

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní

Vzdělávání a rozvoj pracovníků ve společnosti
Paramo, a. s.

Bc. Jana Kolčárková

Diplomová práce

2010

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Jana KOLČÁRKOVÁ**

Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**

Studijní obor: **Ekonomika a management podniku**

Název tématu: **Vzdělávání a rozvoj pracovníků ve společnosti Paramo, 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 diplomové práce.
- Vymezení podnikového vzdělávání a rozvoje lidských zdrojů se zaměřením na definování jeho cílů a oblastí.
- Charakteristika podniku Paramo, a.s. - analýza vnějšího a vnitřního prostředí.
- Provedení analýzy potřeb a přání vzdělávání a rozvoje zaměstnanců s využitím dotazníkového šetření.
- Zhodnocení výsledků analýzy, návrhy a doporučení ke zlepšení.
- Formulace závěrů.

Rozsah grafických prací: -
Rozsah pracovní zprávy: cca 50 stran
Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

- ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
DECENZO, D. A., ROBBINS, S. P. Human resource management. 6th edition. New York: John Wiley & Sons, 1999. 545 s. ISBN 0-471-29989-8.
EVANGELU, J. E. Diagnostické metody v personalistice. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2009. 176 s. ISBN 978-80-247-2607-6.
HORNÍK, F. Rozvoj a vzdělávání pracovníků. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 240 s. ISBN 978-80-247-1457-8.
MIKULÁŠTÍK, M. Manažerská psychologie. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 348 s. ISBN 978-80-247-1349-6.

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

Datum zadání diplomové práce: **16. června 2009**

Termín odevzdání diplomové 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 22. června 2009

Prohlašuji:

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

Byla jsem seznámena 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.

V Pardubicích dne 25. 4. 2010

Bc. Jana Kolčárková

Poděkování

Tímto bych velice ráda poděkovala Ing. Michaele Stříteské, PhD. za odbornou pomoc a především přístup, s jakým mě vedla v průběhu vypracování mé diplomové práce. Dále děkuji společnosti Paramo, a.s., za vlídné přijetí a umožnění vypracování této práce v podmínkách tohoto podniku.

Jana Kolčárková

SOUHRN

Tato diplomová práce se zabývá vzděláváním a rozvojem pracovníků ve společnosti Paramo, a.s. Ve svém obsahu pojednává o teoretických poznatcích souvisejících s touto problematikou, dále pak o charakteristice podniku Paramo, a.s., jeho vzdělávacím systému a o rozvoji a motivaci zaměstnanců. Praktickým výstupem této práce je návrh řešení, pomocí kterých by podnik mohl zefektivnit současný systém vzdělávání a motivace svých zaměstnanců. Samotný výzkum byl prováděn na základě zjišťování názorů zaměstnanců pomocí dotazníkového šetření a výsledky byly zpracovány pomocí statistických metod.

KLÍČOVÁ SLOVA

vzdělávání, rozvoj, motivace, Paramo, a.s.,

TITLE

Education and development of employees in the enterprise Paramo, a. s.

ABSTRACT

This thesis is about the education and development of employees in the enterprise Paramo, a.s. Theoretical knowledge of this field as well as detailed description of educational and motivating system in Paramo, a.s. are discussed in the theoretical part. Practical part of this thesis describes how the company could improve its current system in weak point and increase its efficiency. The survey that collects all the necessary information is based on questionnaire method. All the data are statistically evaluated by using statistical parameters.

KEYWORDS

training, development, motivation, Paramo, a.s,

Obsah

SEZNAM GRAFŮ	8
SEZNAM OBRÁZKŮ	8
SEZNAM TABULEK.....	9
SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK	10
ÚVOD.....	11
1. PODNIKOVÉ VZDĚLÁVÁNÍ.....	12
1.1 VZDĚLÁVÁNÍ DOSPĚLÝCH	12
1.1.1 Oblasti vzdělávání.....	13
1.2 FORMY VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJE.....	13
1.2.1 Formální vzdělávání	13
1.2.2 Vzdělávání při výkonu práce (Coaching, Mentoring)	14
1.2.3 Týmové učení se ze zkušeností	16
1.2.4 Celopodnikové učení se	17
1.3 CYKLUS VZDĚLÁVÁNÍ	17
1.3.1 Identifikace potřeby vzdělávání	18
1.3.2 Návrh vzdělávací aktivity.....	20
1.3.3 Realizace vzdělávací aktivity	22
1.3.4 Vyhodnocení vzdělávací aktivity (zpětná vazba)	22
2. ROZVOJ LIDSKÝCH ZDROJŮ	26
2.1 STRATEGIE ROZVOJE ORGANIZACE A JEDINCE.....	26
2.2 PERSONÁLNÍ A SOCIÁLNÍ ROZVOJ PRACOVNÍKŮ	28
2.2.1 Personální rozvoj.....	28
2.2.2 Sociální rozvoj	29
2.3 ŘÍZENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU A ROZVOJ ZAMĚSTNANCŮ	30
2.3.1 Rozvojový plán zaměstnance	32
2.3.2 Rozvoj a motivace zaměstnanců	34
2.3.3 Hodnocení pracovníků.....	37
3. CHARAKTERISTIKA PODNIKU PARAMO, A. S.	41
3.1 HISTORIE	41
3.2 VNĚJŠÍ ANALÝZA PODNIKU.....	41
3.2.1 Sociálně-kulturní faktory	42
3.2.2 Legislativní faktory	42
3.2.3 Ekonomické faktory.....	43

3.2.4 Politické faktory.....	43
3.2.5 Technologické faktory.....	43
3.2.6 Ekologické faktory	44
3.3 VNITŘNÍ ANALÝZA PODNIKU.....	44
3.3.1 Strategie.....	45
3.3.2 Organizační struktura.....	46
3.3.3 Systémy.....	47
3.3.4 Styl řízení	47
3.3.5 Spolupracovníci	49
3.3.6 Schopnosti.....	52
3.3.7 Sdílené hodnoty.....	53
4. SYSTÉM VZDĚLÁVÁNÍ, ROZVOJE A MOTIVACE ZAMĚSTNANCŮ VE SPOLEČNOSTI PARAMO, A.S.....	54
4.1 PLÁN VZDĚLÁVACÍCH AKTIVIT	54
4.2 DRUHY VZDĚLÁVÁNÍ	56
4.3 HODNOCENÍ EFEKTIVITY PODNIKOVÉHO VZDĚLÁVÁNÍ	58
4.4 HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ	59
4.5 ROZVOJ A MOTIVACE VE SPOLEČNOSTI V DOBĚ KRIZE.....	60
4.5.1 Rozvoj zaměstnanců.....	60
4.5.2 Způsoby motivace	61
5. DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ	63
5.1 CHARAKTERISTIKA A METODOLOGIE DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ.....	63
5.1.1 Cíl výzkumu.....	63
5.1.2 Vymezení zkoumaného souboru	63
5.1.3 Techniky a metody zpracování dat.....	63
5.2 REALIZACE VÝZKUMU	64
5.2.1 Sběr dat.....	64
5.3 ANALÝZA DAT A JEJICH INTERPRETACE.....	65
5.4 ZJIŠTĚNÉ POZNATKY A NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ.....	90
ZÁVĚR	95
LITERATURA.....	97
PŘÍLOHY	99

Seznam grafů

Graf 1 Struktura zaměstnanců podle dosaženého vzdělání	51
Graf 2 Průměrný počet zaměstnanců společnosti Paramo, a.s., v letech 2000 – 2009	52
Graf 3 Rozpočet na vzdělávání v letech 2006 – 2010	61
Graf 4 Skladba respondentů podle pohlaví a pracovní pozice.....	65
Graf 7 Zájem o vzdělávání.....	66
Graf 8 Absolvování kurzu.....	67
Graf 9 Přínos školení – THP	68
Graf 10 Přínos školení – Dělník	68
Graf 11 Souhrnné pořadí oblastí vzdělávacích potřeb - THP	70
Graf 12 Souhrnné pořadí oblastí vzdělávacích potřeb – Dělník.....	71
Graf 13 Vzdělávání ve volném čase – THP.....	72
Graf 14 Vzdělávání ve volném čase – Dělník	72
Graf 15 Zájem THP o jazykové vzdělávání.....	74
Graf 16 Ochota finanční spoluúčast THP na jazykový kurz za měsíc.....	74
Graf 19 Ochota finanční spoluúčasti na kurzech a jejich druhy o které je zájem.....	77
Graf 20 Klasifikace práce – THP	79
Graf 21 Klasifikace práce – Dělník	79
Graf 24 Srovnání motivačních faktorů za skupinu THP.....	85
Graf 27 Srovnání motivačních faktorů za pracovní pozici dělník	89

Seznam obrázků

Obr. 1 Cyklus vzdělávání.....	18
Obr. 2 Analýza potřeb vzdělávání	19
Obr. 3 Uplatnění diferencujícího přístupu	27
Obr. 4 Složky rozvoje lidských zdrojů	29
Obr. 5 Cyklus řízení pracovního výkonu.....	30
Obr. 6 Typy motivačního založení člověka	36
Obr. 7 Souvislost systému hodnocení.....	38
Obr. 8 Model 7S firmy McKinsey	45

Seznam tabulek

Tabulka 1 Klady a zápory formálního vzdělávání.....	14
Tabulka 2 Metody vzdělávání.....	22
Tabulka 3 Matice metod hodnocení.....	40
Tabulka 4 Styly řízení.....	48
Tabulka 5 Věková a kvalifikační struktura zaměstnanců společnosti Paramo, a.s.....	50
Tabulka 6 Plán vzdělávacích programů pro rok 2009	56
Tabulka 7 Spokojenost s kvalitou školení dle pozice a věku	67
Tabulka 8 Oblast vzdělávacích potřeb - THP	69
Tabulka 9 Oblast vzdělávacích potřeb - Dělník.....	71
Tabulka 10 Informovanost o vzdělávacích akcích	73
Tabulka 11 Metody vzdělávání - Dělník	78
Tabulka 12 Rozvoj osobnosti	80
Tabulka 13 Důležitost jednotlivých potřeby zaměstnanců za pozice THP a dělník.....	81
Tabulka 14 Preferované motivační faktory pracovníků podle věku - THP	82
Tabulka 15 Srovnání motivačních faktorů za skupinu THP.....	84
Tabulka 16 Preferované motivační faktory pracovníků podle věku – Dělník.....	86
Tabulka 17 Srovnání motivačních faktorů za pracovní pozici dělník	88
Tabulka 18 Stimulace a motivace pracovníků.....	90

Seznam použitých zkratk

AJ	Anglický jazyk
EMS	Enviromental Management Systém (systém ochrany životního prostředí)
HOV	Hospodářský výsledek
HSMS	Health and Safety Management System (systém řízení bezpečnosti práce)
IA	Interní audit
IMS	Integrovaný systém řízení (QMS + EMS + HSMS)
ISO 9001	Systémy managementu jakosti
ISO 14001	Systémy enviromentálního managementu
MPSV	Ministerstvo práce a sociálních věcí
OHSAS 18001	(Occupational health and safety management systems) Systémy managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci.
OIMS	Odbor integrovaných systému
QMS	Quality Management System (systém řízení kvality)
SP	Sociální pojištění
THP	Technicko-hospodářský pracovník
UNI	Úplně nové informace
ZP	Zdravotní pojištění

Úvod

Vzdělávání je v dnešní době vnímáno jako nutnost. V rychle se vyvíjejícím světě je zapotřebí aktualizovat své vědomosti a dovednosti tak, aby člověk obstál v profesním, společenském i osobním životě. Rychlý vývoj v oblasti technologií a komunikace zvyšuje nároky na další vzdělávání. Vzdělávání a formování pracovních schopností se tak v moderní společnosti stává celoživotním procesem, v kterém sehraává stále významnější roli podnik a jim organizované podnikové vzdělávání. Základem úspěšného podnikání je nejen know-how, technologie, ale hlavně flexibilita a připravenost na změny. Jak řekl Sam Walton (majitel obchodního řetězce Wall Mart): „*Nemůžeme stále dělat to, co se jednou osvědčilo, protože vše kolem se mění. Člověk musí být v předstihu a předvídat změny, aby uspěl.*“¹ Flexibilitu organizace na měnící se podmínky vytvářejí flexibilní lidé, kteří jsou nejen na změnu připraveni, ale také ji akceptují a podporují. Proto by se péče o formování pracovních schopností a dovedností zaměstnanců organizace měla stát nejdůležitějším úkolem personálních činností.

Ekonomická recese významně ovlivnila možnosti firem financovat vzdělávání dospělých. Na jedné straně je na vzdělávání méně peněz, na druhé straně jsou lidé více motivováni se učit, neboť jsou nuceni přehodnotit svou současnou pozici na trhu práce. V souvislosti s motivací musí podniky vyřešit otázku, proč někteří zaměstnanci pracují méně a jiní podávají vynikající výsledky. Být motivován je víc než být jen spokojen s prací, motivovaní lidé chtějí pracovat ne ovšem v první řadě pro podnik, ale pro pocit sebeuspokojení. Každý pracovník má jinou strukturu potřeb, které ovlivňují jeho výkon v pracovním procesu. Proto, chce-li podnik změnit přístup lidí k práci, je zapotřebí jednotlivé potřeby zaměstnanců poznat a analyzovat.

Hlavním cílem této diplomové práce je provedení analýzy a zhodnocení oblastí vzdělávání a rozvoje pracovníků ve společnosti Paramo, a.s. K dosažení tohoto cíle bude použita metoda dotazníkového šetření a pro vyhodnocení dat bude využito statistických metod. Práce je rozložena do tří hlavních částí. První část je zaměřena na definování podnikového vzdělávání a rozvoje lidských zdrojů. Druhá část popisuje historii podniku, následně je zpracována analýza vnějšího a vnitřního prostředí. Dále je rozebrán a popsán systém vzdělávání a rozvoje, který je ve společnosti uplatňován. Třetí část práce je věnována dotazníkovému, jehož cílem je zkoumání, jak jsou zaměstnanci se vzděláváním a rozvojem spokojeni či nikoliv. Závěrem práce bude navržen řešení k odstranění případných zjištěných nedostatků.

¹ VINTER, J. *Recept Sama Waltona na celosvětový úspěch v podnikání*. Dostupný z: www.podnikatel.cz

1. Podnikové vzdělávání

Lidské zdroje jsou rozhodujícím bohatstvím každého podniku či organizace. Proto je těmto zdrojům zapotřebí věnovat velkou pozornost. V současné době, kdy dochází k zvyšování požadavků na znalostí, dovedností a schopností člověka, se vzdělávání stává celoživotním procesem. Oblast vzdělávání pracovníků je jednou z nejdůležitějších činností, které spadá do personalistiky. Podnikové vzdělávání znamená investovat do lidí za účelem dosažení jejich lepšího výkonu a co nejlepšího využívání jejich schopností. Hlavní podstatou podnikového vzdělávání je prostřednictvím cílevědomého nepřetržitého formování pracovního potenciálu vytvořit podmínky pro efektivní plnění úkolů podniku a jeho konkurenceschopnost na trhu.

Tato kapitola se zaměřuje na vzdělávání dospělých, formy vzdělávání a také podrobně rozebírá cyklus vzdělávání, v rámci kterého se rozebírají individuální potřeby jedinců, tak i potřeby organizace.

1.1 Vzdělávání dospělých

Vzdělávání je proces, během něhož určitá osoba získává a rozvíjí nové znalosti, dovednosti, schopnosti a postoje. Podle Williamsovy definice (1998) „je vzdělávání cílově orientované, založené na zkušenosti, ovlivňuje chování a poznávání i změny, které přináší, jsou relativně stabilní. Podle Honeyho a Mumforda (1996) dochází ke vzdělávání tehdy, „jestliže lidé mohou ukázat, že znají něco, co neznali předtím (dovednosti)“. Mumford a Gold (2004) zdůraznili, že „vzdělávání je jak proces, tak výsledek týkající se znalostí, dovedností a chápání“². Můžeme také říct, že vzdělávání je jeden ze způsobů učení se, který je někým organizovaný a institucionalizovaný.

Vzdělávání je plánovitá činnost, která má jednotlivci nebo skupině vzdělávaných pomoci rozšířit si požadovanou způsobilost, naučit se vykonávat správné věci správně a používat osvojených znalostí a dovedností v praxi. Vzdělávání dospělých v organizacích se zpravidla zaměřuje na:

- zlepšování pracovního výkonu,
- uplatňování zákonů, pravidel nebo postupů,
- rozvoj potenciálu,
- odborné dovednosti,
- rozvoj změny chování,

² ARMSTRONG, M.: Řízení lidských zdrojů. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007

- řízení vztahů,
- rozvoj sociální a emoční pravomocí a změny postojů,
- iniciování a zvládání změn.

K učení nelze přistupovat jako k jednorázové akci, ale jako k celoživotnímu stálému procesu. Úspěšné bývá takové učení, které v žádacím poměru zahrnuje intelektuální i emocionální výzvy. Dospělí se zpravidla učí tak, že spojují novou učební látku s tím, co už znají z předcházejících znalostí a zkušeností. Proto je vhodné zadělavací akce zaměřovat na příklady a srovnávání analogií z oblastí, které jsou účastníkům vzdělávání blízké.

