal se 100 účastníky v pěti po sobě jdoucích kurzech. Nakonec bylo zrealizováno 8 kurzů, kterými prošlo 160 uchazečů mající zájem o získání řidičského oprávnění skupiny C,D,E. Ze 160 účastníků úspěšně kurzy ukončilo 133, projekt tedy přivedl do praxe 133 nových řidičů.. Do pracovního poměru se společností nastoupilo 60 účastníků. Ostatní našli uplatnění na trhu práce jako řidiči.

Kurzy byly zajištěny u partnera projektu, kterým byl Antonín Musil – 1. soukromá autoškola v Jihlavě, kde probíhaly celé kurzy pro získání řidičských oprávnění C+E nebo D+E. Rekvalifikace probíhala pod vedením zkušených instruktorů ze společnosti.

Jak bylo zmíněno, velice úzká a intenzivní spolupráce probíhala s Úřadem práce Jihlava a s ostatními Úřady práce v kraji. Projektem společnost podpořila aktivní politiku zaměstnanosti v Kraji Vysočina a stala se důležitým partnerem Úřadů práce a lidí, kteří se potýkají s nezaměstnaností.

Stejně tak, jako při projektu, pokračuje spolupráce i nyní. Autoškola Antonín Musil zprostředkovává v rámci přeškolování, školení, vzdělávání a rozvoje řidičů výcvik řidičů autobusové i nákladní dopravy.

Nyní se věnujme slabým stránkám detailní SWOT analýzy pro oblast vzdělávání zaměstnanců. Na základě analýzy byl proveden průzkum, který odkryl skutečnost, že u společnosti není vytvořen ucelený systematický proces podnikového vzdělávání THP zaměstnanců, který by splňoval funkci získávání a osvojení si potřebných znalostí a dovedností.

Vrcholovému managementu by se nemělo jednat pouze o možnost společnosti přesvědčit své zaměstnance o nutnosti permanentního učení se, ale i o ambici samotného zaměstnance na sobě pracovat a permanentním rozvojem své schopnosti zvyšovat.

Společnost nyní usiluje o získání nejlepších zaměstnanců, a ne o to, aby si ty nejlepší dokázala udržet. Právě zde bude proces systematického vzdělávání THP zaměstnanců u společnosti hrát v příštích letech nezastupitelnou úlohu. Tímto problémem se budeme více zabývat v doporučení společnosti.

U Společnosti by měl být, stejně jako pro řidiče, zpracován plán vzdělávání THP zaměstnanců, který by měl zodpovědět otázky typu:

- ✓ Jaké vzdělávání má být zabezpečeno?
- ✓ Komu?
- ✓ Jakým způsobem?
- ✓ Kým?
- ✓ Kdy?
- ✓ Kde? Za jaké náklady?
- ✓ Jaká bude účinnost jednotlivých vzdělávacích programů?

3.6 Sestavení modelového plánu rozvoje a vzdělávání zaměstnanců

Jak již bylo zmíněno, vrcholovému managementu by se nemělo jednat pouze o pohled společnosti přesvědčit své zaměstnance o nutnosti permanentního učení se, ale i o ambici samotného zaměstnance na sobě pracovat a permanentním rozvojem své schopnosti zvyšovat.

Bude-li společnost potřebovat vzdělané zaměstnance, nemůže se pouze spoléhat na jejich vlastní samostudium, ale je potřebné systematicky pracovat na plánu a rozvoji, pokud možno, všech jejích THP zaměstnanců.

Vzdělávání, které je řešeno dle nynějšího stavu ad-hoc, tedy nesystematicky a neplánovaně, nepřináší dlouhodobě užitek zaměstnancům ani samotné společnosti.

Společnost má oblast vzdělávání propracovanou v oblasti vzdělávání řidičů, kde není problém vyhodnocovat vložené investice do vzdělávání a sledovat zvyšování efektivity na základě znalostní kvalifikace řidičů.

Bude-li společnost vnímat důležitost potenciálu i u svých THP zaměstnanců, současně se tím bude starat i o jejich spokojenost, loajalitu a sounáležitost ke společnosti. Společnost tvoří všichni zaměstnanci, ať už se jedná o malou či velkou organizaci.