1.1.1 Oblasti vzdělávání

³Vzdělávání si můžeme klasifikovat podle vlastního obsahu a v jakékoliv formě. Výuku můžeme zajišťovat prezenční formou či prostřednictvím e-learningu. Programy vzdělávání nebo jednotlivé výcvikové akce se mohou týkat kterékoliv z následujících záležitostí:

- manuální dovednosti a zručnosti,
- dovedností v oblasti informačních technologií,
- jazykového vzdělávání,
- výcviků manažerů,
- interpersonálních dovedností, např. schopnosti vést, vytváření týmů, skupinové dynamiky,
- osobních dovedností, např. asertivity, koučování, komunikování, time managementu,
- výcviku procedur nebo praktik používaných v organizaci, např. v praxi orientace pracovníků, zdraví a bezpečnosti, řízení pracovního výkonu,
- školení ze zákona.

1.2 Formy vzdělávání a rozvoje

1.2.1 Formální vzdělávání

Formální vzdělávání je vhodným nástrojem pro předávání znalostí a informací a společně se školeními zaměřující se na nácvik dovedností, může vést k nastolení prostředí i pro sdílení znalostí a zkušeností. Každá forma vzdělávání má své určité klady i zápory. Jednotlivá pozitiva a negativa zobrazuje tabulka 1.

³ Převzato z: KOLČÁRKOVÁ, J.: Analýza vlivu vzdělávání na pracovní výkonnost zaměstnanců ČS, a.s. 2008

Tabulka 1 Klady a zápory formálního vzdělávání

Pozitiva	Negativa
<p>Užitečnost – explikuje nové přístupy, informuje o nových metodách, postupech.</p> <p>Kompatibilita – zajišťuje, aby byly předávány informace v souladu jednotlivých podnikových útvarů.</p> <p>Konzistentnost – všichni účastníci získávají stejné nebo velice podobné informace.</p>	<p>Jednotvárnost – dochází pouze k předání informací. Zřídka používá jiné metody učení.</p> <p>Individualismus – kladen důraz na samostudium.</p> <p>Uniformita – předpoklad, že všichni jsou na stejné počáteční úrovni a mají stejné potřeby.</p> <p>Jednosměrnost – sklon k jednosměrné komunikaci shora dolů.</p>

Zdroj: WALKER, J.: Moderní personální management, Praha: Grada Publishing, 2003.

Cílem formálního vzdělávání je zpravidla předání předurčených informací a vědomostí. Je převážně individualistické a předává převážně teoretické znalosti, leckdy obohacené o techniky zlepšující dovednosti s motivujícím účinkem. Výhodu, kterou v ní větší podniky spatřují, je její nižší nákladnost oproti jiným metodám, v případě vzdělávání většího počtu pracovníků. V současné době, kdy podniky disponují vysoce vyvinutými počítačovými hardwary a podnikovými intranety, dochází k vytváření tzv. vzdělávacích balíčků zaznamenávaných ať už na CD nosičích, ve formě videozáznamu nebo informací na intranetu. Hlavním cílem používání této formy vzdělávání je snížení administrativních nákladů a rozšíření dostupnosti informací všem lidem v podniku. Počítačové vzdělávání (e-learning) nastavilo nový směr získávání dalších informací a znalostí. Firmám snížilo náklady kalkulované na jednoho účastníka vzdělávacího programu. Umožnilo podnikům pořízení si programů za nižší ceny v porovnání s náklady na vlastního školitele. Zvyšující se počet společností a podnikatelů nabízející vzdělávání po síti a konkurence mezi nimi, vede ke stálému zdokonalování jimi nabízených produktů, což vede v primárním pohledu ke kvalitnějším výukovým programům pro vzdělávající se osoby.

V případě e-learningového vzdělávání je důležitá motivace lidí. Málokdy můžeme jednotlivce kontrolovat. Neexistuje zde žádná prezenční listina, a zjistí-li osoba, že se může učit vlastním tempem a dle vlastních potřeb, může se stát, že některé kapitoly kurzu vynechá, popřípadě jim nebude věnovat dostatečnou pozornost. Nemí-li nastolena zpětná vazba, nemusí k žádným změnám v úrovni znalostí a dovedností vůbec dojít. Takovéto distanční vzdělávání se stává neefektivní a jen z mála se liší od manuálu z dob dávno minulých.

1.2.2 Vzdělávání při výkonu práce (Coaching, Mentoring)

Vzdělávání při výkonu práce je založeno na předpokladu, že zaměstnanci jsou vystaveni novým pracovním výzvám a podmínkám a na základě zkušeností dochází k učení i rozvoji jejich osobnosti.

Koučování (coaching) je název přejatý ze sportu. Někdy dochází k záměně kouče za trenéra. Trenér je osoba, která sportovce inspiruje a radí, jak se má zlepšit. Avšak kouč apeluje na vnitřní vědomí a svědomí tak, aby osoba sama objevila nejlepší způsob, jak dosáhnout výkonu. Metoda koučování spočívá v pochopení věci, ne ve vykonání určitého příkazu. Neboť největším přínosem pro koučovanou osobu je to, na co přijde sám. Koučování souvisí s delegováním, relativní samostatností pracovníka, rozvojem jeho potenciálu a neustálým vzděláváním. Velice mě zaujalo, jak význam a podstatu koučinku vyjádřil J. Whitmore: „*Výzkumy v oblasti výchovy a vzdělávání dokazují, že považujete-li lidi za osly a jednáte tak s nimi, potom se jako oslové skutečně chovají. Jednáte-li s nimi jako s myslícími bytostmi, chovají se jako myslící bytosti.*“⁴ Proces koučování je vhodný především při potřebě nácviku specifických manažerských, obchodních a dalších dovedností. Využívá se pro získání příslušné kompetence. Pro nové pracovníky slouží ke sladění cílů společnosti s cíli osobního rozvoje. Koučováním lze podpořit efektivní začlenění pracovníka do nového prostředí.

Mentoring je další metodou vzdělávání, která je na vzestupu. Funguje na principu zasvěcování nových kolegů (mentorovaných) kolegy zkušenými (mentory) do pracovní problematiky a celkového chodu pracoviště. Mentori bývají obvykle služebně starší spolupracovníci, kteří mají zkušenosti i odbornost, aby mohli pomáhat a radit méně zkušeným kolegům. Uplatňování mentoringu má pozitivní vliv jak na absolventy kurzu, tak na podnik jako celek. Pomáhá novým zaměstnancům k rychlejší adaptaci v novém prostředí. Mentoring lze také definovat jako metodu pomáhající lidem při učení, na rozdíl od koučování, které je poměrně direktivním nástrojem zvyšování schopností lidí. Jedná se o vzdělávání při výkonu práce. Základem mentoringu je kvalitní vztah mezi mentorem a mentorovaným. Tento vztah je založen na smysluplném dialogu, vstřícnosti, důvěře, vzájemné úctě a ochotě učit se.⁵

Výzkum EDS⁶ (1996) zaměřený na význam neformálního vzdělávání v pracovních skupinách zjistil, že vhodné podmínky pro neformální učení jsou vytvořeny těmito faktory: *právo rozhodovat o vlastních výstupech; týmové řešení problémů; systém odměňování spojený s plněním týmových cílů; atmosféra tolerance k odlišným názorům; jasně stanovené a dosažitelné cíle; efektivní vůdcovství.* Studie na základě svých poznatků rozčlenila neformální vzdělávání do čtyř tříd.

⁴ KHELEROVÁ, V. Komunikační a obchodní dovednosti manažera. 2.vyd. Praha: Grada Publishing, 2006

⁵ KOLČÁRKOVÁ, J. Analýza vlivu vzdělávání na pracovní výkonnost zaměstnanců ČS, a.s. 2008

⁶ Electronic Data System – jedna z předních světových společností zabývající se službami v oblasti informačních technologií. Převzato z: WALKER, A. J., et al.: Moderní personální management.

Pragmatické vzdělávání – představuje znalosti a dovednosti nutný pro výkon práce.

Interpersonální učení se – dovednosti, které potřebuje jedinec k řešení problémů a přizpůsobování se změnám.

Interpersonální vzdělávání – spolupráce a navazování kontaktů s jednotlivci a skupinami.

Učení se podnikové kultuře – porozumění podnikové kultuře, normám a chování.

Všechny typy vzdělávání jsou pro úspěšnost zaměstnance důležité. Žádoucí efekt rozvoje osoby se objeví pouze tehdy, vytváří-li podnik prostředí, ve kterém je běžné ptát se, učit se a poskytovat neformální odměny těm, kteří pomáhají ostatním se zvládnutím vyskytujících se problémů.

1.2.3 Týmové učení se ze zkušeností

Organizace neexistuje bez týmů specialistů, jejichž výkon závisí na kvalitě ostatních a jejich schopnosti pracovat dohromady. Schopnost týmového učení si vyžaduje určité souznění v kultuře organizace, ve které lidé jednají jako tým a ne jako skupina jednotlivců s různými zájmy. Takové souznění předpokládá důvěru, otevřenost ke komunikaci, schopnosti naslouchat ostatním a ochotu sdílet své zkušenosti. Týmové učení je proces vyladování a rozvíjení schopnosti týmu dosahovat stanovených výsledků, po kterých členové týmu opravdu touží. Tento typ učení se opírá o vytváření sdílené vize. Velice důležité pro to, aby celé týmové učení bylo efektivní, je určitá uspořádanost či vyladění týmu. Ve vynikajících týmech v rámci organizace se rozvíjí vztah pracovní důvěry, kdy každý člen týmu vnímá ostatní, spoléhá na ně, že budou jednat tak, že se všichni budou navzájem vhodně doplňovat. Je-li ovšem tým tzv. „roztříštěn“ na jednotlivce s různými osobními zájmy, zaměřujících se různým směrem, dochází k zbytečnému plýtvání energie týmu. Nebude-li tým fungovat jako jeden celek směřující stejným směrem, mohou jednotlivci pracovat a snažit se sebevíc, ale jejich úsilí se nepromítne do výkonu celého týmu. Ačkoliv týmové učení požaduje individuální dovednosti, je to kolektivní disciplína. Týmové učení předpokládá nejen diskuzi, ale opravdový dialog. Základem takového dialogu je zohlednění různorodých zájmů tak, aby v závěru bylo možno učinit jednoznačné rozhodnutí, které bude zastávat celý tým. Jde spíše o naslouchání, při němž jednotlivci neprosazují vlastní názory. Naopak je tomu při diskuzi, v rámci které se předkládají a obhajují odlišné názory a hledá se ta nejlepší možnost, která se tak stane základem rozhodnutí pro celý tým. Jak dialog tak i diskuze jsou pro efektivní učení důležité, avšak jejich síla spočívá v jejich synergii.

1.2.4 Celopodnikové učení se

Základní myšlenkou učící se organizace je to, že učení je důležitým faktorem umožňující organizaci přežít, že učení na úrovni činností, politiky a strategie musí být vědomé, systematické a začleněno do všech činností organizace. Aktivním prvkem učící se organizace je každý zaměstnanec. Aby byl ochoten a schopen se cíleně učit, musí znát svůj potenciál, být ochoten ho zdokonalovat a vědět, jak toho docílit. Aktivita jde od něj zevnitř, školení jsou již jen důsledkem jeho fungující schopnosti učit se a jsou pouze jedním ze způsobů, jak se učit. Další způsoby jsou učení se přímo z konkrétních zkušeností, od kolegů, od jiných firem, studium knih atd. Vše by mělo směřovat k jedinému cíli: dělat věci lépe, či jinak, než konkurence. P. M. Senghe (2006) definoval celopodnikové učení velice výstižně: „*V dnešní době je jedinou možnou konkurenční výhodou, kterou firma může získat, schopnost učit se rychleji než konkurence.*”⁷

Miller a Steward (1999) definovali určité charakteristické rysy učící se organizace:

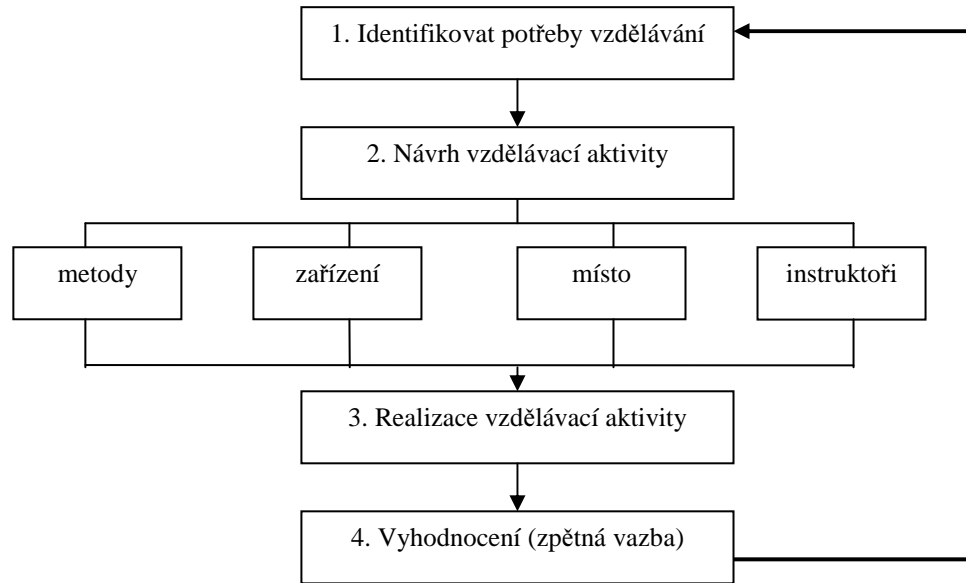
- Strategie vzdělávání a podnikové strategie jsou úzce spjaty.
- Jednotlivci, skupiny a celá organizace se nejenom učí, ale také se učí, jak se učit.
- Informační systémy a technika slouží k podpoře učení a hraje svou nedílnou součást v celém procesu učení.
- Organizace se vědomě učí na základě příležitostí a rizik podnikání.
- Jednotlivé systémy jsou vyvážené a řízené jako celek.
- Existují definované procesy pro předávání znalostí.

Jedním z postojů k vytvoření učící se organizace, který definoval Senghe (1990), je zaměřit se na kolektivní řešení problémů, používat týmové učení a metody odhalující příčiny problémů. Cílem k úspěchu je pak pěstování firemní kultury směřující k sdílení podnikové kultury, její vize, strategie a firemních hodnot všemi zaměstnanci.

1.3 Cyklus vzdělávání

Vzdělávací program by měl být vždy systematický v tom, že bude konkrétně vytvořen, plánován a realizován s cílem uspokojit jasně definované potřeby. Takové školení (výcvik) musí být uskutečňováno lidmi, kteří vědí, jak jej provádět a jeho efekt musí být vyhodnocen. Cyklus vzdělávání je tvořen čtyřfázovým modelem, který znázorňuje obr. 1.

⁷ SENGE, P. M.: *The fifth discipline*. 2nd rev. edition. USA: Broadway Business, 2006



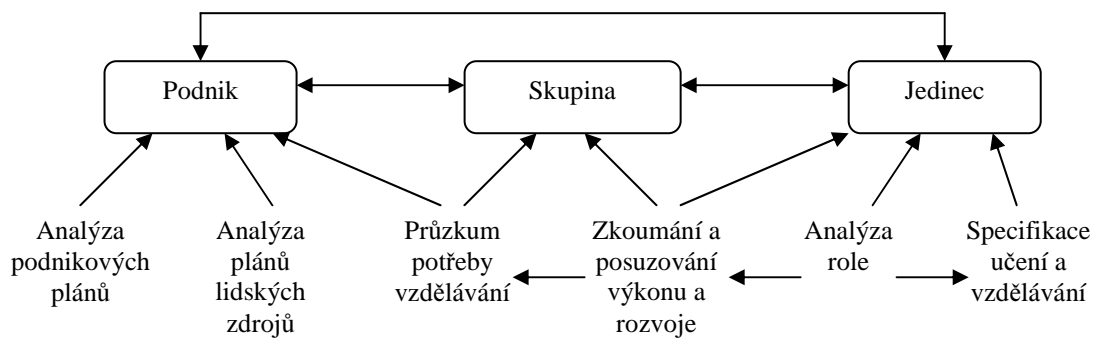
Obr. 1 Cyklus vzdělávání

Zdroj: ARMSTRONG, M.: Řízení lidských zdrojů, 2007

1.3.1 Identifikace potřeby vzdělávání

Každá vzdělávací aktivita musí být založena na znalosti toho, co je potřeba provést a proč. Je zapotřebí přesně určit účel těchto aktivit a to je uskutečnitelné pouze, když jsou identifikovány potřeby vzdělávání organizace, skupin i jednotlivců. Identifikace potřeb vzdělávání by se neměla zabývat pouze definováním rozdílu toho, co lidé znají a dělají, a tím, co by správně měli znát a být schopni dělat, ale měla by se také zaměřit na rozpoznávání a uspokojování potřeb rozvoje – přípravou pracovníků na to, aby byli ochotni a schopni brát na sebe další povinnosti a odpovědnost, aby byli připraveni na nové požadavky práce.

Jak už bylo výše zmíněno, potřeby vzdělávání by měly být analyzovány u organizace jako celku – tedy jako podnikové potřeby; u skupin – tedy skupinové potřeby; u jednotlivých pracovníků – tedy analyzování individuálních potřeb. Jak znázorňuje obr. 2 tyto tři oblasti jsou vzájemně propojeny.



Obr. 2 Analýza potřeb vzdělávání

Zdroj: ARMSTRONG, M.: Řízení lidských zdrojů, 2007

Analýza plánů podniku a lidských zdrojů – Rozvojové plány podniku a plány lidských zdrojů by měly popisovat dovednosti a schopnosti, které bude v budoucnu potřeba a zároveň by měly definovat počty pracovníků s těmito schopnostmi a dovednostmi.

Při identifikování mezer a potřeb podniku si klademe dvě otázky:

- Kde jsme a kam směřujeme (jaká je naše strategie).
- Jaké máme zaměstnance a jaké potřebujeme, abychom splnili obchodní strategii.

Nejrozšířenější metodou identifikace potřeb organizace je benchmarking, který spočívá ve srovnání výsledků jednotlivých částí podniku, nebo také ve srovnání s jinými firmami.

Průzkum potřeby vzdělávání – Je možné provádět různé průzkumy, které analyzují informace z odlišných zdrojů, např. ze zkoumání a posuzování pracovního výkonu, s cílem rozpoznat podnikové a skupinové potřeby vzdělávání a výcviku. Pro zjištění potřeb vzdělávání je dobré provádět s pracovníky rozhovor. Ten nám poskytne informace o tom, co se lidé potřebují naučit a zároveň pracovník může vyjádřit svůj vlastní názor. Někteří lidé ovšem neradi vyslovují své požadavky, případně něco kritizují před svým nadřízeným. Z tohoto důvodu je lepší s lidmi vést diskuzi o jejich práci a identifikovat všechny oblasti, kde se domnívají, že by se jejich výkon mohl zlepšit pomocí nějakého vzdělávacího programu.

Když analyzujeme nedostatečný výkon a bariéry v učení, klademe si čtyři otázky. Jako první je otázka „MŮŽE?“, která zkoumá, zda pracovník má všechny podmínky k úspěšnému výkonu. Jestliže ne, provádí se hlubší zjišťování. Po jeho skončení nebo po odpovědi „ano“ následuje druhá otázka „ZNÁ?“. Touto otázkou se ptáme, zda pracovník má všechny potřebné znalosti, aby úkol splnil. Jestliže ne, zjišťujeme konkrétně, které mu schází a jakým způsobem je může získat. Při odpovědi „ano“ pokračujeme v kladení další otázky „UMÍ?“, která se

zaměřuje na identifikaci dovedností. Je-li odpověď „ano“, zabýváme se poslední otázkou „CHCE?“. Lze se domnívat, že pracovník, který má zajištěné všechny podmínky, má potřebné znalosti a dovednosti k výkonu své práce, a přesto nepodává očekávané výsledky, může mít problém v motivaci nebo s implementací znalostí a dovedností do praxe. Aby se přišlo na důvod, proč pracovník nedosahuje požadovaných výkonů, je zapotřebí, aby nadřízený společně s podřízeným hledali možnosti zlepšení a to nejlépe pomocí rozhovoru nebo diskuze.

Zkoumání a posuzování výkonu a rozvoje – Hlavním zdrojem informací o potřebách vzdělávání a rozvoje jedinců je proces řízení pracovního výkonu. Přístup ke vzdělávání založený na řízení pracovního výkonu se soustřeďuje na přípravu programů zlepšování výkonů, plánu osobního rozvoje a na dohody či smlouvy o vzdělávání, které by v souhrnu měly poskytovat plán činností vzdělávání.

Analýza role – Je základem pro analyzování a identifikování potřeb vzdělávání. Charakteristika rolí definuje schopnosti potřebné pro vykonávání určité role (pracovní pozice). Profil role musí být pravidelně aktualizován a zkoumán na základě dosažených výsledků s výsledky plánovanými. Zároveň se provádí výběr pracovníků, kteří se zúčastní organizovaného vzdělávání, aby si doplnili své znalosti nebo zlepšili své dovednosti v závislosti na nových požadavcích své role.

1.3.2 Návrh vzdělávací aktivity

Na základě identifikace potřeb vzdělávání již víme, co bude námětem rozvojové a vzdělávací aktivity a jací budou účastníci. Každý program vzdělávání a rozvoje je zapotřebí navrhovat individuálně, stále rozvíjet v případě, že se objeví nové nároky. Dalším krokem je sjednotit různé potřeby do jasně definovaných rozvojových cílů.

Definování cílů – Máme přesně určené nedostatky mezi současností a budoucností na úrovni podniku, skupiny i jedince. Na základě všech získaných informací je nezbytné vymezit cíle, jejichž dosažením odstraníme nedostatek, nebo zajistíme, že se rozvoj bude ubírat žádoucím směrem. Charakter cíle předurčuje zaměření programu. Při definování cílů mnohdy používáme kontrolní otázky, s nimiž postupujeme od konce. Tyto otázky mohou mít charakter **proč**.

- „Proč potřebujeme vzdělávání obchodních a komunikačních dovedností pro obchodní zástupce? – Protože dochází k poklesu prodeje a roste konkurence.“
- „Proč potřebujeme profesionálnějšího obchodního zástupce? – Protože zákazník se nerozhoduje pouze na základě produktu, ale hodnotí celkovou spolupráci

s podnikem, který v první řadě reprezentuje obchodní zástupce. Právě on je ten, kdo prezentuje a nabízí výrobky podniku.

- Cíle charakterizují něco, co musí být dosaženo nebo splněno za určitých kritérií.

Abychom mohli provádět zpětnou vazbu, musí být cíle tzv. SMART:

- specifické – tedy konkrétní, jasně a jednoznačně definované,
- měřitelné – kvantitativně, kvalitativně z časového nebo peněžního hlediska,
- dosažitelné – nemůžeme stanovit cíle, o kterých víme, že v reálu jsou nesplnitelné,
- reálné – ve vztahu k podniku a k podnikovým cílům,
- časově určené – dosažení ve stanoveném termínu.

Cíle by měly být formulovány ve spolupráci s liniiovými manažéry, personálními specialisty a zaměstnanci samotnými. Stanovení jasně formulovaných cílů, se kterými budou všichni účastníci vzdělávací akce srozuměni, přispívá k jejich motivaci. Naopak, nebudou-li cíle tréninku vymezeny, nelze ani posoudit, zda trénink skutečně splnil svůj záměr.

Metody vzdělávání – Poté, co si jasně nadefinujeme cíle vzdělávacího programu, můžeme přistoupit k výběru metod vzdělávání. Metody rozvoje vybíráme podle toho, zda vzdělávací program bude realizován mimo chod (mimo pracoviště - používané ve formálních vzdělávacích kurzech konaných ve vzdělávacích zařízeních) či za chodu podniku (při výkonu práce - používané v každodenní praxi jako součást speciálního vzdělávacího programu), zda se bude jednat o učení ve skupině, či individuální. Při výběru metod se snažíme o to, aby pokrývaly co nejširší spektrum a přitom byly systematické. Každá metoda vzdělávání má odlišný podíl teorie a praktických zkušeností. Proto výběr metody vzdělávání záleží samozřejmě vždy na konkrétním zaměření tréninku. Chceme-li, aby vzdělávání splnilo definované cíle, neměl by podíl praktického nácviku klesnout pod polovinu celkového času vzdělávací akce. Větší podíl praktických cvičení pomáhá udržovat lepší pozornost účastníků tréninku, posiluje jejich motivaci a ochotu pro další vzdělávání v budoucnosti. Předpokladem úspěšného školení je možnost vyzkoušet si nové postupy, techniky a poznatky tzv. na vlastní kůži. Vzdělávání, které nám neumožní získat praktické zkušenosti, byť v modelovém nácviku, nemůže přinést požadovaný efekt, který by odpovídal prostředkům, které jsme na tuto vzdělávací akci vynaložili. Nedostane-li se zaměstnancům možnosti využití nových poznatků a schopností v praxi, je devadesát procent těchto poznatků a schopností, které díky vzdělávání získali, během tří měsíců zapomenuto. Příklady metod vzdělávání používaných mimo chod a za chodu podniku uvádí tabulka 2.

Tabulka 2 Metody vzdělávání

	Řízení druhými, společně s druhými	S převahou sebeřízení, sám
Mimo chod	workshop, modelové situace, trénink, outdoorové programy,	samostudium, případové studie, e-learning
Za chodu	koučink, mentoring, instruktáž, stínování, pracovní rotace	pokus, experiment, vyzkoušení nového přístupu

Zdroj: HORNÍK, F.: Rozvoj a vzdělávání pracovník, 2007

Časový harmonogram – Poté, co už máme definované cíle, vybrány metody a účastníky vzdělávání, je důležité sestavit časový plán vzdělávací aktivity. Při tvorbě pořadí jednotlivých aktivit je zapotřebí dbát toho, aby po sobě následovaly metody stejného charakteru, aby docházelo ke střídání částí, ve kterých jsou aktivnější účastníci a ve kterých lektor. Dále je vhodné, aby vzdělávací akce byly organizovány spíše v kratších blocích a častěji. Argumentem pro je nejen únava a snižující se pozornost zúčastněných osob způsobena dlouhými tréninky, ale také možnost zaměstnanců si nově získané poznatky co nejdříve vyzkoušet v praxi při svých každodenních pracovních činnostech.

1.3.3 Realizace vzdělávací aktivity

Všeobecnými pravidly realizace vzdělávacích programů jsou:

- soustavné monitorování kurzů, aby bylo zaručeno, že probíhají podle plánu a schváleného rozpočtu,
- po ukončení vzdělávání vyhodnotit jeho přínos a výsledky.

1.3.4 Vyhodnocení vzdělávací aktivity (zpětná vazba)

Zpětná vazba o efektivitě vzdělávací aktivity je nejdůležitější částí z celého cyklu vzdělávání. Provádí se z důvodu posouzení účinnosti dosažení plánovaných cílů, a zároveň, aby se ukázalo, kde je zapotřebí nápravy nebo změn, aby vzdělávání bylo ještě účinnější.

Každý pracovník musí vědět, jaké jsou jeho úkoly a v kterémkoliv okamžiku musí umět předložit stav jejich plnění. Hodnocení nesmí mít charakter pouhé kontroly. Musí vždy být spojeno s výměnou názorů, protože zpětná vazba s podřízenými manažérovi přináší mnoho významných poznatků. Pochvala a odměna za splněný úkol musí být neoddělitelnou součástí hodnocení.

Proces vyhodnocení vzdělávání definoval Hamblin (1974) jako „každý pokus získat informace (zpětnou vazbu) o účincích určitého vzdělávacího programu a ocenit hodnotu toho vzdělávání ve světle této informace“. Vyhodnocování vyúsťuje do řízení, tj. rozhodování, zda

mělo dané vzdělávání smysl (především z hlediska nákladů a přínosů), či nikoliv, a co zlepšit, aby bylo nákladově efektivnější.⁸

Úrovně vyhodnocení – Autor Kirkpatrick (1994) doporučuje čtyři úrovně vyhodnocování vzdělávání. Je třeba postupovat po jednotlivých krocích až po nejvyšší 4. úroveň podniku, protože dosahování kvantitativních a kvalitativních cílů na této nejvyšší úrovni je to, o co jde především.

- 1) Hodnocení reakcí – Na této úrovni se posuzují postoje účastníků na toto vzdělávání. Zkoumají se jejich reakce na zážitky z procesu vzdělávání, zjišťuje se, co si myslí o užitečnosti, o jednotlivých fázích výuky a lektorovi, co by do výuky zařadili a co jim naopak nevyhovovalo. Jsou-li reakce kladné, implementace získaných znalostí a dovedností do praxe je více pravděpodobná. Nejpoužívanější metodou pro vyhodnocení reakcí je dotazník spokojenosti po tréninku. Ovšem můžeme také použít metodu rozhovoru s absolventy tréninku. Tento způsob je sice náročnější na čas, ale poskytne nám okamžitou představu, zda účastníci aplikují do praxe naučené věci.
- 2) Hodnocení poznatků – Na této úrovni nabýváme informace o tom, do jaké výše byly splněny stanovené cíle vzdělávání. Je zapotřebí určit, kolik znalostí a dovedností si účastníci osvojili nebo zlepšili a do jaké míry se změnily jejich postoje k práci. Vhodným nástrojem pro vyhodnocování na této úrovni jsou testy před a po vzdělávací aktivitě, dotazníky a rozhovory. Vyhodnocování na této úrovni je jednodušší, pokud jsou jasná východiska aktuálních znalostí a dovedností účastníků, protože se hodnotí právě získávání těchto znalostí a dovedností. Proto je vhodné použít před a po vzdělávací aktivitě též sebehodnocení účastníků, písemné nebo praktické testování.
- 3) Hodnocení chování – Na této úrovni se hodnotí, do jaké míry se po návratu účastníků na pracoviště změnilo jejich chování. Je třeba zodpovědět otázku nakolik účastníci vzdělávání používají nově získané znalosti, dovednost a postoje při výkonu své práce. Příkladem mohou být změny v chování ve vztahu k zákazníkům, spolupracovníkům apod. Nesmíme ale zapomenout na to, že účastníkům musíme poskytnout nějaký čas, aby mohli své chování při práci změnit. Tyto změny mohou být následně hodnoceny jak nadřízeným, tak i samotnými zaměstnanci.
- 4) Hodnocení výsledků – Měření dopadu do reálné výkonnosti. Jedná se o poslední úroveň v procesu hodnocení a je východiskem pro posouzení prospěšnosti vzdělávání z hlediska jeho nákladů. Záměrem je vyjádřit přidanou hodnotu programů vzdělávání,

⁸ ARMSTRONG, M.: Řízení lidských zdrojů. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007

tedy jak přispěly k zvýšení výkonu organizace oproti jeho předešlé úrovni. Hodnocení musí být založeno na zkoumání před vzděláváním a po něm a musí určit oblasti, v jakých došlo ke zlepšení, jako je např. přírůstek prodeje, zvýšení produktivity nebo zvýšení spokojenosti zákazníků, snížení nákladů, růstu podílu na trhu apod. Přístupy k vyhodnocování na této úrovni mohou být strukturované rozhovory s vrcholovým managementem, použití vhodného modelu řízení kvality (EFQM), nebo využití kontrolních skupin a procesů managementu kvality. Jde v podstatě o využití principů benchmarkingu jako procesu porovnávání a přizpůsobování nejlepších přístupů k vyhodnocování vzdělávání z vnitřního i z vnějšího prostředí podniku.

Nástroje vyhodnocení - Volba metod měření je prováděna již ve fázi návrhu vzdělávací aktivity. Výběr je podmíněn naplněním jednoduchých požadavků.

- Musí být umožněno sledovat rozdíl mezi vstupem a výstupem.
- Nejsou-li k dispozici údaje na vstupu, musí být takového charakteru, aby byl možný benchmarking.
- Vyhodnocení bude obsahovat subjektivní i objektivní metody měření.

- 1) Hodnocení pomocí návratnosti investic do vzdělávání – Významnou metodou dokazující, že vzdělávací programy se vyplácejí, je měření návratnosti investic, která se vypočítá jako:

$$\frac{\text{Přínos ze vzdělávání (v Kč)} - \text{Náklady na vzdělávání (v Kč)}}{\text{Náklady na vzdělávání (v Kč)}} \times 100$$

Kerns a Miller (1997) se domnívají, že tento typ měření je užitečný pouze pro hodnocení celkového užitku vzdělávání.

- 2) Hodnocení metodou 360° - Tzv. hodnocení v rámci celého okruhu lidí, s nimiž manažér spolupracuje. Nadřízení, kolegové i podřízení tak mohou společně vyjádřit názor na práci manažéra, na jeho chování a jednání. Otázky 360° vazby jsou zacíleny na pokrok od doby zahájení výcviku či rozvojového programu. Pro uplatnění hodnocení metodou 360° je nutné mít vytvořený fungující kompetenční model a definované vzory chování.
- 3) Hodnocení fluktuace zaměstnanců – Index fluktuace je poměr mezi počtem pracovníků, kteří odešli z organizace, a průměrným počtem zaměstnanců vztažených k určitému časovému období (měsíc, rok). Tento index může být také jeden z nástrojů, pomoci kterého podnik může hodnotit přínos vzdělávání. Neboť tento index je zpětnou vazbou

k tomu, jak podnik dbá o rozvoj svých pracovníků, prohlubování a zvyšování jejich kvalifikace. Tento nástroj ovšem nemůžeme brát jako určité dogma, neboť i vysoké procento tohoto indexu nemusí znamenat, že systém vzdělávání je neefektivní, ale může jej způsobovat i jiné faktory (např. nespokojenost s platovým ohodnocením, vztahy na pracovišti, pracovní doba, pracovní podmínky apod.) Proto je potřeba tento hodnotící nástroj kombinovat i s jinými metodami hodnocení a zahrnutím více kritérii.

$$\text{Míra fluktuace} = \frac{\text{počet odešlých zaměstnanců}}{\text{Ø počet zaměstnanců}} * 100$$

Mezi kritéria, pomocí kterých přínosy vzdělávání můžeme měřit jsou:

Získání certifikátu, osvědčení ; Hodnocení nadřízeným, spolupracovníky; Výsledky auditu; Plnění harmonogramu; Růst obrátu tržeb; Spokojenost zákazníků; Dodržování stanovených termínů; Redukce míry oprav, chybovosti; Redukce přesčasů; Méně pracovních úrazů; Snížení procenta stížností atd.

2. Rozvoj lidských zdrojů

Mluvíme-li o rozvoji lidských zdrojů, je nutné dívat se na tuto problematiku z dlouhodobějšího hlediska. Jak již definoval Hall (1984): Pro strategický rozvoj lidských zdrojů je potřeba identifikace nezbytných dovedností, aktivního řízení učení a vzdělávání v dlouhodobém horizontu, vztahující se k formulované podnikové a podnikatelské strategii. Jiný názor nabídl Walton (1999), který říká: „*Strategický rozvoj lidských zdrojů znamená takové zavádění, vyřazování, modifikování, řízení a usměrňování procesů, které všechny jedince i týmy vybavuje dovednostmi, znalostmi a schopnostmi, které potřebují, aby byli schopni plnit současné i budoucí úkoly požadované organizací.*“⁹

2.1 Strategie rozvoje organizace a jedince

Rozvoj lidských zdrojů musí vycházet z vize a celkové strategie podniku. Představuje rozsáhlý a dlouhodobý pohled na to, jak politika a praxe rozvoje lidských zdrojů může pomoci k uskutečnění podnikových strategií a cílů. Hlavním záměrem rozvoje lidských zdrojů je zvýšit schopnost pracovníků v souladu s přesvědčením, že právě oni zaměstnanci podniku jsou hlavním zdrojem konkurenční výhody. Rozvoj organizace a jejich pracovníků vede ke zvyšování výkonnosti celého podniku. Nelze se orientovat jen na jednu danou věc a dalším nevěnovat pozornost. Pro organizační rozvoj je nutné zaměřit se na změnu fungování celé organizace, tak i jejích částí. Jako jsou týmy, oddělení, divize, pro které je typická společná práce na konkrétních problémech. Je potřeba podnítit individuální tvořivost a iniciativu s hlavním cílem dosažení synergie.