Bohatství společnosti je uloženo v know-how zaměstnanců a bude záležet, jakým způsobem bude o své zaměstnance společnost pečovat.

Know-how zaměstnanců vybuduje společnost svým adaptačním plánem, systémem interního a externího vzdělávání, vzájemným předáváním a sdílením znalostí příslušným kolegům, v rámci řešení pracovních úkolů.

Společnost by neměla nadále podceňovat systematické vzdělávání svých THP zaměstnanců. Pokud takto neučiní, nemůže očekávat výhody z něj plynoucí:

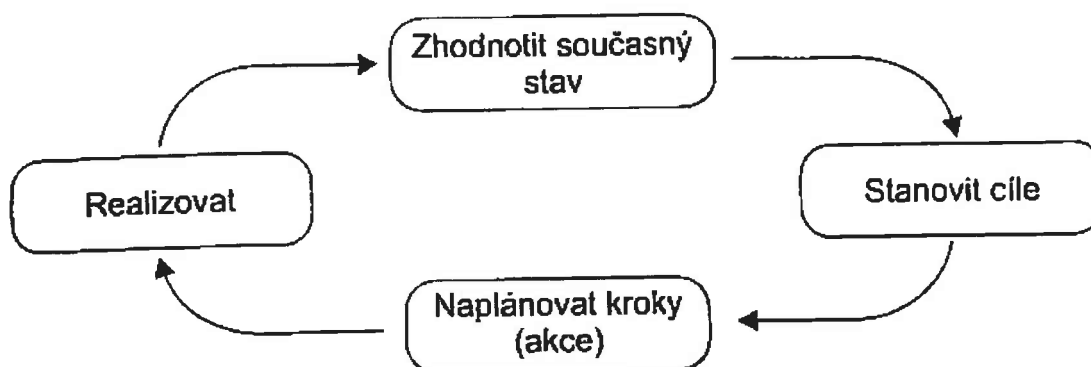
- ✓ návratné investice do zaměstnanců v podobě vyšší kvality a produktivity práce
- ✓ zhodnocení lidského kapitálu a jeho zdokonalování
- ✓ vyšší spokojenost, menší fluktuaci a pracovní absenci svých zaměstnanců
- ✓ týmovou spolupráci
- ✓ soudržnost mezi kolegy a jednotlivými odděleními
- ✓ menší časové ztráty při vypracování zadaných úkolů
- ✓ lepší image a budování dobrého jména společnosti

3.7 Doporučení modelového plánu ke vzdělávání a rozvoji zaměstnanců

Plánování osobního rozvoje provádějí jednotlivci s potřebným vedením, podporou a pomocí manažerů. Plán osobního rozvoje se zaměřuje na kroky, které lidé navrhnou ve prospěch svého vzdělávání a rozvoje. Berou na sebe odpovědnost za formulování a realizaci plánu, ale musí jim být přitom poskytnuta podpora ze strany organizace a jejich manažerů. Účelem je poskytnout to, co Tamkin a kol. (1995) nazvali „samostatně organizovaný rámec vzdělávání.“¹

¹ ARMSTRONG, M., KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů. 1. vyd. Praha: Grada, 2002.

Plánování osobního rozvoje tvoří fáze, které ukazuje Obrázek č.5.¹



Obrázek č.5: Plánování osobního rozvoje¹

Analyzovat současný stav a potřeby rozvoje. To lze udělat v rámci procesu řízení pracovního výkonu.¹

Stanovit cíle. Mohlo by to zahrnovat zlepšování výkonu na současném pracovním místě, zlepšení nebo získání dovedností, rozšíření důležitých znalostí, rozvoj konkrétních oblastí schopností, přechod nebo vzestup v rámci organizace, příprava na budoucí změny v současné roli.¹

Připravit plán činností (akcí, kroků). Plán činností stanovuje, co je třeba udělat a jak je to třeba udělat, a to v členění podle bodů, jako např. očekávané výsledky (cíle vzdělávání), rozvoje aktivity, odpovědnost za rozvoj (co se od pracovníka očekává, že udělá a pomoc, které se mu dostane od jeho nadřízeného personálního útvaru nebo jiných lidí) a časový rozvrh. Do plánu by měla být začleněná i paleta aktivit přizpůsobená potřebám daného jedince, například pozorování práce jiných lidí, práce na projektu, plánovité využívání vnitropodnikových zdrojů studijních materiálů.¹

Realizovat. Podnikat plánované kroky.¹

Pro sestavení efektivního plánu pro vzdělávání THP zaměstnanců bylo třeba zanalyzovat současný stav a potřeby středního managementu, top managementu a podřízených zaměstnanců obhospodařujících administrativní a technické pozice.

Zhodnocení současného stavu ve společnosti bylo provedeno na základě SWOT analýz, cíl ve formě ucelení systematického procesu podnikového vzdělávání THP zaměstnanců vyplynul z vyhodnocení shora uvedených analýz, pro naplánování kroků,

¹ ARMSTRONG, M., KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů. 1. vyd. Praha: Grada, 2002.

akce samotného vzdělávání THP zaměstnanců byl model zkonstruovaný od Michaela Armstronga, zobrazující Obrázek č.5, rozšířen o specifické kritéria v oblasti plánování jednotlivých kroků.

Jedná se o proces, který označuje činnost, zahrnující výzkum ve formě identifikace potřeb ke vzdělávání zaměstnanců v závislosti na identifikaci cílových skupin, techniky a formy vzdělávání zaměstnanců a časové rozvržení pro vzdělávání THP zaměstnanců, které zobrazuje Graf č.2: Modelový plán pro vzdělávání, vyobrazený na straně č. 41.

Průzkum byl proveden na základě rozdání karet vzdělávání zaměstnance, které měly za úkol identifikovat právě dosažené znalosti, potřeby zastávané pozice a individuální požadavky zaměstnance.

Karty obsahovaly údaje o místu výkonu práce, střediska působení, délku a rozvržení pracovní doby s datem nástupu THP zaměstnance. Na základě těchto údajů byl splněn další částečný krok rozšíření, pojmenovaný jako časové rozvržení pro vzdělávání. Tento krok sledoval úkol efektivně rozplánovat vzdělávání v závislosti na provozuschopnosti společnosti.

Karty byly rozděleny do tří základních skupin, které tvořily karta vzdělávání TOP MANAGEMENT (Příloha č.1), karta vzdělávání STŘEDNÍ MANAGEMENT (Příloha č.2) a karta vzdělávání ADMINISTRATIVNÍ A TECHNICKÉ POZICE (Příloha č.3).

Hlavním důvodem rozdělení karet do tří základních skupin byl princip a techniky školení. Dle dosažené pozice pracovního zařazení je nutné vzdělávat každého zaměstnance na jiné úrovni. Bylo by chybou vytvořit karty pro všechny zaměstnance shodné. Jinak bude vzdělávání vnímat zaměstnanec na pozici dispečer a jinak zaměstnanec na pozici středního managementu, případně na pozici pomocného zaměstnance. Nikoliv samotné vnímání, ale i celkový rozsah školení a jeho náročnost je nutné takto rozdělit a organizovat dle schopností zaměstnanců.

Mezi TOP management byli zařazeni zaměstnanci, podílející se jakýmkoliv způsobem na strategických rozhodnutích společnosti. Skupinu tvořili ředitelé divizí, jejich asistenti, ekonomický ředitel, vedoucí zaměstnanec právního oddělení, členové a asistenti představenstva společnosti.

Do středního managementu byli zařazeni vedoucí středisek doprav, včetně jejich asistentů, vedoucí opraven a služeb, vedoucí obchodního oddělení a vedoucí základů ekonomické analýzy.

Poslední skupinu vytvořili ostatní zaměstnanci, např. fakturantky, dispečeri, zaměstnanci personálního oddělení, dílnští mistři, dělníci servisu Mercedes Benz, pomocní pracovníci apod..