Při definování strategického rozvoje lidských zdrojů je zapotřebí uplatňovat diferencující přístup, jehož podstatou je vytvoření kritérií, podle kterých se navrhuje rozvojový plán. Tento plán by měl jak co nejvíce vyhovovat potřebám organizace, tak-i zohledňovat odlišné potřeby každého jedince. Příkladem diferencujícího přístupu je strategie maximální a minimální laťky.

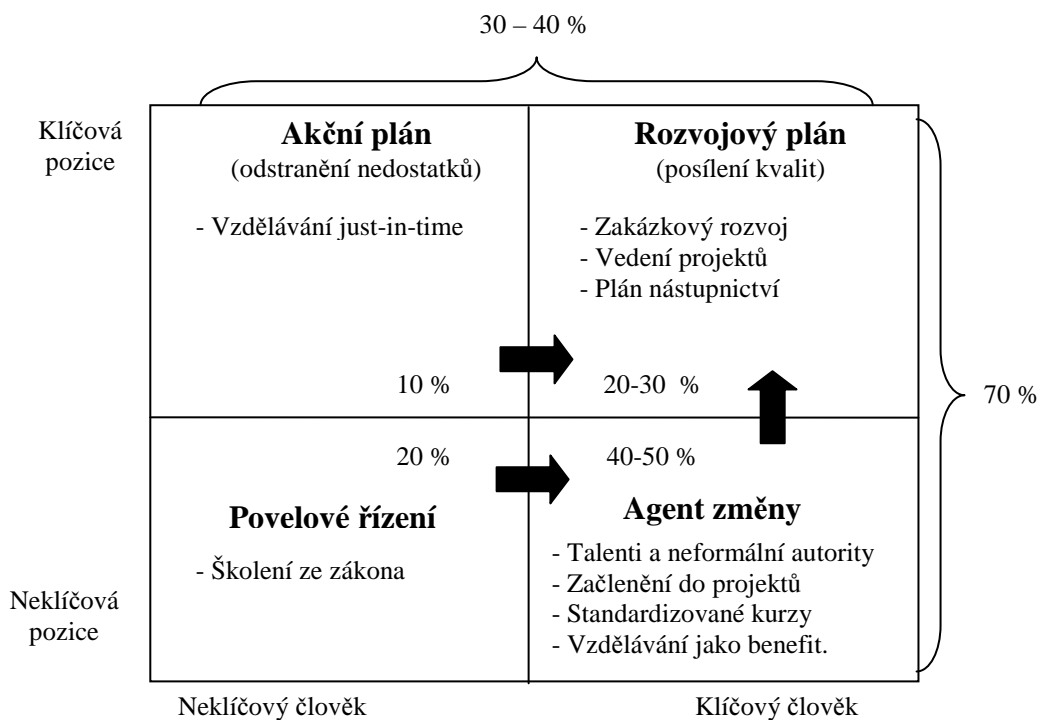
Strategie minimální laťky – Při této strategii je věnována pozornost především těm osobám, které mají problém se splněním základní úrovně standardu.

Strategie maximální laťky – Tato strategie se zaměřuje na ty nejlepší pracovníky, kteří zdolávají pomyslné „laťky“ – tedy mají nadprůměrné plnění standardů (výkonů) organizace.

⁹ ARMSTRONG, M.: Řízení lidských zdrojů. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007

Strategie obou latěk – Neboť první dva příklady jsou do jisté míry extrémní, zpravidla dochází k jejich vzájemné kombinaci. Strategie minimální latky je uplatňována především u neklíčových lidí, zatímco strategie maximální latky bývá uplatňována u klíčových pracovníků.

Uplatnění diferencujícího přístupu znázorňuje obr. 3. Toto schéma nám zobrazuje plán rozvoje v závislosti na klíčivosti pozice a jednotlivce. Klíčivost jednotlivých pozic se určuje na základě hodnototvorného řetězce nebo přidané hodnoty. Zda je pracovník klíčovou osobností pro podnik se posuzuje zpravidla na základě hodnocení zaměstnance. Obvykle je ve firmě 30 – 40 % klíčových pozic. Klíčových lidí na klíčových pozicích je přibližně 20 – 30 %. Záleží samozřejmě na typu organizace. U těchto osob se zpravidla přistupuje k posílení jejich kvalit. Je s nimi počítáno do budoucna, a proto na jejich rozvoj bývá zpravidla vynakládán největší objem finančních prostředků. Na základě diferencujícího přístupu lze hospodárněji a efektivněji zacházet nejen s finančními prostředky, ale-i vytvářet motivační prostředí pro rozvoj osobnosti a vzdělanosti. V obrázku jsou také vyobrazeny šipky. Ty charakterizují žádoucí nasměrování vzdělávacími aktivitami.



Obr. 3 Uplatnění diferencujícího přístupu

Zdroj: ARMSTRONG, M.: Řízení lidských zdrojů, 2007.

2.2 Personální a sociální rozvoj pracovníků

Rozvoj je souhrn aktivit zacílených na zvyšování osobního potenciálu jedince. Měl by představovat trvalý proces probíhající po celý aktivní život člověka zahrnující průběžné vzdělávání, růst a změnu.

Čím lépe vedení podniku motivuje své pracovníky a čím lepší podmínky vytváří pro rozvoj jejich znalostního potenciálu, tím větší má šanci, že se budou v současných podmínkách krize a značné konkurence chovat proaktivně. To spočívá v předvídání a využívání nových příležitostí, inovaci procesů vedoucích ke kvalitnějšímu uspokojování potřeb zákazníků a snaze o zvyšování přidané hodnoty produktů společnosti. Jak uvádí J. Barták¹⁰. *„Toto úsilí se opírá o uchování, generování, rozvíjení a proaktivní využívání znalostí. Má svou logiku, která vychází z aplikace klasického paretovského pravidla. Znalostní pracovníci jsou schopni s 20 % vynaložené energie přinášet firmě 80 % zisku, což je cesta k podnikatelskému úspěchu. Opakem pak mohou být organizace, které vynaloží 80 % energie na získání 20 % zisku.“*

2.2.1 Personální rozvoj

Tímto označením považujeme formování pracovních schopností zaměstnance, pomocí zvyšování kvalifikace a to díky vzdělávacích programů a nabývání nových zkušeností. Péči o odborný rozvoj zaměstnance definuje i zákoník práce¹¹, který říká: *„Zaměstnavatel pečuje o odborný rozvoj zaměstnanců. Péče o odborný rozvoj zaměstnanců zahrnuje zejména:*

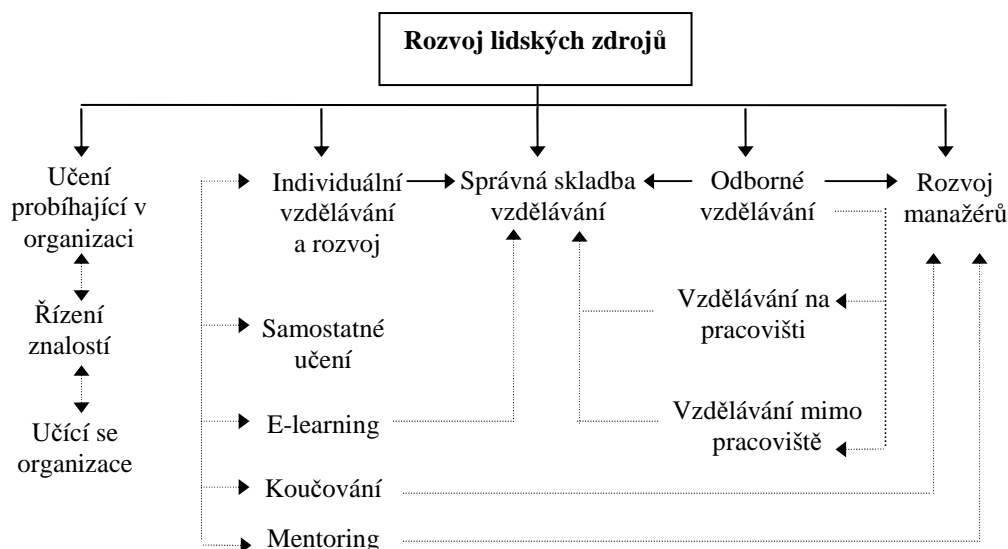
- zaškolení a zaučení,
- odbornou praxi absolventů škol,
- prohlubování kvalifikace,
- zvyšování kvalifikace.

Je ovšem v zájmu každého zaměstnavatele pečovat o zvyšování kvalifikace a vzdělanosti svých zaměstnanců. Vzděláváním a vytvářením podmínek pro další rozvoj zaměstnavatel pozitivně ovlivňuje znalostní potenciál svého podniku. Politika personálního rozvoje je úzce spjata se stránkou řízení lidských zdrojů, která se vztahuje k investování do lidí a rozvíjení pracovního kapitálu podniku. Jedním z hlavních cílů řízení lidských zdrojů je vytváření takového prostředí, ve kterém bude možno realizovat skrytý potenciál zaměstnanců, zvýší se jejich motivace, spokojenost a zajistí loajalita k záležitostem celého podniku a zaměstnavateli. Proces rozvíjení lidí v sobě zahrnuje procesy, aktivity a vztah učení, vzdělávání a rozvoj.

¹⁰ BARTÁK J.: Vzdělávání ve firmě, 2007.

¹¹ Odborný rozvoj zaměstnance definuje § 227 – 230 zákoníku práce. Zákon č. 262/2006 Sb.

Výsledkem pro podnik by následně měla plynout zvýšená efektivnost a udržitelnost organizace. V případě jednotlivých pracovníků jsou výsledkem zvýšená schopnost, vzdělanost a přizpůsobivost. Jde o rozhodující podnikový proces používaný jak v ziskových, tak neziskových organizacích. Jednotlivé složky rozvoje lidských zdrojů znázorňuje obr. 4.



Obr. 4 Složky rozvoje lidských zdrojů

Zdroj: ARMSTRONG, M.: Řízení lidských zdrojů, 2007.

Plánování rozvoje není jen o identifikaci potřeb vzdělávání a o vhodných vzdělávacích aktivitách sloužících k zvýšení odbornosti, či kvalifikace. Potřeby rozvoje mohou být uskutečňovány pomocí mnoha činností a vzdělávací aktivity mohou představovat pouze část plánů rozvoje. Mezi další rozvojové aktivity můžeme zařadit např.:

- práci na projektech,
- koučování jiných lidí,
- zapojení se do jiných oblastí práce,
- přijetí role vzoru (mentora),
- distanční vzdělávání,
- pověření zvláštním úkolem,
- podílení se na formulování politiky organizace.

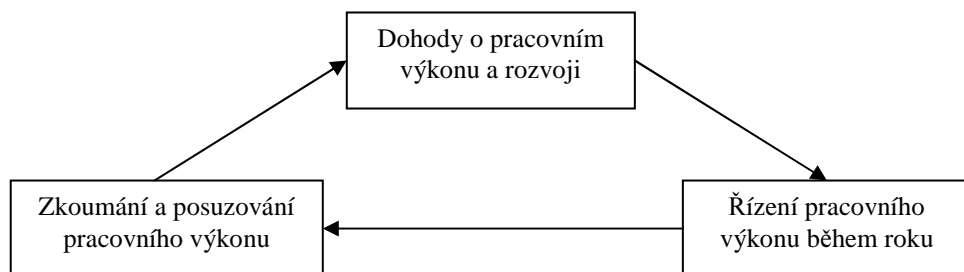
2.2.2 Sociální rozvoj

Pod termínem sociální rozvoj rozumíme opatření podniku, které se orientuje také k rozvoji zaměstnanců v oblasti sociální. Tento termín můžeme do jisté míry zaměnit s pojmem péče o zaměstnance. V rámci sociálního rozvoje se podniky zaměřují na zajištění správných

pracovních podmínek, bezpečnosti práce, ochrany zdraví pracovníků, využití volného času, bydlení apod. Záleží samozřejmě na velikosti podniku a na jeho postoji ke svým zaměstnancům. Péče o zaměstnance se zpravidla promítá i do charakteru podnikové kultury, kdy jsou definovány určitá pravidla a normy jednání. K základním faktorům implementace podnikové kultury patří informační otevřenost, jak vnitřní tak i vnější a také osobní příklad manažerů. Příkladem může být i prostá komunikace vedoucích pracovníků se svými podřízenými a vytváření dobrých vztahů na pracovišti. Zajišťování sociální péče zaměstnancům je spjato se zjišťováním a diferencováním potřeb jednotlivců. Neboť každý zaměstnanec je jedinečný i svými potřebami.

2.3 Řízení pracovního výkonu a rozvoj zaměstnanců

Řízení pracovního výkonu je plánovaný proces, jehož hlavní součástí jsou: dohoda, měření, zpětná vazba a dialog. Měření se týká zjišťování výstupů v podobě odvedeného výkonu s plánovanými (očekávanými) cíli. Cíle mohou být definovány pomocí standardů, norem či jiných měřítek. Řízení pracovního výkonu je zakládáno na zlepšování pracovního výkonu a na plánování osobního rozvoje každého zaměstnance. Je to trvalý a flexibilní proces, který vede k tomu, že manažeři a jimi vedení lidé jsou partnery v rámci systému, který definuje, jak by měli za účelem dosažení žádoucích výsledků společně co nejlépe pracovat. Řízení pracovního výkonu se zaměřuje na plánování a zlepšování budoucího pracovního výkonu. Pracuje jako trvalý a evoluční proces, v němž se postupem času pracovní výkon zlepšuje. Poskytuje podklad pro pravidelný dialog mezi manažery a zaměstnanci o potřebách výkonu a rozvoje. Týká se převážně individuálního výkonu, ale lze jej aplikovat i pro týmy. Cyklus řízení pracovního výkonu znázorňuje obr. 5.



Obr. 5 Cyklus řízení pracovního výkonu

Zdroj: ARMSTRONG, M.: Řízení lidských zdrojů, 2007

Dohody o rozvoji – Při návrhu dohody je zapotřebí pamatovat na to, že rozvoj není jen trénink, nemělo by tedy dojít jen k přidělení školení dle katalogu vzdělávacích akcí. Mezi vhodné postupy při definování dohody je, že dohoda formuluje rozvojové cíle, oblasti a odpovídá proč je zapotřebí rozvoje (např.: Cílem rozvoje je posílení orientace na zákazníka za účelem zvýšení procenta loajálních zákazníků). Dohody musí také uplatňovat diferenciální přístup k jednotlivcům. Postup, kdy každý dostává stejně, je značně nevhodný. V poslední době se stále častěji uplatňuje strategie maximální laťky. Tedy, ten kdo dosáhne lepšího hodnocení, získává i více možností k rozvoji. Diferenciace nemusí být využívána pouze v počtu rozvojových aktivit, ale i v jejich druhu. Ti nejlépe hodnocení budou zařazováni do projektů, pověřováni speciálními úkoly, zatímco průměrní zaměstnanci mohou absolvovat vícero vzdělávacích programů. Dohody o rozvoji musí být systematické a v jednotlivých aktivitách propojené. Dále při koncipování rozvoje musíme mít na paměti rozvoj jednotlivců, tak i celého týmu, který není jen pouhým součtem dohod o rozvoji jednotlivých pracovníků. Je zapotřebí provázat rozvoj skupiny s rozvojem individuálním. Samotný individuální rozvoj taktéž musí být propojený v sled určitých aktivit, kdy na každý trénink musí navazovat další kroky, aby bylo dosaženo cílů rozvojového plánu.

Řízení pracovního výkonu během roku – Je to nepřetržitý proces, formulující správné řídicí postupy, udávání směru, pozorování a měření výkonu a konání tomu odpovídajících kroků. Aby se zajistilo vybudování a udržování kultury řízení pracovního výkonu, musí být toto řízení aktivně podporováno a povzbuzováno vrcholovým managementem, který musí jasně dát najevo, že je pokládá za důležité prostředky k trvalé úspěšnosti podniku. Významné je, že slovní podpora řízení pracovního výkonu musí být přeměnou na realitu činů lidmi, kteří mají pravomoc a odpovědnost za fungování podniku.

Zkoumání a posuzování pracovního výkonu – Zkoumání a posuzování pracovního výkonu by se mělo opírat o skutečný pracovní výkon pracovníka. Musí být určitý a musí poskytnout manažerům a pracovníkům, aby našli společnou řeč o tom, jak v budoucnu pracovní výkon zlepšit a jak řešit problémy s plněním norem. Důraz se klade na identifikování potřeb vzdělávání pro potřeby pravidelného, trvalého rozvoje, nebo pro potřeby určitého zdokonalení pracovního výkonu. Kritéria pro posuzování pracovního výkonu mohou mít kvantitativní nebo kvalitativní charakter. Mezi tyto kritéria je možno zařadit:

- dosažené výsledky v porovnání s plánovanými cíli,
- každodenní efektivnost,
- produktivita práce,

- chování a jednání pracovníka při práci,
- odborná způsobilost pracovníka,
- kvalita odvedené práce,
- přínos pro skupinu,
- přínos pro zákazníka,
- flexibilita,
- využití pracovního času.