V konečném součtu bylo celkem rozdáno 159 kusů karet pro vzdělávání, z toho 25 kusů pro TOP management, 52 kusů pro střední management a 82 kusů pro administrativní a technické pozice. Aby byla vypovídací schopnost karet vzdělávání co možná nejdůvěryhodnější, byla stanovena povinnost kartu podepsat samotným zaměstnancem současně s jeho přímým nadřízeným.

Vzniklé problémy nebo případné nedostatky s vyplněním karet byly s vedoucími jednotlivých úseků konzultovány, čímž docházelo ke 100% vyplnění karet bez pochybení, případné vzniklé nejasnosti byly odstraněny. Pro zpětný výběr bylo využito součinnosti vedoucích jednotlivých úseků, jimž byly karty vzdělávání původně rozdávány. Návratnost karet činila 100%.

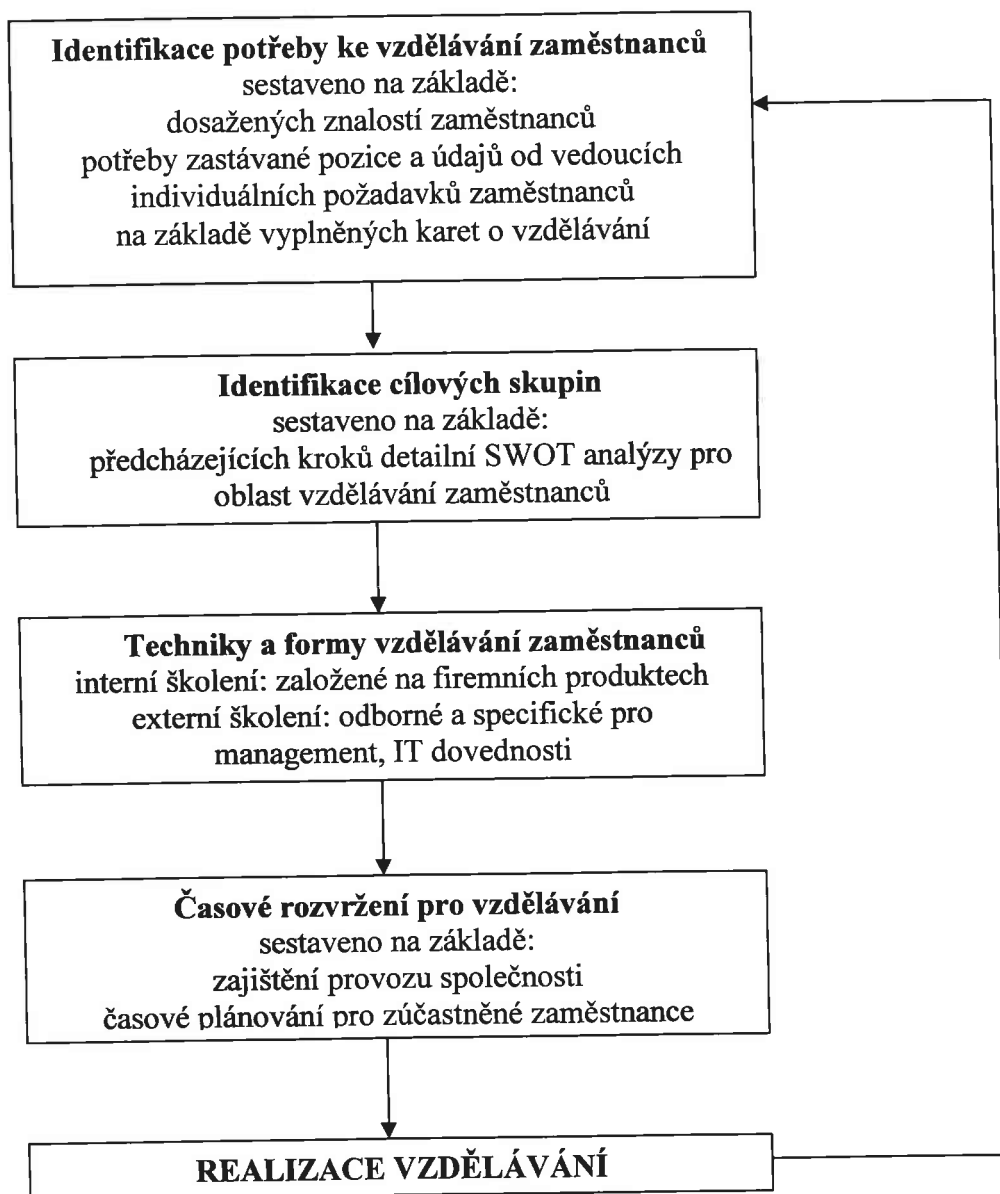
Na základě zpětné vazby po vyhodnocení byl společnosti doporučen plán pro vzdělávání a rozvoj THP zaměstnanců (Příloha č.4). Plán je uložen na personálním oddělení společnosti. Obsahuje konkrétní jména a ostatní údaje o zaměstnancích, kteří se plánovaného vzdělávání zaměstnanců zúčastní. Plán je aktuální pro rok 2010, první školení by měla proběhnout v měsíci květnu. Pro celkový počet 159 THP zaměstnanců bude provedeno 1.104 vzdělávání formou různých školení a kurzů, z toho 216 pro top management, 468 pro střední management a 420 pro administrativní a technické zaměstnance. Jedním vzděláváním se rozumí jeden zaměstnanec jako účastník vzdělávání.

Existuje zde jisté riziko, že dojde k další nežádoucí fluktuaci. Z tohoto důvodu doporučme společnosti s každým zaměstnancem uzavřít dohodu ve formě podepsání „Smlouvy o vzdělávání“.

„Smlouva o vzdělání“ je formální, oficiální dohoda mezi manažerem, potřebě vzdělávání a zaměstnancem o cílech vzdělávání a o tom, co udělá pro uskutečnění tohoto vzdělávání zaměstnanec nebo sám manažer.¹

Smluvní strany, partneři smlouvy, souhlasí s tím, jak budou cíle dosaženy a jaké přitom budou jejich role. Smlouva může uvádět konkrétní programy vzdělávání každého THP zaměstnance a specifikovat, co by mělo být zabezpečeno externí, případně interní formou vzdělávací aktivity.¹

¹ ARMSTRONG, M., KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů. 1. vyd. Praha: Grada, 2002.



Graf č.2: Modelový plán pro vzdělávání

Závěr

Jednou z determinantů fungování navrženého systému v budoucnosti je samozřejmě podmínka finanční úspěšnosti podnikových aktivit. Od této skutečnosti se dále bude odvíjet nastíněná možnost rozšíření navrženého systému efektivního vzdělávání zaměstnanců i do ostatních oblastí společnosti.

Vzhledem k oblíbenosti externích či interních školení u zaměstnanců obecně existuje i předpoklad, že dojde ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců. Tím se zprostředkovaně může zvýšit i pracovní výkonnost a identifikace zaměstnanců se společností. Jako zaměstnanec vnímám oblast poskytování benefitů ve formě vzdělávání jako součást firemní kultury v širším slova smyslu.

A právě touto cestou může společnost významně ovlivnit vnímání svých zaměstnanců směrem k identifikaci se společností.

Aby nastíněný systém vzdělávání fungoval tak jak byl navržen, bude zapotřebí, aby byla úspěšně vyhodnocena zpětná vazba ze vzdělávání a z ní vypracován výstup, který maximálně možným způsobem definuje zjištěné poznatky z úrovně zlepšení znalostí u zaměstnanců, což by mělo vést k dalšímu, o stupeň více efektivnějšímu vzdělávání.

Prosazení moderního systému vzdělávání THP zaměstnanců znamená pro společnost zpřehlednění oblasti vzdělávání pro ni samotnou, ale i pro její zaměstnance. Musíme ale konstatovat, že jde jednoznačně o dlouhodobý proces, ve kterém se společnost nachází na startovní čáře.