Egan (1995) k řízení pracovního výkonu zastává názor, že většina pracovníků chce určité řízení udávající směr, svobodu, aby mohli dělat svou práci a byli povzbuzováni, nikoliv kontrolováni. Podle Egana by systém řízení pracovního výkonu měl využívat systému kontroly jen výjimečně. Řešením je udělat z něj systém rozvoje založeného na spolupráci, a to dvěma způsoby. Za prvé, celý proces řízení pracovního výkonu – koučování, zpětná vazba, a pozorování pracovního výkonu – by měl povzbuzovat k rozvoji. Za druhé, když se manažeři a členové týmu ptají, co musejí být schopni dělat, aby udělali více a aby to udělali lépe, čímž se posouvají ke strategickému rozvoji. Řízení pracovního výkonu můžeme shrnout do několika podstatných bodů:

- Je potřeba, aby linioví manažeři považovali řízení pracovního výkonu za užitečný způsob k řízení jejich týmů než za nějakou povinnost.
- Řízení pracovního výkonu zahrnuje koučování, vedení, motivování a odměňování spolupracovníků s cílem uvolnit potenciál a zlepšit tak výkon celé organizace.
- Je potřeba zaměřit se na hodnoty a chování ve stejné míře jako na cíle podniku.
- Je založeno na přijatých a akceptovaných zásadách, ale funguje flexibilně.
- Společný proces založený na dialogu manažera a jeho podřízeného.
- Pravidelné zkoumání a posuzování pracovního výkonu s jedním nebo více formálními setkáními manažera a jeho týmu.

2.3.1 Rozvojový plán zaměstnance

Rozvojový plán je základní metodou plánování kariéry. Rozvojový plán navazuje na hodnocení pracovníků, kde nadřízený (hodnotitel) spolu s podřízeným (hodnoceným) dospějí k dohodě o rozvoji. V takovémto plánu se definuje, jakých rozvojových cílů a v jakých oblastech by je měl pracovník dosáhnout. Následný rozvoj kariéry pak může probíhat třemi směry: postupem v hierarchii, získáním další odbornosti a prohloubením odbornosti. Takovýto plán vychází z řízení pracovního výkonu, který byl již dříve charakterizován

v kapitole 2.3. Rozvojový plán zaměstnance je součástí dohody o pracovním výkonu a rozvoji. Dohoda charakterizuje nejen co se od pracovníka očekává, ale také říká, jaké pomoci se mu dostane od jeho nadřízeného (manažera). Tato dohoda vyplývá z analýzy požadavků na profil role (pracovního místa). Profily rolí je potřeba aktualizovat vždy, vyskytnou-li se nové požadavky na pracovní místo. Cíle, které charakterizují dohody, říkají, čeho se musí dosáhnout, nebo co musí být splněno. Takto stanovené cíle jsou podkladem pro pozdější řízení a posuzování pracovního výkonu.

Plán rozvoje zaměstnance může být zaměřen na rozvoj pracovního výkonu nebo rozvoj osobnosti. Mluvíme-li o plánu rozvoje pracovního výkonu, máme na mysli definování přesných cílů, standardů a norem, kterých by měl pracovník dosáhnout. Stanovují se také klíčová hlediska práce, kterým musí být věnována dostatečná pozornost. Hlavním úkolem manažera je zajistit, aby stanovené cíle, normy či standardy byly pracovníkem správně pochopeny. Rovněž musí být předem definováno, jak bude výkon měřen, posuzován a jaké důkazy budou použity k stanovení úrovně schopností. V případě plánu osobního rozvoje zaměstnance zaměřujeme pozornost na plán vzdělávacích aktivit, za který jsou pracovníci odpovědní. Plán rozvoje zaznamenává dohodnuté akce za účelem zlepšení pracovního výkonu a rozvoje znalostí, dovedností a schopností. Bývá zaměřen na rozvoj potřeb využívaných při současné práci každého pracovníka. Na zlepšení schopností vykonávání této práce, ale také umožňuje pracovníkům převzít širší odpovědnost a rozšířit své schopnosti, tak aby mohli vykonávat širší role. Dobře stanovený plán tak přispívá k naplnění politiky soustavného rozvoje organizace. Takováto politika spočívá v přesvědčení, že každý je schopen se naučit více a při výkonu své role pracovat lépe. Plán také přispívá ke zvýšení potenciálů jedinců pro to, aby mohli vykonávat práce a pracovní funkce na vyšších úrovních.

V rámci rozvojového plánu se také můžeme setkat s návrhem další kariéry pracovníka. Ústřední pozici má rozvojový plán, kterým prochází kariérová dráha, na jejíž trase mohou být plány zastupitelnosti a především plán nástupnictví. Ještě před samotným posunem v kariéře k zodpovědnější pozici může ovšem přijít plán rotace. Kariérové dráhy jsou vhodným nástrojem, nabízejí-li jednoduchá pravidla postupu a více variant řešení. Například v některých firmách mohou být definována pravidla, že dostat se dál v hierarchii v daném oddělení, je možné postoupit jen přes jinou pozici v jiném oddělení. Tato tzv. „přestupní pozice“ má tři výhody. Těmi jsou testování za chodu, zvýšená rozmanitost práce a interní mobilita. Nevýhodou je pak delší čas pro pohyb zaměstnance nahoru v hierarchii podniku.

2.3.2 Rozvoj a motivace zaměstnanců

Vzdělávání dospělých se nikdy nemohlo spolehnout na to, že bude pracovat s neměnnými a jasně vymezenými skupinami účastníků. Je zapotřebí upravovat cíle, obsah a metody práce podle aktuálních požadavků na dané pracovní místo. Každý druh vzdělávání dospělých má svou tzv. klientelu, kterou se snaží respektovat v jejích specifikacích. Motivy pro rozvoj jednotlivých skupin zaměstnanců jsou rozdílné. Mezi první odlišnosti v motivaci k dalšímu rozvoji patří bezesporu věk pracovníků. Dále můžeme rozvoj zaměstnanců rozlišovat podle socioekonomického statusu, získaného vzdělání, pohlaví a životních okolností (rodinný stav, počet dětí, místo bydlení). Mladší lidé jsou zaměřeni spíše na praktický užitek a motivací je pro ně úspěch v jejich profesi. Jsou více flexibilnější a ochotní obětovat i část svého volného času. Naopak u starších lidí se více projevuje motivace spojená s trávením volného času. S vyšším věkem a sociálním postavením dochází k zaměření se na uspokojování vyšších potřeb (Maslowova pyramida potřeb).

Přínosem zaměstnanců starších 50 let je zejména jejich zkušenost a loajalita k zaměstnavateli, úcta k výsledkům vlastní i cizí práce a schopnost leccos obětovat v zájmu společné věci. Naopak nevýhodou je jejich malá přizpůsobivost a nižší pracovní tempo. S rostoucím věkem se také ozývají zdravotní problémy a člověk už je méně ochotný dále se rozvíjet či případně vzdělávat. Nejhorší situace je pak mezi lidmi tohoto věku, kteří mají nižší vzdělání.

Pro potřebu rozvoje osobnosti je zapotřebí, aby jedinec byl motivován a sám se chtěl dále rozvíjet. Samotnou motivaci můžeme nazvat procesem, který má svůj zdroj ve vnitřní a vnější situaci každé osoby. Vnější podmínky mohou člověka stimulovat, avšak nemusí dojít k motivaci. Motivace vychází z vnitřní charakteristiky osobnosti člověka, z vědomých i nevědomých pohnutek, které dokážou jedince přimět k určitému jednání či chování a dává jeho činností smysl. Tzv. vnitřní hybné síly jedince orientují činnosti určitým směrem, aktivizují ho a aktivitu udržují. Každý člověk je jedinečný, a proto jsou i potřeby každého z nás jedinečné. Uspokojování těchto potřeb jedince motivuje, a takto motivace funguje, vystihne-li vnitřní potřeby člověka. Pomocí stimulace, která působí na psychiku člověka z vnějšku, dochází k určitým změnám činnosti člověka prostřednictvím motivace. Stimulace jsou aktivní vnější zásahy vedoucí ke změně psychických procesů člověka, obzvláště motivace. Mezi základní zdroje motivace řadíme:

Potřeby – znamenají určitý stav nedostatku. Základem lidské aktivity je uspokojování potřeb. Již A. Maslow definoval 5 skupin potřeb, které seřadil do hierarchického systému, tj. od nejnižších po nejvyšší potřeby (tzv. Maslowova pyramida potřeb)¹².

Návyky – jedná se o opakovaný způsob jednání a chování člověka v určitých situacích. Člověk jedná automaticky a situace, které se opakují, pobízejí ke konání již vyzkoušeným, osvojeným způsobem.

Zájmy – zjednodušeně je můžeme definovat jako zdroje a produkty poznávací činnosti. Představují stálé zaměření člověka na určitou oblast předmětů či skutečností. Zájmy jednotlivce motivují, jsou spojeny s jeho touhou po poznání.

Hodnoty a hodnotové orientace – jako hodnota vstupuje vždy něco objektivně i subjektivně potřebné, něco, čeho si jednotlivec váží, co ovlivňuje jeho způsoby, cíle a jednání. Hodnota je označením jedinečnosti, důležitosti určité jakosti předmětů, jevů. Každý z nás si během svého života vytváří hodnotový systém (typ teoretický, ekonomický, estetický, sociální, politický, náboženský), který ovlivňuje jeho jednání.

Ideály – ideálem rozumíme názorovou představu něčeho subjektivně žádoucího, pozitivně hodnoceného a o co jedinec usiluje. Ideály se mohou týkat různých skutečností. Mohou být utvářeny působením autorit, mohou mít povahu životních cílů jak osobních, tak i pracovních.

Vzhledem k pestré škále motivace a ke značné motivační diverzitě pracovníků je vhodné motivační pole správně strukturovat, a to podle zaměření na výsledky (věcnou stránku, úkoly, cíle cesty), nebo na vztahy (procesí stránku, lidi, cesty k cílům). Podle faktoru vztahy mají lidé sklony riskovat, přijímat výzvu, tj. brát na sebe riziko, nebo silně vyhledávat bezpečí a jistotu. Kombinací všech těchto faktorů jsou určeny základní typy motivačního založení člověka (obr. 6), které je dobré znát pro správné řízení výkonu a rozvoje pracovníků.

¹² Maslowova pyramida potřeb: Fyziologické potřeby; Potřeby jistoty a bezpečí; Sounáležitost; Potřeby uznání a ocenění; Seberealizace.



Obr. 6 Typy motivačního založení člověka

Zdroj: DUCHOŇ, B. ŠAFRÁNKOVÁ, J.: Management, Integrace tvrdých a měkkých prvků řízení, 2008.

Podmaňovatelé – jsou ochotni riskovat, ale orientují se na procesy, kladou důraz na způsob dosažení cíle a je pro ně důležité kolektivní sebeprosazení. Rádi pracují s lidmi, rádi získávají a uplatňují vliv na ostatní lidi a vítají závislost okolí na sobě. Bývají rádi středem pozornosti a často jsou tvůrci zábavy. Lidé jsou pro ně významnější než výsledky práce. Nemají rádi kontrolu ani kritiku. Jsou schopni vysokého nasazení, ovšem při vystavení zátěže se ji snaží převést na druhé osoby. Podmaňovatele motivuje zdůraznění jeho role a demotivuje nezájem o jeho osobu.

Objevovatelé – propojují sklon k riskování s potřebou dosahovat výsledky. Jsou sebevědomí, schopní a dobře reagují na změny, vyhledávají příležitosti k testování vlastních schopností a mají rádi velké nároky. Je pro ně těžké působit v podřízeném postavení, nejrady si velí sami. V důsledku svého zaměření na výsledky si uvědomují, že jsou úspěšní, a pochvalu nepotřebují jako pouhou informaci. Kritiku na svou práci nemají rádi, i když je oprávněná, považují ji za zbytečnou, neboť si jsou sami vědomi, že nedosáhli dobrého výsledku. Při motivaci objevovatelů je důležité zdůraznit prvek výzvy pro dosažení cíle a naopak jako demotivující vnímají přílišnou kontrolu.

Slad'ovatelé – jsou značně ovlivňováni potřebou společenského zakotvení. Mají vysokou potřebu jistoty s upřednostňováním lidských vztahů. Usilují o stálost, bezpečnost a dokonalost prostředí, ve kterém se pohybují. Umí naslouchat druhým, zajímat se o jejich problémy a rádi pomáhají. Se skupinou podmaňovatelů mají společnou orientaci na lidi. Slad'ovatelům jde ovšem o stálost a dobré fungování týmu, zatímco podmaňovatelům o sebeprosazení. Slad'ovatelé motivuje interakce s ostatními lidmi a demotivuje nedostatek sociální interakce.

Zpřesňovatelé – mají rádi jistotu, ale výsledky jsou pro ně důležitější než vztahy. Jsou to lidé, kteří dávají přednost kvalitní organizaci práce, mají rádi pořádek v práci i v osobním životě. Očekávají jasné instrukce od svých nadřízených pro správné plnění úkolů. Uvažují racionálně, pokud možno bez emocí, cení si pochvaly, ale kritiku berou velmi vážně. Motivovat je lze přesně zadanými instrukcemi, jak mají své úkoly plnit.

Při nastolování pravidel motivace je zapotřebí brát v úvahu, že do motivace lidí se promítají vnější vlivy, avšak jejich působení je omezené. Jako stimuly působí skutečné pracovní podmínky, dobré vztahy se spolupracovníky, užitečnost práce, materiální odměňování, prosperita a dobré jméno podniku. Všeobecné uznání působí ve všech okolnostech, ovšem motivem ke zvýšení loajality s podnikem se stává až od určité výše materiálního zajištění. Mnoho manažerů se domnívá, že jedinou motivací pracovníků jsou právě peníze. Mzda má zajisté značný význam, ale motivační stimul v podobě zvýšení platů nebo odměn motivuje člověka přibližně 4 – 6 týdnů. Následně dojde ke snížení motivace, neboť si člověk na tuto odměnu zvykne a pokládá ji za samozřejmou složku své mzdy. Vedoucí manažéři by proto měli využívat vnitřní motivace, která je ve svých účincích mocnější a dlouhodobější, neboť se přímo vztahuje k jednotlivci a plnění jeho potřeb. Existují různé způsoby ovlivňování motivace, několik z nich je uvedeno níže a jsou seřazeny od těch nejjednodušších pro realizaci k těm nejsložitějším.

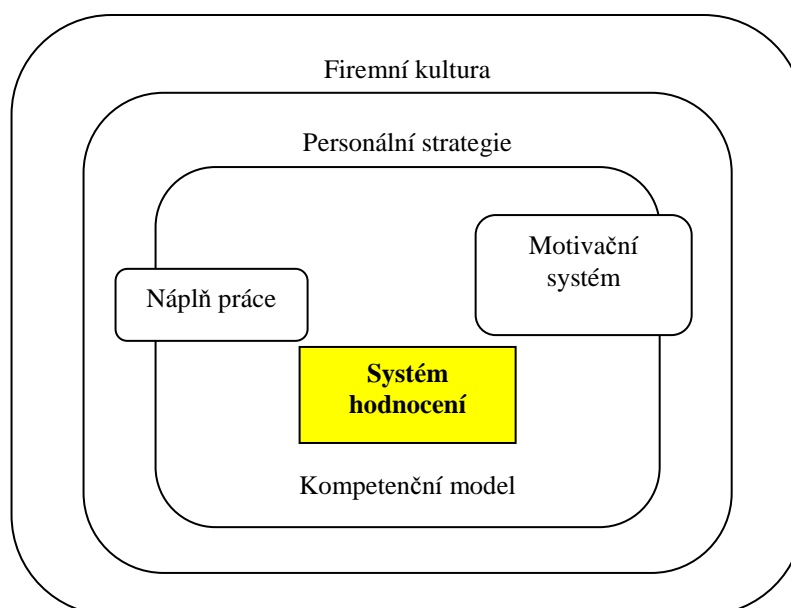
- Osobní/veřejná pochvala a poděkování.
- Mimořádné odměny a individuální hodnocení.
- Sebezdokonalování prostřednictvím vlastní práce/rozšíření kompetencí.
- Koučování prováděné vedoucím pracovníkem.
- Účast pracovníků na projektech a v pracovních skupinách.
- Stáže a výměna pracovního místa.
- Využití pracovníka v roli zastupujícího experta.
- Koučování pracovníka jiným pracovníkem.

2.3.3 Hodnocení pracovníků

Hodnocení pracovníků můžeme definovat jako formální posuzování a hodnocení pracovníků jejich manažery, obvykle při každoročním setkávání za účelem hodnotícího rozhovoru. Velice často je hodnocení pracovníků nástrojem pro systém odměňování. Systém hodnocení je ale potřeba chápat i v širším kontextu všech personálních činností spojených jak s odměňováním, tak i vzděláváním. Při návrhu systému hodnocení je zapotřebí brát ohled na porovnání:

- náplně práce, která definuje základní očekávání a smysl dané pracovní pozice,
- motivačního systému,
- kompetenčního modelu, který vytváří základ pro personální činnosti,
- personální strategie, která vychází z firemní strategie a
- firemní kultury.

Celý tento systém vyobrazuje obr. 7.



Obr. 7 Souvislost systému hodnocení

Zdroj: HRONÍK, M.: Hodnocení pracovníků, 2006.

Tzv. obalem systému hodnocení je podniková kultura. V každém podniku v závislosti na jeho podnikatelském zaměření je na každém pracovníkovi ceněno něco jiného. Hodnocení kromě vztahu k organizační kultuře má spojitost i s organizační strukturou. Hodnotitelem tak může být nejen přímý nadřízený, ale také metodický vedoucí. Jak hodnocený, tak i hodnotitel mohou zadávat cíle a vyhodnocovat jejich plnění. Druhým stupněm, z kterého systém hodnocení vychází, je personální strategie, která je sladěná s business strategií. Je-li podniková strategie zakládána na expanzivní pronikání na trh, nebo naopak zaměřena na diferenciací strategii, bude i systém hodnocení v takovýchto podnicích značně odlišný. Zatímco v prvním případě na širě koncipovaný rozvoj není dostatek času, v druhém případě se s velkou pravděpodobností bude věnovat velká pozornost rozvoji lidských zdrojů, budování knowledge managementu a práci s talenty. Takovýto systém hodnocení se pak zaměřuje na identifikaci talentů, klíčových pracovníků a týmovou práci. Z personálních činností zařazujeme do motivačního systému kromě hodnocení ještě odměňování, rozvoj

a vzdělávání. Všechny uvedené činnosti mohou být provázány kompetenčním modelem. Hodnocení zaujímá centrální postavení, protože poskytuje výstupy pro odměňování a další rozvoj pracovníků.

Hodnocení pracovníků může být zaměřeno na několik cílů současně. Nikdy se však nelze zaměřit na všechny tyto cíle stejnou měrou. V závislosti na personální strategii mohou být upřednostňovány různé cíle. Taktéž se budou cíle lišit podle skupin zaměstnanců. Mezi nejdůležitější cíle hodnocení můžeme zařadit:

- hodnocení pomáhá při rozhodování v oblasti odměňování,
- monitorování výkonu v minulosti pro srovnání s dohodnutými normami a cíli,
- identifikování potřeby rozvoje a vzdělání,
- poskytování pracovníkům zpětnou vazbu o jejich výkonech a o tom, jak si v práci počínají,
- poskytování pracovníkům příležitost pro projednání jejich dalšího rozvoje a případného posunu v kariéře,
- zlepšování výkonu v budoucnosti.

Poté, co byl definován systém hodnocení v širším kontextu a jeho hlavní cíle, je zapotřebí určit metody, pomocí kterých hodnocení bude prováděno. V zásadě lze hodnocení roztřídit podle toho, jaké oblasti hodnocení pokrývají (výčet možných oblastí byl již dříve popsán v kapitole 2.3 oddílu: Zkoumání a posuzování pracovního výkonu) a na jaký časový horizont se orientují. Podle časového horizontu můžeme rozlišit 3 skupiny metod.

- 1) Metody zaměřené na minulost – orientují se zejména na to, co se již stalo.
- 2) Metody zaměřené na přítomnost – hodnotí aktuální situaci.
- 3) Metody zaměřené na budoucnost – orientace k předpovědi, co by se mohlo stát.

Výčet jednotlivých metod hodnocení v závislosti na čase a oblasti uvádí tabulka 3.

Tabulka 3 Matice metod hodnocení

Časový horizont	Hodnocení		
	<i>vstupů</i>	<i>procesů</i>	<i>výstupů</i>
<i>minulost</i>	Zhodnocení praxe (certifikáty)	Metoda klíčové události	Záznam výsledků Srovnání výsledků
<i>přítomnost</i>	Assesment Centre Devepopment Centre Zkouška Audit	Sociogram 360° zpětná vazba	Pozorování na místě Mystery shopping
<i>budoucnost</i>	Hodnocení potenciálu	Supervize Intervize	Management By Objektiv (MBO) Balance Scorecard (BSC)

Zdroj: HRONÍK, F.: Hodnocení pracovníků, 2006.

Každá z metod zařazených do matice se může orientovat na rozšíření či prohloubení vstupů a je umístěna do takového políčka, ve kterém má své těžiště. Výčet uvedených metod, pomocí kterých můžeme pracovníky hodnotit, je inspirativní, avšak ne úplný. Výše definované metody spadají spíše do metod hodnocení druhými. Chybí zde samohodnocení, které je v celém systému evaluace velice důležité a prospěšné. Tento nedostatek se zpravidla odstraňuje využitím motivačně hodnotícího rozhovoru. Takovýto rozhovor je součástí většiny hodnotících systémů. Jeho skladba může být mírně odlišná, ale v zásadě se skládá ze dvou částí. V první části hodnotí pracovník (hodnocený) sám sebe. Ohlíží se za tím, co se stalo, zda dosáhl stanových cílů (úspěchy a nezdary), kam by se chtěl ve svém rozvoji posunout, co potřebuje, aby svých cílů dosáhl, co jej při práci nejvíce brzdí apod. Takovýchto otázek může být celá řada. Druhou částí rozhovoru je hodnocení nadřízeným. Navazuje-li rozhovor na předem zadané úkoly, je do takového hodnocení včleněna kontrola plnění a splnění těchto úkolů. Úkolem hodnotitele je také najít rezervy, které v pracovníkovi jsou. Tedy víra, že na něco pracovník má, ale z nejrůznějších důvodů nedochází k realizaci. Struktura rozhovoru může být v jednotlivých situacích opět značně rozdílná, v zásadě ale hodnotitel seznamuje hodnoceného s cíli organizace a prosperitou s jakou firma s hodnoceným počítá do budoucna. Poslední fází pak bývá návrh řešení, stanovení cílů a úkolů do budoucna.

3. Charakteristika podniku Paramo, a. s.

3.1 Historie

Společnost Paramo se zaměřuje na zpracování ropy na rafinérské a asfaltářské výrobky a na výrobu mazacích a procesních olejů, včetně výrobků navazujících a pomocných. Podnik rovněž nakupuje a zpracovává olejové hydrogenáty a hydrokrakáty z firmy Unipetrol RPA¹³. Získané meziprodukty využívá při výrobě základových a mazacích olejů s velmi nízkým obsahem síry.

V roce 1994 se státní podnik Paramo Pardubice transformoval v akciovou společnost. Více než 70 procent jejích akcií přešlo do správy Fondu národního majetku. Tento balík akcií odkoupil v roce 2000 Unipetrol, který ke dni 31. prosince 2008 vlastnil 91,77procentní podíl na základním jmění společnosti Paramo. Dalšími významnými mezníky se pro pardubickou rafinerii stal rok 2003, kdy dokončením fúze s firmou Koramo Kolín (Kolínská rafinerie minerálních olejů) společnost Paramo posílila svou pozici na domácích i zahraničních trzích, a rok 2005, kdy byla ukončena privatizace české petrochemie.

Od 4. března 2009 je podíl společnosti Unipetrol v Paramu stoprocentní. K tomuto datu byla v souladu s obchodním zákoníkem převedena vlastnická práva minoritních akcionářů společnosti Paramo na Unipetrol. Dnes je Paramo součástí Unipetrolu, přední české skupiny podnikající v oblasti zpracování ropy a petrochemické výroby, a patří i do rodiny nadnárodního uskupení PKN Orlen¹⁴. Paramo je zároveň stoprocentním vlastníkem společnosti s ručením omezeným Mogul Slovakia, která se zabývá nákupem a prodejem olejů a maziv.¹⁵

3.2 Vnější analýza podniku

Častou metodou rozboru vnějšího okolí, pomocí které bude také analyzováno okolí společnosti Paramo, je tzv. SLEPTE analýza (jindy nazývána PEST, SLEPT nebo PESTLE), která rozebírá trendy sociálně-kulturní, legislativní, ekonomické a politické. Analýza technologických a ekologických trendů se do této analýzy zahrnují, mají-li na podnik vliv. Název SLEPTE je převzat z anglického jazyka všech počátečních písmen jednotlivých zkoumaných trendů. Cílem této analýzy není zkoumat všechny složky jednotlivých faktorů, ale najít ty, které mají pro podnik význam. Tedy ty, které pro něj mohou znamenat příležitost

¹³ RPA - Rafinérie, petrochemie, agrochemie.

¹⁴ PKN Orlen - Polski Koncern Naftowy Orlen

¹⁵ Převzato z <http://www.paramo.cz/cs/o-nas/>

nebo naopak hrozbu. Identifikací všech faktorů můžeme předpovídat určitý trend, nikdy ovšem není zaručeno, jaký bude přesně vliv na samotný podnik. V tomto případě tato analýza spíše poslouží podniku k tomu, aby se na případné potencionální změny dokázal připravit s předstihem.

3.2.1 Sociálně-kulturní faktory

Společnost se iniciativně zapojuje do několika sponzorských a humanitárních akcí nejen v rámci města Pardubic, ale jejich pomoc přesahuje zdaleka i hranice kraje. Ať už se jednalo o pomoc při záplavách na Moravě, příspěvky dennímu stacionáři Slunečnic, dary neziskové organizaci JK Orlová, či Čtyřlístku Havířov. Výčet organizací, kde svým příspěvkem společnost Paramo přispělo na dobrou věc, by byl velice dlouhý. Jednou větou lze říci, že Paramu není lhostejný život obyvatelů této země. Touto svou sociální zodpovědností si společnost nejen vytváří dobré jméno, ale také tím propaguje své produkty. Obyvateli pardubického kraje je společnost Paramo vnímána dobře, jako jeden ze silných podniků s dlouholetou historií.

Paramo, jako jeden z význačných zaměstnavatelů v regionu, se také zasazuje o podporu chemického vzdělávání v kraji. Společnost si velmi dobře uvědomuje klesajícího zájmu žáků a studentů o chemii, kvůli němuž pak v praxi stále častěji scházejí odborníci, že pro zajištění pracovníků do budoucna musí spolupracovat přímo se školami a univerzitami, které jim vychovávají budoucí zaměstnance. Proto společnost spolupracuje se Střední průmyslovou školou chemickou (SPŠCH) v Pardubicích a také Fakultou chemicko-technologickou Univerzity Pardubice. Současný trend, který spočívá v odlivu zájemců o chemický obor, ohrožuje podnik do budoucna. Proto se společnost Paramo rozhodla zapojit do projektu „Hledáme nejlepšího mladého chemika“, který je realizován SPŠCH. Podporou tohoto projektu a jeho dílčích aspektů chce Paramo motivovat mladé lidi ke studiu chemických oborů. Vedení společnosti také v říjnu roku 2009 odsouhlasilo nový projekt spolupráce s Univerzitou Pardubice, který spočívá ve využití diplomantů. Prozatím byla navázána spolupráce s Katedrou ekonomiky a managementu. Cílem této spolupráce je nejen získání nových nápadů z řad studentů, ale jednou z dalších možností je vytipování vhodných absolventů pro jejich budoucí zařazení do absolventských programů společnosti.

3.2.2 Legislativní faktory

Při analýze legislativních faktorů nabývá velký význam role státu. Existuje řada zákonů, právních norem a vyhlášek, které vymezují prostor podnikání v chemickém průmyslu. Nová nařízení a zákony mohou významně ovlivnit rozhodování o budoucnosti společnosti.

Nejistotou je, jaké legislativní změny nová vláda podnikne, jak bude zdaňována práce, příjmy společnosti a jejich vliv nejen na samotnou společnost, ale také na jejich zákazníky a jejich kupní sílu.

3.2.3 Ekonomické faktory

Rok 2009 pro pardubickou rafinérii byl obdobím mnoha výzev a úsporných opatření. Zpomalení hospodářského růstu, horší přístup k úvěrům na straně zákazníků Parama a dokonce recese v některých koncových segmentech vedly k poklesům objemů prodeje. Došlo k poklesu poptávky po motorových palivech v Evropě, což mělo za následek výrazný pokles rafinérských marží. Rozhodujícím prvkem ziskovosti Parama je také cenové rozpětí mezi ktacemi motorové nafty a kotacemi ropy. K hlavním příčinám výrazně nižšího výsledku hospodaření v porovnání obdobím uplynulého roku patří ještě obtížnější vnější prostředí se sníženými cenami rafinérských a petrochemických produktů, dopady finanční krize, která snižuje poptávku po produktech, a nízké rafinérské a petrochemické marže. Ekonomické výsledky Parama ovlivňuje řada faktorů, které již byly výše i zmíněny. Těmi nejvýznamnějšími je ovšem cena ropy a kurz koruny vůči ostatním zahraničním měnám.

3.2.4 Politické faktory

Politické faktory mohou významně ovlivňovat rozhodování a tím mohou změnit i celé postavení podniku na daném trhu země. Současná domácí politika, která se vyznačuje značnou nejistotou nepřispívá ani Paramu. V roce 2009 díky neustálým dohadům ohledně rozpočtu a v důsledku finanční krize, došlo k odčerpání nemalých finančních prostředků z veřejného rozpočtu, které byly určeny na výstavbu a opravy dopravní infrastruktury, což pro Paramo jako výrobce asfaltových výrobků, představuje značný výpadek z příjmů. Proto i rok 2010 bude pro společnost Paramo těžké odhadnout budoucí vývoj, který se uskuteční na politické scéně.

3.2.5 Technologické faktory

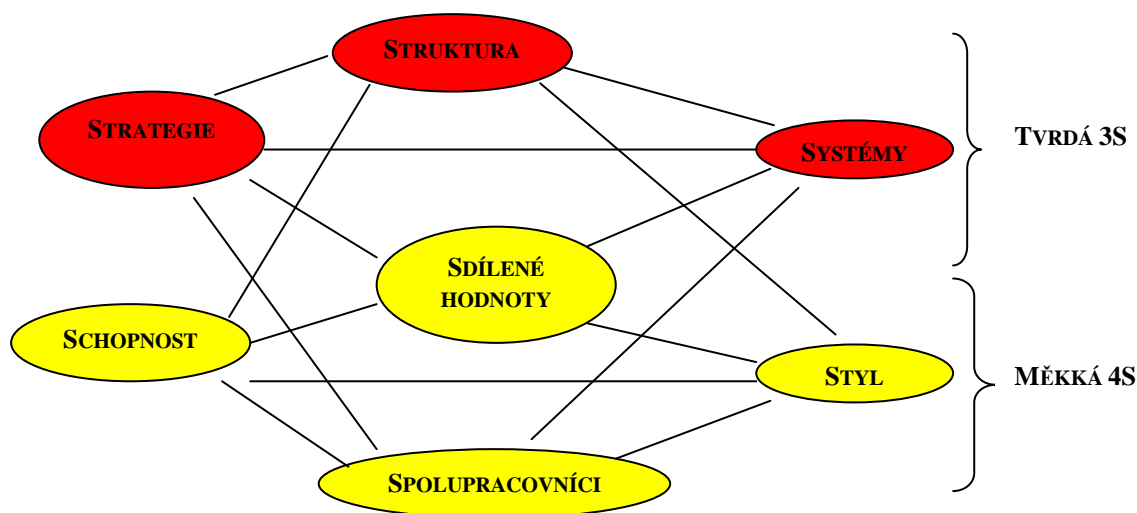
Vzhledem k podnikatelskému zaměření společnosti na chemický průmysl je kladen důraz na nové, moderní technologie s vysokým stupněm konverze surovin, sníženým objemem odpadu, s vysokou energetickou účinností, které jsou zároveň šetrnější k životnímu prostředí. Je zapotřebí brát v úvahu rychlost změn v daném prostředí, předvídat vývoj směru technologie, tak aby podnik nezůstal pozadu v rozvoji a byl zajištěn jeho úspěch.

3.2.6 Ekologické faktory

Jak v oblasti jakosti, bezpečnosti práce, ochrany zdraví a prevenci havárií, tak-i v oblasti ochrany životního prostředí má společnost Paramo vybudován integrovaný systém řízení. Jsou zavedeny a certifikovány systémy enviromentálního managementu, managementu bezpečnosti a jakosti jako záruka systémového přístupu k ochraně životního prostředí a dalších oblastí. Společnost Paramo si je vědoma stále více diskutované otázky o péči životního prostředí, a proto volí výrobní technologie v souladu s nejlepší dostupnou technikou, vytváří podmínky pro odstraňování starých ekologických, hledá cesty pro trvalé snižování spotřeby energie, surovin a vznik odpadů a uplatňuje zásady komplexního programu „Odpovědného podnikání v chemii – Responsible Care“. Celkové náklady na ochranu životního prostředí činily v roce 2008 celých 104 mil. Kč. Společnost se také snaží využívat dotace z operačních programů Evropské unie. Do budoucna je pro společnost zásadní zdokonalování technologií s cílem zvýšit efektivitu, pokrýt požadavky trhu a snížit emise.

3.3 Vnitřní analýza podniku

Pro analýzu vnitřního prostředí společnosti Paramo, byl vybrán model 7S firmy McKinsey, neboť nejlépe odráží organizaci jako celek, ve kterém je potřeba provádět změny ve všech faktorech najednou, aby bylo dosaženo efektivnosti celého podniku. Model je nazýván 7S podle toho, že je v něm zahrnuto sedm vnitřních faktorů podniku, jejichž názvy v anglickém jazyce začínají písmenem S. Tyto faktory jsou vzájemně závislé, a proto musí být rozvíjeny rovnoměrně. Nebude-li vedení podniku dávat pozor u jednoho z faktorů, může dojít k zhoršení ostatních. Management firmy musí brát v potaz všech sedm faktorů, které uvádí obr. 8, aby se docílilo toho, že implementovaná strategie bude úspěšná. Tři faktory tohoto modelu (Strategie, Struktura, Systém) jsou označovány jako „tvrdá 3S“. Zbylé čtyři faktory (Schopnosti, Spolupracovníci, Styl, Sdílené hodnoty) jsou méně hmatatelné, mají spíše kulturní povahu podniku a jsou proto označována jako „měkká 4S“.