Je třeba připomenout, že systematické vzdělávání má mnohonásobný pozitivní vliv: jednotlivcům usnadňuje přístup k vyšším příčkám kariéry, k vyšším sociálním kategoriím, k vyšším příjmům a také zlepšuje jejich zaměstnatelnost.

Organizacím pak umožňuje zvýšit jejich konkurenceschopnost. Společnosti by se otázkám vzdělávání svých pracovníků měly věnovat v celém průběhu svých činností, neboť jak se v současné době ukazuje, zůstane strategie orientovaná na využití lidských zdrojů ve středu zájmu společností.

Je na vrcholovém managementu společnosti, jakou cestou se bude dále ubírat, zda se detailně zaměří na řešení pouze určitých, nejslabších stránek společnosti z provedené SWOT analýzy, či zda bude v určitém časovém horizontu průřezově řešit nejen „slabé stránky“ společnosti, ale bude předjímat a zajímat se i o „hrozby“, současně podpoří své „silné stránky“ a využije a rozvine „příležitosti“.

Vše je o nás, lidech, o možnostech, které máme a můžeme zhodnotit.

Měli bychom si uvědomit skutečnost, že budoucnost výkonných organizací spočívá v sebeřídících týmech, v jejichž čele budou stát iniciativní lidé. Takoví lidé, kteří sami sobě vytyčují náročné cíle, kteří sami sebe kritizují, když jich nedokáží dosáhnout, a kteří při jejich splnění pocít'ují vnitřním uspokojení.¹

Podniková kultura vede zaměstnance k tomu, aby měli k organizaci pouto a cítili odpovědnost za její budoucnost a současně i za vlastní kariéru. Je v podmínkách změn mnohem efektivnější, než kultura, v níž se veškerá odpovědnost centralizuje do rukou vůdčích osobností.¹

Kdybychom podstatu úspěchu firmy mohli vyjádřit klíčovými slovy, pak by podle názorů a příkladů úspěšných manažerů šlo o tvořivost, etiku a kulturu firmy, komunikaci, strategii, organizaci, loajalitu a v neposlední řadě budování takových vztahů mezi zaměstnanci a vedením, aby se společně soustředili na projektování inovační technologie.¹

Tvořivé proinovační, může být taktéž definováno jako motivační, klima v organizaci nevzniká samo o sobě. Musí být vedoucími pracovníky efektivně budováno a stimulováno, aby vzbuzovalo adekvátní odezvu, tedy motivaci zaměstnanců.¹

Jenom ten manažer, který hraje se svými podřízenými fair play, může očekávat (i když ne vždy), že jeho okolí s ním také bude jednat stejně a že společně budou vytvářet žádoucí tvořivé klima.¹

Na základě výše uvedeného lze konstatovat, že cíl práce byl splněn.

¹ DYTRT, Zdenek, BRODSKÝ, Zdeněk, KORNFELDOVÁ, Martina. *Inovace a tvořivost*. Vydání první. Pardubice : Univerzita Pardubice, 2006.

Použitá literatura

1. ARMSTRONG, M., KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.
2. BUREŠ, V., *Znalostní management a proces jeho zavádění : Průvodce pro praxi*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. 216 s. ISBN 978-80-247-1978-8.
3. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001. 367 s. ISBN 80-7261-033-3.
4. VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. 205 s. ISBN 978-80-247-1904-7.
5. WALKER, A. J. *Moderní personální management : Nejnovější trendy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2003. 256 s. ISBN 80-247-0449-8.
6. DYTRT, Z., STRÍTESKÁ, M. *EFEKTIVNÍ INOVACE : odpovědnost v managementu*. Vydání první. Brno : Computer Press, a.s., 2009. 150 s. ISBN 978-80-251-2771-1.
7. DYTRT, Zdeněk, BRODSKÝ, Zdeněk, KORNFELDOVÁ, Martina. *Inovace a tvořivost*. Vydání první. Pardubice : Univerzita Pardubice, 2006. 95 s. ISBN 80-7194-843-8.
8. Interní zdroje a dokumenty společnosti ICOM transport a.s..