Obr. 8 Model 7S firmy McKinsey

Zdroj: Převzato a upraveno z: SMEJKAL, V., RAIS, K.: Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích, 2010.

3.3.1 Strategie

Strategie podniku obvykle vychází z její vize (tj. představ vlastníků, kam by se měl podnik ubírat) a z konkrétního poslání podniku (tj. poskytování služeb, výroba, prodej). Takto definovanou strategii má i společnost Paramo. Jejím posláním je zachovat dlouholetou tradici zpracování ropy a stát se význačným a spolehlivým dodavatelem petrochemických surovin a rafinérských polotovarů. V této souvislosti se společnost zaměřuje na strategické podnikatelské segmenty, tj. rafinérskou výrobu, výrobu asfaltů, výrobu mazacích olejů a energetiku. Dodržováním etiky podnikání chce společnost při jakémkoliv uspořádání dosáhnout mezinárodních standardů v bezpečnosti práce a protipožární ochraně, ve svém chování k partnerům, okolí i zaměstnancům a k životnímu prostředí minimalizací dopadů ze své činnosti.

Cílem společnosti je být i nadále uznávaným obchodním partnerem podnikům a organizacím, kterým dodává své produkty, jakož být i stabilním, spolehlivým a důvěryhodným článkem rafinérsko-petrochemického holdingu. Obchodním partnerům proto nabízí seriózní spolupráci na bázi vzájemné výhodnosti a svým zákazníkům kvalitní výrobky a služby. V rámci své podnikatelské činnosti společnost usiluje o udržení dlouhodobé finanční stability.

Společnost průběžně plní všechny své zákonné povinnosti k zainteresovaným stranám včetně zaměstnanců, věřitelů a dodavatelů. Kromě toho má společnost na zřeteli své širší povinnosti vůči místní komunitě vůbec, a proto konzultuje a diskutuje s místní komunitou, tj. s městem a starosty přilehlých obcí, svá rozhodnutí související zejména se zavedením nových

technologií. Nejen ekologickými činnostmi, ale i podporou společensky prospěšných, kulturních a sportovních akcí Paramo upevňuje dobré vztahy se svým okolím.

3.3.2 Organizační struktura

Základním údělem organizační struktury je optimální rozdělení úkolů, kompetencí a pravomocí mezi pracovníky organizace. Vyjadřuje vztahy nadřízenosti a podřízenosti v rámci podnikatelské jednotky. Určuje sdílení informací, rychlost jejich předání a jejich kvalitu. Vznik a fungování organizační struktury se řídí určitými pravidly. Vychází ze specifiky výrobního procesu, z dělby práce a integrace organizačních činností. Uspořádání systému organizace vede k její celistvosti a k její jedinečnosti. Jedinečnost vyjadřuje, že nemohou existovat dvě naprosto identické organizace. Organizační struktura může nabývat různorodých forem. Záleží na tom, jak jsou pracovníci začleněni do pracovních skupin a jak vzájemné vazby mezi skupinami vytvářejí organizaci systému jako celku. Základní typy struktur jsou: liniová, liniově-štabní, divizová a maticová. Organizační strukturu společnosti Paramo můžeme charakterizovat jako liniově-štabní. Částečně se zde ovšem promítají i prvky maticové organizační struktury. Příkladem je personální útvar, který je jednak řízen generálním ředitelem Parama, ale tak do jisté míry i ředitelem skupiny Unipetrol. Liniově-štabní struktura respektuje potřebu jednotného vedení (liniová struktura) a potřebu specializace a odbornosti řízení (funkcionální struktura). Je zde definována přímá nadřízenost a podřízenost mezi útvary. Odborné činnosti jsou zajišťovány samostatnými útvary (tzv. štáby), které jsou podřízeny útvaru na vyšší úrovni řízení. Tyto štáby poskytují služby a rady vedoucím ostatních útvarů.

Těsnost nebo volnost vazeb mezi nadřízeným a počtem jeho podřízených určuje, zda bude organizační struktura vysoká, nebo plochá. Strukturu Parama je možno definovat jako plochou organizační strukturu, která je složena z pěti úrovní řízení, které vycházejí od generálního ředitele společnosti. Generálnímu řediteli jsou podřízeni odborní ředitelé, kteří řídí úseky obchodní, finanční, výrobní a personální. Dále mu jsou přímo podřízeny odbor řízení systému jakosti a životního prostředí, odbor bezpečnosti a vnitřní správy, právníci a tisková mluvčí. Vazby mezi nadřízeným a jeho podřízenými jsou volnější, horizontálně rozšířeny a důsledkem je malý počet hierarchických stupňů. Je zde vytvořen vyšší počet operativního managementu, čímž se i přesouvá rozhodovací pravomoc, dochází k decentralizaci, která umožňuje rychleji reagovat na změny, které přicházejí z okolního systému organizace.

3.3.3 Systémy

Systémy jsou formální a neformální procedury, které slouží k správě každodenních činností podniku. Takovéto systémy se skládají např. z kontrolních systémů, manažerských informačních systémů, systémů komunikace, řízení výroby, zásobování apod.

Společnost Paramo využívá integrovaný systém řízení (IMS) pro oblasti jakosti, ochrany životního prostředí, bezpečnosti práce, ochrany zdraví a prevence závažných havárií. Tento systém je součástí aktivit firmy směřujících k udržení významného postavení výrobků (paliva, maziva, asfaltové výrobky, parafin, síra, základové oleje) na českém i zahraničních trzích. Taktéž je společnost držitelem certifikátů potvrzujících správnou aplikaci a využívání systémů řízení jakosti. Je držitelem certifikátu (příloha A) ISO 9001, ISO 14001 a OHSAS 18001.¹⁶ Pro centrální komunikaci, v rámci celé společnosti se využívá systém SAP.

3.3.4 Styl řízení

Základem každého podniku je řízení pracovníků. Styl řízení vyjadřuje jak management společnosti přistupuje k řízení a řešení nastalých problémů. Bez řízení vzniká zmatek a dezorganizace. Řízení může probíhat dle dané situace nebo podle konkrétních potřeb pracovníků. Styl řízení je jednou z důležitých podmínek efektivního postupu práce v každé společnosti. Rozlišujeme několik stylů řízení z hlediska klasické teorie, situačního přístupu nebo tzv. nového vedení. Toto členění uvádí tabulka 4.

¹⁶ *Integrovaný systém řízení* [online]. 2000 [cit. 2010-02-06]. Dostupný z WWW: <<http://paramo.cz/cs/onas/integrovaný-systém-řízení/>>.

Tabulka 4 Styly řízení

KLASICKÁ TEORIE	SITUAČNÍ PŘÍSTUP	NOVÉ VEDENÍ
<p>Autokratický styl</p> <ul style="list-style-type: none"> - rozhoduje vedoucí, - pracovníci neiniciativní, - napjaté a nevyrovnané vztahy, - vysoká kvantita, nízká kvalita práce 	<p>Direktivní styl</p> <p>Vedoucí zaměřeni na výsledky (zisk, náklady). Kladou vysoké cíle. Věří ve své schopnosti než ve schopnosti spolupracovníků. Mezilidské vztahy a potřeby pracovníků pro ně nejsou podstatné.</p>	<p>Transformační vedení</p> <p>Zdůrazňuje se emocionální stránka vedení lidí. Zakládá se na uspokojování vyšších potřeb pracovníků. Vedoucí rozvíjí lidi k seberegulaci, sebekontrolě a sebeaktualizaci.</p>
<p>Demokratický styl</p> <ul style="list-style-type: none"> - vedoucí podporuje iniciativu, působí příkladem, deleguje, komunikuje, informuje, - členové se podílí na rozhodování, - vztahy uvolněné, přátelské, - průměrná, ale kvalitní výkonnost, 	<p>Zaměření na pracovníky</p> <p>Využití koučování. Vedoucí podporují pracovníky, více se jim věnují a řeší mezilidské vztahy. Věří ve schopnosti pracovníků a nechávají jim značnou volnost a možnost projevit se.</p>	<p>Transakční vedení</p> <p>Je postaveno na vzájemné výměně – transakci. Pracovník poskytuje svůj talent, zkušenosti, úsilí a vedoucí jej za to odměňuje.</p>
<p>Liberální styl</p> <ul style="list-style-type: none"> - vedoucí je pasivní, neřídí, nekontroluje, - členové jsou samostatní, tvořiví, - vztahy jsou chaotické, napjaté, - výkonnost nízká, ale kvalita práce vysoká, 	<p>Styl poskytující prostor</p> <p>Vedoucí po čase omezuje pozornost věnovanou lidem, tým pracuje většinou samostatně. Neovlivňuje dosahování cílů, pracovní klima, je neutrální, dbá na dodržování předpisů a pravidel.</p>	
	<p>Kooperativní styl</p> <p>Vedoucí spolupracují s týmem, diskutují o cílech a úkolech. Podle situace se buď orientují na cíle nebo mezilidské vztahy, silně ovlivňují pracovní klima, vyhledávají nové nápady a hledají a řeší příčiny problémů.</p>	

Zdroj: DUCHOŇ, B., ŠAFRÁNKOVÁ, J.: Management. Integrace tvrdých a měkkých prvků řízení, 2008.

Společnost Paramo zavazuje vedoucí zaměstnance ke správným postojům v souladu s externími i interními předpisy, etickým kodexem a k motivování zaměstnanců. Usiluje o vzájemnou důvěru mezi pracovníky pomocí jasné komunikace. Vedoucí zaměstnanci jsou ve vzájemných vztazích vyznačující se oboustranným respektem. Jsou osobním příkladem pro ostatní a v situacích při vzniku konfliktu nebo problémů jsou kompetentními osobami. Manažeři společnosti Paramo reprezentují Top Management Skupiny Unipetrol a zároveň i holding PKN Orlen jako celek.

3.3.5 Spolupracovníci

Spolupracovníky se rozumí lidské zdroje organizace, jejich rozvoj, vzdělávání, vztahy na pracovišti, motivace, chování vůči firmě apod. Lidé jsou pro podnik hlavním zdrojem zvyšování produktivity a výkonnosti. John Rockefeller kdysi řekl: „*Schopnost řídit lidi je zboží, které se dá koupit jako cukr a káva, a já jsem ochoten za ně zaplatit více než za cokoli jiného.*“ Čím více tedy pokročíte na cestě k úspěchu, tím jasněji si uvědomíte, že podstatné nejsou finanční prostředky, myšlenky, ale lidé.¹⁷ Proto abychom dosáhli udržitelného rozvoje celé organizace, je potřeba dbát na motivaci pracovníků. Více k tématu motivace již bylo popsáno v kap. 2.3.2. Společně s motivací je vhodné vytvářet u pracovníků pocit sounáležitosti, hrdosti na kolektiv podniku, budovat dobré vztahy a loajalitu zaměstnanců k vedení, podporovat a stmelovat vnitřní kulturu podniku. Z dlouhodobého hlediska je žádoucí, aby zaměstnanci pociťovali osobní sounáležitost s podnikovými kolektivy a považovali se za součást „podnikové rodiny“. Toho můžeme docílit vhodnou motivací, rozvojem i vzděláním, které zaměstnancům nabídneme.

Pro to, aby motivace, vzdělávání a celkový rozvoj pracovníků byl úspěšný, je nutné znát věkovou a kvalifikační strukturu zaměstnanců. K datu 16. 12. 2009 společnost Paramo zaměstnávalo celkem 699 pracovníků, z toho žen bylo 144 a mužů 555. Obě skupiny pohlaví zastupovaly kvalifikační strukturu od základního vzdělání až po vysokoškolské. Přehled věkové a kvalifikační struktury uvádí tabulka 5.

¹⁷ SMEJKAL, V., RAIS, K.: *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*, 2010.

Tabulka 5 Věková a kvalifikační struktura zaměstnanců společnosti Paramo, a.s.

Věk	Vzdělání ¹⁸	Počet		Celkem	Průměrný věk		Celkem
		Muži	Ženy		Muži	Ženy	
18 – 29	Z	1	0	1	23,92	0	23,92
	V	18	0	18	25,08	0	25,08
	SŠ	22	2	24	26,83	28,62	26,98
	VŠ	6	3	9	28,14	26,33	27,54
	Σ	47	5	52	26,27	27,25	26,36
30- 39	Z	5	2	7	35,19	37,50	35,85
	V	63	12	75	35,41	37,34	35,72
	SŠ	62	12	74	35,46	35,56	35,48
	VŠ	16	6	22	33,99	34,66	34,17
	Σ	146	32	178	35,27	36,18	35,43
40 -49	Z	3	3	6	45,20	45,19	45,19
	V	77	23	100	44,99	45,05	45,00
	SŠ	56	25	81	44,84	45,03	44,90
	VŠ	16	3	19	44,15	45,68	44,39
	Σ	152	54	206	44,85	45,08	44,91
50- 59	Z	18	20	38	55,79	54,80	55,27
	V	85	16	101	54,99	54,73	54,95
	SŠ	53	12	65	54,84	53,16	54,53
	VŠ	12	5	17	52,68	55,15	53,40
	Σ	168	53	221	54,87	54,44	54,76
60 - 65	Z	5	0	5	60,74	0	60,74
	V	18	0	18	60,96	0	60,96
	SŠ	13	0	13	61,36	0	61,36
	VŠ	6	0	6	62,94	0	62,94
	Σ	42	0	42	61,34	0	61,34
CELKEM		555	144	699	45,04	45,93	45,22

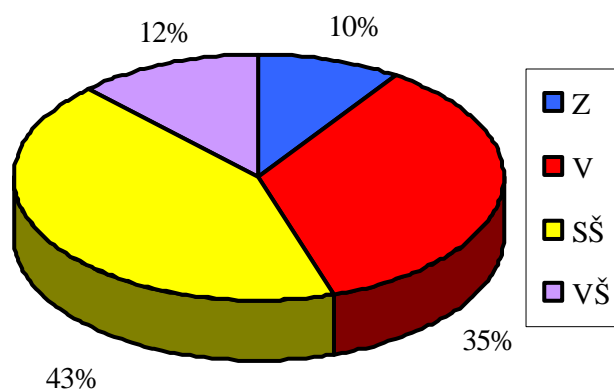
Zdroj: vlastní zpracování na základě poskytnutých informací

Z tabulky je patrné, že největší podíl zaměstnanců je ve věkové skupině 50 – 60 let s celkovým počtem 221 osob (tj. 31,6 %). Tato věková skupina se zároveň vyznačuje největším počtem osob, které jsou vyučeny, a to hned celými 45,7 %-ty z této skupiny (101 zaměstnanců), porovnáváme-li počty zaměstnanců absolutně. Při relativním srovnání by největší podíl vyučených pracovníků byl ve skupině 40 – 50 let, což činí 48,5 % z dané skupiny. Nejmenší podíl zaměstnanců na celkovém počtu pracujících se nachází ve věkové skupině 18 – 30 let, což představuje pouhých 7,4 % Nejvíce vysokoškolsky vzdělaných osob

¹⁸ Z – základní; V – vyučen; SŠ – středoškolské; VŠ - vysokoškolské

s počtem 22 se nachází ve věkovém rozmezí 30 – 40 let. Základní vzdělání dosahuje celkem 8,2 % zaměstnanců (tj. 57 osob) z celkového počtu. Zajímavé je srovnání podílu mužů a žen na celkovém počtu zaměstnanců. Muži představují celých 79,4 % všech pracujících, zatímco ženy 20,6 %. Vysoké procento mužů je dáno podnikatelským zaměřením společnosti na těžký průmysl, kdy pro ženy je práce v tomto prostředí fyzicky náročná. Ze struktury také vyplývá, že 61,1 % všech zaměstnanců je ve věku mezi 40 – 60 let. Společnost by měla využít zkušeností a znalostí těchto pracovníků, kteří již bývají odborníky ve své práci k předávání jejich znalostí nižším věkovým skupinám a vytvářet plán nástupnictví, aby byl do budoucna zajištěn dostatek odborných pracovníků. Mladší věkové skupiny se mohou od svých starších a zkušenějších spolupracovníků leccos naučit a zároveň tato spolupráce může mít dobrý vliv na stmelování všech zaměstnanců.

Jak vyplývá z grafu 1 největší zastoupení ve společnosti mají středoškoláci (SŠ), kteří představují celých 43 % (257 osob) všech zaměstnanců, což odpovídá charakteru výroby v Paramu. Do této skupiny jsou zařazeni jak absolventi odborných učilišť, tak i absolventi středních odborných škol, kteří získali maturitu. Na druhém místě v pořadí dosaženého nejvyššího vzdělání jsou pracovníci s výučním listem (V), kteří tvoří celých 35 % (212 osob). Do skupiny VŠ jsou dle struktury Parama řazeni osoby s vyšším vzděláním (Dis.) a osoby s vysokoškolským vzděláním. Tato skupina dosahuje celých 12 % (73 osob) pracujících a základní vzdělání (Z) má pouhých 10 % (57 osob) zaměstnanců z celé skupiny pracujících.