Seznam příloh

- Příloha č.1 Karta vzdělávání zaměstnance TOP MANAGEMENT
- Příloha č.2 Karta vzdělávání zaměstnance STŘEDNÍ MANAGEMENT
- Příloha č.3 Karta vzdělávání zaměstnance ADMINISTRATIVNÍ; TECHNICKÉ POZICE
- Příloha č.4 Plán pro vzdělávání a rozvoj THP zaměstnanců

KARTA VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCE TOP MANAGEMENT

Sjednaný druh práce:			
Jméno a příjmení:		Osobní číslo:	
Místo výkonu práce:		Středisko:	
Datum nástupu:		Forma pracovní smlouvy:	<i>doba neurčitá</i> <i>doba určitá</i>
Délka stanovené pracovní doby:		Rozvržení pracovní doby:	
<i>Pro výběr druhu vzdělávání nehodící se škrtněte, karta o vzdělávání zaměstnance je bez podpisů příslušného zaměstnance a jeho přímého nadřízeného neplatná.</i>			
Typ vzdělávání a rozvoje		forma	výběr
Vedení a motivace zaměstnanců		Externí školení	ANO NE
Efektivní řízení týmů		Externí školení	ANO NE
Strategické myšlení, plánování, rozhodování a řízení		Externí školení	ANO NE
Stres a jeho odstraňování		Externí školení	ANO NE
Prezentační dovednosti		Externí školení	ANO NE
Zvyšování výkonnosti firmy		Externí školení	ANO NE
Efektivní komunikace		Externí školení	ANO NE
Role manažera a jeho předpoklady		Externí školení	ANO NE
Řízení změn ve stagnaci a krizi		Externí školení	ANO NE
Time management		Externí školení	ANO NE
Jak dobře vést lidi, rovné příležitosti		Externí školení	ANO NE
Profily a diagnostika		Externí školení	ANO NE
Zpětná vazba skupinová a individuální		Externí školení	ANO NE
Legislativa v dopravě		Interní školení	ANO NE
Prezentační dovednosti		Externí školení	ANO NE
Podpis přímého nadřízeného:		zaměstnanec:	


KARTA VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCE STŘEDNÍ MANAGEMENT

Sjednaný druh práce:			
Jméno a příjmení:		Osobní číslo:	
Místo výkonu práce:		Středisko:	
Datum nástupu:		Forma pracovní smlouvy:	<i>doba neurčitá</i> <i>doba určitá</i>
Délka stanovené pracovní doby:		Rozvržení pracovní doby:	
<i>Pro výběr druhu vzdělávání nehodící se škrtněte, karta o vzdělávání zaměstnance je bez podpisů příslušného zaměstnance a jeho přímého nadřízeného neplatná.</i>			
Typ vzdělávání a rozvoje	forma	výběr	
Komunikační dovednosti v praxi a v konfliktních situacích	Externí školení	ANO NE	
Vedení a motivace zaměstnanců	Externí školení	ANO NE	
Vnitřní systémy používané v Intranetu, Cargistic, DMS	Interní školení	ANO NE	
Práce a základní dovednosti s Excel	Externí školení	ANO NE	
Práce a základní dovednosti s Word	Externí školení	ANO NE	
EU a její právní předpisy pro dopravu	Interní školení	ANO NE	
Prezentační dovednosti	Externí školení	ANO NE	
Finanční analýza	Externí školení	ANO NE	
Role liniového managementu a styly vedení	Externí školení	ANO NE	
Manažer jako "personalista"	Externí školení	ANO NE	
Zpětná vazba skupinová a individuální	Externí školení	ANO NE	
Techniky zvládnání stresu	Externí školení	ANO NE	
Time management	Externí školení	ANO NE	
Typy stěžovatelů a jednání s nimi	Externí školení	ANO NE	
Podpis přímého nadřízeného:		zaměstnanec:	

KARTA VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCE ADMINISTRATIVNÍ; TECHNICKÉ POZICE

Sjednaný druh práce:			
Jméno a příjmení:		Osobní číslo:	
Místo výkonu práce:		Středisko:	
Datum nástupu:		Forma pracovní smlouvy:	<i>doba neurčitá</i> <i>doba určitá</i>
Délka stanovené pracovní doby:		Rozvržení pracovní doby:	
<i>Pro výběr druhu vzdělávání nehodící se škrtněte, karta o vzdělávání zaměstnance je bez podpisů příslušného zaměstnance a jeho přímého nadřízeného neplatná.</i>			
Typ vzdělávání a rozvoje		forma	výběr
Psychologie komunikace s řidiči		Externí školení	ANO NE
zvládání stresu Techniky		Externí školení	ANO NE
Typy stěžovatelů a jednání s nimi		Externí školení	ANO NE
Zákoník práce		Interní školení	ANO NE
EU a její právní předpisy pro dopravu		Interní školení	ANO NE
Efektivní komunikace se zákazníkem		Externí školení	ANO NE
Efektivní telefonická komunikace		Externí školení	ANO NE
Vnitrofiremní komunikace		Interní školení	ANO NE
Tým a týmová spolupráce		Externí školení	ANO NE
Time management a plánování		Externí školení	ANO NE
Stres a jeho odstraňování		Externí školení	ANO NE
Zákaznický princip (orientace na zákazníka)		Externí školení	ANO NE
Podpis přímého nadřízeného:		zaměstnanec:	

PLÁN PRO VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ THP ZAMĚSTNANCŮ

	zaměstnanců	květen 2010	červen 2010	červenec 2010	srpen 2010	září 2010	říjen 2010	listopad 2010	prosinec 2010	Celkem
Σ vzdělávání THP zaměstnanců	159	100	106	151	135	198	182	131	101	1104
TOP MANAGEMENT										
Psychologie komunikace s řidiči		6		8			5			19
zvládání stresu Techniky					6	5				11
Typy stěžovatelů a jednání s nimi		5		5		5	5		5	25
Zákoník práce		5		5		4		5	5	24
EU a její právní předpisy pro dopravu			10				12			22
Efektivní komunikace se zákazníkem				7		7			2	16
Efektivní telefonická komunikace		5			5			5		15
Vnitrofiremní komunikace			3				3		2	8
Tým a týmová spolupráce					4	5				9
Time management a plánování		11						14		25
Stres a jeho odstraňování		14			11					25
Zákaznický princip (orientace na zákazníka)				7			5		5	17
Σ za TOP MANAGEMENT	25	46	13	32	26	26	30	24	19	216
STŘEDNÍ MANAGEMENT										
Vedení a motivace zaměstnanců				10			10			20
Efektivní řízení týmů						25				25
Strategické myšlení, plánování, rozhodování a řízení			5		5			5		15
Stres a jeho odstraňování			5		5			25		35
Prezentační dovednosti			16			10				26
Zvyšování výkonnosti firmy					19		23			42
Efektivní komunikace			11					11	10	32
Role manažera a jeho předpoklady		13			13		13			39
Řízení změn ve stagnaci a krizi			20			26				46
Time management				16						16
Jak dobře vést lidi, rovné příležitosti							25		25	50
Profily a diagnostika				16		20				36
Zpětná vazba skupinová a individuální		16			18			23		57
Legislativa v dopravě				19			10			29
Σ za STŘEDNÍ MANAGEMENT	52	29	57	61	60	81	81	64	35	468
ADMINISTRATIVNÍ A TECHNICKÉ POZICE										
Psychologie komunikace s řidiči				15		15				30
Zvládání stresu, Techniky zvládání stresu					15		15		15	45
Typy stěžovatelů a jednání s nimi			18			18				36
Zákoník práce		5			10		10			25
EU a její právní předpisy pro dopravu				15		5		15		35
Efektivní komunikace se zákazníkem		10			10		9			29
Efektivní telefonická komunikace		5						5		10
Vnitrofiremní komunikace		5		5		3				13
Tým a týmová spolupráce					14		14			28
Time management a plánování			18			18				36
Stres a jeho odstraňování				23			23	23		69
Zákaznický princip (orientace na zákazníka)						32			32	64
Σ za ADMINISTRATIVNÍ A TECHNICKÉ POZICE	82	25	36	58	49	91	71	43	47	420