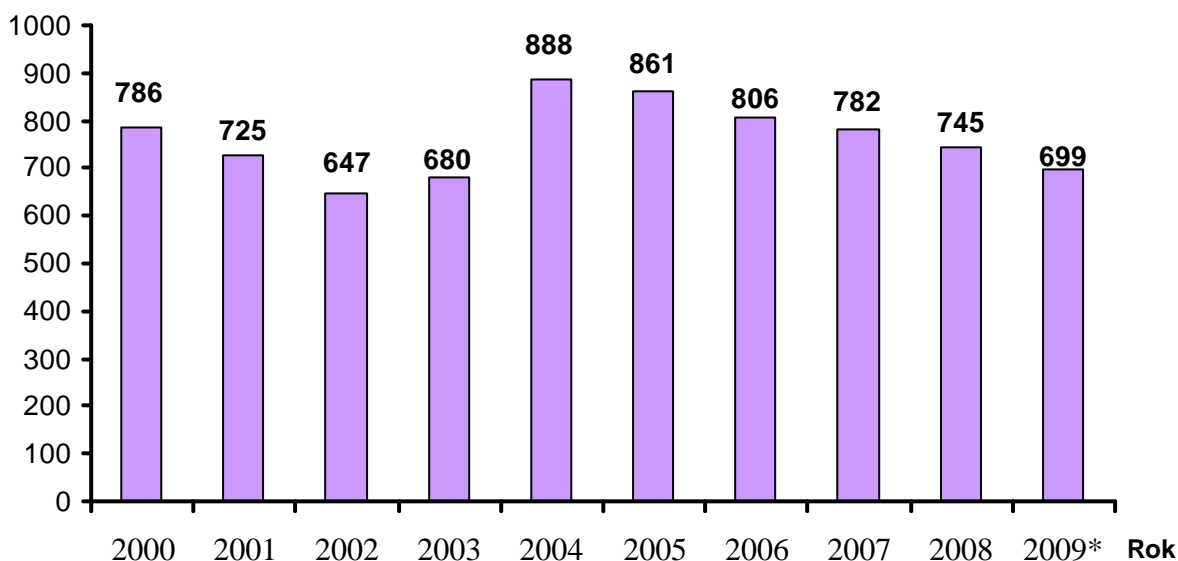


Graf 1 Struktura zaměstnanců podle dosaženého vzdělání

Zdroj: vlastní zpracování

Společnost Paramo se v oblasti lidských zdrojů snaží optimalizovat počet pracovních sil, s cílem zvyšování produktivity. Následující graf 2 uvádí průměrný stav zaměstnanců společnosti Paramo v letech 2000 – 2009. Významným rokem z hlediska řízení lidských zdrojů byl rok 2003, kdy došlo k fúzi Parama, a.s., s kolínskou rafinérií Koramo, a.s. Společnost Paramo vstupovala do fúze se svými 623 zaměstnanci, Koramo s 249 zaměstnanci

a z jejich dceřiných společností přešlo pod pardubickou rafinerii 39 zaměstnanců. K 31. 12. 2003 tak v Paramu pracovalo celkem 911 lidí. V souladu se zvyšováním efektivity chodu společnosti dochází v rafinerii v posledních letech k poklesu počtu zaměstnanců. V rozhodující míře je toto snižování prováděno přirozenými odchody do důchodu bez jejich další náhrady a přerozdělením práce mezi ostatní zaměstnance. Pokles pracovníků mezi rokem 2007 a 2008 byl způsoben převodem části činností nákupu, agendy účetnictví, financí a převodem personálních činností a zúčtování mezd do střediska sdílených služeb společnosti Unipetrol Services.



Graf 2 Průměrný počet zaměstnanců společnosti Paramo, a.s., v letech 2000 – 2009

(*) Počet zaměstnanců k 16. 12. 2009.

Zdroj: vlastní zpracování

3.3.6 Schopnosti

Schopnostmi míníme profesionální znalost a kompetence uvnitř podniku. Jinými slovy, „co umí organizace nejlépe“. Nemáme na mysli pouhý součet kvalifikace jednotlivých pracovníků. Aby zaměstnanci přijímali nové požadované znalosti nebo schopnosti, musí mít vytvořeno vhodné učící se prostředí. Tedy takové prostředí, které je hnáno touhou uskutečnit svou vizi, má sdílenou kulturu podporovanou všemi zainteresovanými skupinami, dává pracovníkům prostor a čas učit se něco nového, má jasnou politiku uznávání úspěchu založenou na procesu vzdělávání se. Právě úloha vedoucích (manažerů) je velice důležitá při rozvoji vnější i vnitřní podnikatelské činnosti. Od nich se očekává schopnost vytvořit a formulovat vizi budoucích kladných změn. Schopnostmi je právě ona realizace vize pomocí

rukou a hlav pracovníků. Schopnostmi podniku pak míníme dovednost manažeru pružně reagovat na dynamicky se měnící podmínky podnikatelského prostředí a nadchnutí zaměstnanců, tyto změny zvládat a dosahovat určených cílů.

3.3.7 Sdílené hodnoty

Kultura firmy odráží soustavu sdílených hodnot a postojů, které vytvářejí neformální normy chování v organizaci. Tyto hodnoty jsou přijímány zaměstnanci i některými zainteresovanými skupinami. Kultura firmy charakterizuje její vnitřní atmosféru, je výsledkem myšlení lidí a činností prováděných firmou. Sdílené hodnoty se zpravidla definují již v misích a vizi podniku. Role vize je v tom, aby všichni (jak vně tak i uvnitř podniku) znali, čeho chce podnik dosáhnout a proč. Cílem tedy je, aby lidé neměli pouze povědomí o tom, že existuje nějaká firemní kultura, ale aby se s ní dokázali ztotožnit. Sdílené hodnoty společnosti Paramo jsou definovány již na úrovni skupiny Unipetrol, které Paramo přebírá. Hlavním cílem všech zaměstnanců je být odborníkem ve své oblasti, cílevědomě rozvíjet profesní schopnosti i osobní vlastnosti, vystupovat a reprezentovat společnost na profesionální úrovni. Cílem je poskytovat služby a výrobky na profesionální úrovni vysoké kvality tak, aby byla splněna očekávání zákazníků k největší spokojenosti. Pro udržení a rozvoj klíčových hodnot zaručuje společnost Paramo dostatečnou a včasnou informovanost a komunikaci ke všem zaměstnancům. Jedním z prostředků, pomocí kterého společnost informuje o dění v podniku, byl do prosince roku 2009 firemní časopis Ramovák. Vzhledem k jednotné korporátní politice celé skupiny Unipetrol převzaly funkci informovat zaměstnanecké noviny UNI (Úplně nové informace), které informují o událostech a novinkách v rámci celé skupiny Unipetrol.

4. Systém vzdělávání, rozvoje a motivace zaměstnanců ve společnosti Paramo, a.s.

Tato kapitola popisuje systém vzdělávání, rozvoje a motivace pracovníků ve společnosti a je rozdělena do pěti podkapitol. První podkapitola uvádí, jak dochází ve společnosti k sestavování plánu vzdělávání a z jakých podkladů se čerpá. Druhý oddíl podrobně popisuje, jaké druhy vzdělávacích aktivit jsou ve společnosti Paramo uskutečňovány. Třetí část této kapitoly rozebírá hodnocení efektivity a přínosy podnikového vzdělávání. Následující podkapitola je zaměřená na samotné hodnocení zaměstnanců pomocí hodnotícího rozhovoru a poslední oddíl se zabývá motivací a rozvojem pracovníků.

4.1 Plán vzdělávacích aktivit

Vzdělávání zaměstnanců vychází z popisu pracovní pozice. Každé pracovní místo je popsáno. Definuje se její jméno, do jaké organizační jednotky spadá, do jakého úseku a kdo je nadřízeným. Hlavním účelem tohoto popisu je definování požadavků na dané pracovní místo, kterými jsou: dosažené vzdělávání, praxe a kvalifikace, kterou daný uchazeč musí splňovat. Udává nejen požadavky na každého pracovníka, ale vymezuje také, co každý pracovník na příslušné pracovní pozici bude vykonávat, co je účelem jeho práce a jaké budou jeho pravomoci a kompetence. Každý zaměstnanec je se svým popisem pracovního místa seznámen při nástupu do zaměstnání. Tento popis pracovního místa slouží pro to, aby zaměstnanec věděl, co bude náplní jeho práce a zároveň tím ví, co dělat nemá (co není v popisu práce definováno).

HR Specialista každoročně v souladu s normami a potřebami vytváří celopodnikový plán vzdělávání. Podklady pro sestavení plánu jsou čerpány z pěti oblastí. Těmito oblastmi jsou:

Legislativní a ostatní normativní požadavky – ty definují, jaké odborné kurzy a semináře, které vyplývají ze zákona, norem a systémových opatření jsou zapotřebí. Kurzy jsou prováděny pravidelně v periodicky se opakujících intervalech, kdy jsou daní pracovníci přezkušováni z daných zákonných požadavků, aby získali případně si prodloužili platnost oprávnění k výkonu práce.

Požadavky na zdokonalení zaměstnanců v oblasti IMS – definují potřeby na zvýšení znalostí všech zaměstnanců v oblasti zabezpečování kvality v souladu s požadavky mezinárodních norem ČSN EN ISO 9001 a v souladu s aplikací systému environmentálního managementu podle mezinárodní normy ČSN EN ISO 14001 a požadavků směrnice OHSAS 18001.

Požadavky na zdokonalení v oblasti manažerských, odborných a ostatních znalostí na všech stupních řízení – zdokonalování manažerských, odborných a ostatních znalostí a dovedností je realizováno pro vybrané zaměstnance, kteří jsou pro společnost perspektivní a s kterými je možno počítat jako personální náhrada do budoucna.

Požadavky na vzdělávání vyplývající z ročního hodnocení zaměstnanců – na základě tohoto hodnocení, jsou výstupy a závěry pro potřebu dalšího vzdělávání zahrnuty do ročního plánu vzdělávání.

Ostatní individuální požadavky – jsou vzdělávací aktivity, které mají udržet, doplnit, případně rozšířit kvalifikační předpoklady pro výkon činností související s daným pracovním místem.

Takovýto plán obsahuje:

- druh vzdělávací akce,
- poskytovatele vzdělávání (firma, která školení povede),
- termín konání a jeho délka,
- účastníky vzdělávání,
- předpokládané náklady na vzdělávací akci.

Podnikový plán vzdělávání vychází z požadavků, které již byly výše popsány a z podnikového katalogu funkcí, který určuje všechny pracovní pozice a požadavky na tyto zaměstnance. V návaznosti na katalog funkcí je vytvořen i katalog typových vzdělávacích akcí, který je uveden v příloze B. Sestavený plán je součástí finančního plánu společnosti a je předložen ke schválení vedení společnosti. Podle schváleného plánu jsou vzdělávací akce organizovány ve spolupráci s personálním oddělením. Pololetně se provádí kontrola plnění plánu a případně se modifikuje k měnícím se podmínkám. Pro názornou ukázkou zjednodušený Plán vzdělávacích programů pro rok 2009 uvádí tabulka 6.

Tabulka 6 Plán vzdělávacích programů pro rok 2009

Legislativní požadavky	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nástupní školení ▪ Zákonná školení ▪ Školení norem
Vzdělávání dělníků	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Základní obsluha PC
Top Management	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Retention program ▪ Vzdělávací moduly – na základě programu politiky Unipetrolu
Střední management	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Program nástupnictví ▪ Finanční analýza a řízení pro mistry a vedoucí ▪ Program osobního rozvoje
THP	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Vzdělávání mistrů ▪ Školení obchodníků
Ostatní	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Odborné kurzy a semináře (IT, požární ochrana, odborné konference)
Jazyky	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kurz Aj

Zdroj: vlastní zpracování

4.2 Druhy vzdělávání

Vzdělávání nových zaměstnanců – Při nástupu do zaměstnání jsou noví pracovníci seznámeni se společností, pracovními podmínkami a požadavky na pracovní výkonnost. Pracovníci jsou školení v oblasti systému řízení kvality (QMS), systému ochrany životního prostředí (EMS), bezpečnosti práce (BOZP) a požární ochrany (PO) vedoucím provozu a to po dobu 10 – 30 pracovních dnů od nástupu do zaměstnání.

Zákonná a normativní školení – Zákonná školení jsou vypisována pravidelně podle potřeby tak, aby byly splněny všechny kvalifikační požadavky dané legislativními předpisy. Ostatní normativní školení provádí vedoucí zaměstnanec, který je povinen udržovat v platnosti všechna školení v oblasti IMS. Pro zaměstnance jsou tato školení povinná.

Ostatní periodická školení v oblasti IMS – Tato školení se dělí na členění pro koho je vzdělávání prováděno a to na:

- a) TOP management – vzdělávání v délce 3 h/rok (samostudium, internet, intranet).
- b) Vedoucí zaměstnanci (provozu) – školení v délce 3 h/rok (samostudium, internet, intranet) a lektorem může být jak externí osoba tak i vedoucí OIMS a IA.
- c) Mistři a ostatní THP – školení v délce 4 h/rok, kdy lektorem je přímý nadřízený.
- d) Dělníci – školení základních informací v délce 2 h/ročně a vyučujícím je přímý nadřízený.

e) Interní auditori – školení jednou za tři roky při využití externího lektora.

Organizaci školení v případě vedoucích zaměstnanců a interních auditorů zajišťuje personální oddělení, které zajistí lektora, uhradí finanční náklady, zajistí školící prostory a další související činnosti. V případě ostatních pracovníků je školení zajištěno přímým nadřízeným z hlediska realizace vlastního školení. Nadřízený zároveň zajišťuje školící prostory a vede dokumentaci související se školením.

Obecné (odborné) školení – Jsou školení zaměstnanců v oblasti manažerských, odborných a ostatních znalostí a dovedností, které se provádí na všech stupních řízení s cílem splnění požadavků vycházejících z vize a strategie podniku. Tato školení si daný pracovník, případně jeho vedoucí mohou najít sami a personální oddělení mu daný kurz zprostředkuje. Je prováděn zpravidla formou odborných konferencí či seminářů, na které daný pracovník vycestuje.

Hromadné školení – Jsou prováděna pro danou skupinu zaměstnanců, kteří jsou vzděláváni v určité oblasti. Příkladem jsou obchodníci, kteří jsou vlajkonoši zisku společnosti. Proto jsou proškoleni na obchodní dovednosti, aby dokázali společnost lépe prezentovat, aby se uměli k zákazníkovi dostat, uměli vést obchodní rozhovor tak, aby byl co nejefektivnější s cílem navázání kontraktu. Tato hromadná školení jsou zpravidla naplánována na období jeden a půl roku. Jsou prováděna obvykle na jaře a podzim jako dvoudenní školení. Do skupiny hromadných školení jsou zařazena i tzv. **junior školení**, která jsou určena pro perspektivní zaměstnance, absolventy, s kterými se počítá do budoucna, kteří disponují určitým potenciálem. Pro takového zaměstnance jsou uspořádány manažerské kurzy, aby byli schopni čelit stresu, byli schopni vedení dalších lidí, věděli jak prezentovat podnik, jak řešit krizové situace apod. Do těchto junior školení spadají i speciální vzdělávací programy pro mistry, aby byli schopni vést a motivovat své podřízené, schopni vysvětlit základní operace nejnižším pracovníkům, (dělníkům) neboť právě oni jsou ta nejnižší řídicí jednotka podniku, od které se vše odvíjí.

Jazykové vzdělávání – V případě potřeby jazykových znalostí či jejich prohlubování je zapotřebí, aby vedení podniku k této otázce zaujalo aktivní postoj. Podnik takovéto vzdělávání stojí zajisté nemalé prostředky a čas, nicméně tyto investice se vyplácejí. V případě zanedbání jazykové přípravy může dojít k zhoršení fungování podniku nejen v obchodních kruzích, což se může promítnout v snížených tržbách, ale také na úrovni řízení podniku, který je veden zahraniční mateřskou společností. Podnik může obecně zaujmout dva přístupy k jazykovému vzdělávání. Prvním přístupem je, že podnik otázku jazykového

vzdělávání nechá na samostatnosti zaměstnanců a druhým přístupem je, že bude organizovat a aktivně se podílet na jazykové přípravě. Každý z přístupů má své výhody i nevýhody. V prvním případě podnik zajisté ušetří nemalé finanční prostředky, mínusem ale je, že podnik tak nemůže kontrolovat zda takováto příprava odpovídá aktuálním potřebám organizace. Rozhodne-li se podnik organizovat jazykového vzdělávání, může přímo ovlivňovat náplň a zaměření výuky, pracovníci jsou do značné míry donuceni k absolvování kurzu, což je především u starších lidí důležité. Rozhodne-li se podnik k hrazení veškerých nákladů na jazykové vzdělávání, může dojít k situaci, kdy zaměstnanci ztratí motivaci k zlepšení svých jazykových dovedností. Tento případ nastal i ve společnosti Paramo.

Obecně zde fungují dva způsoby výuky cizího jazyka (AJ), kterými jsou kurzy skupinové (podnikové) a individuální (speciální, odborné). Individuální jsou ovšem svoleny pouze ve výjimečných případech a to těm zaměstnancům, kteří nezbytně potřebují zdokonalit znalost anglického jazyka v krátkém čase. Skupinové kurzy jsou určeny pro zaměstnance, kteří jsou doporučení svým nadřízeným a jejich účast je schválena personálním oddělením. Jazykové vzdělávání je prováděno převážně pro THP pracovníky a manažéry. Záleží na každoročním plánu vzdělávání, kdy se definuje, koho je potřeba v této oblasti vzdělávat. Kurzy probíhají v prostorách společnosti Paramo (popř. Kolín) v několika skupinách podle příslušné úrovně znalostí. V minulosti zabezpečovali výuku AJ čtyři odlišní lektori pracující na živnostenské oprávnění. Každý z lektorů měl na starost jednu úrovnovou skupinu zaměstnanců. Docházelo ale k problému, že lektori mezi sebou nespolupracovali. Každý z nich vyučoval podle své vlastní metodiky. Chyběla návaznost kurzu na vyšší úroveň, koordinace a jednotnost vzdělávání. Z tohoto důvodu se společnost rozhodla pro výběr jedné jazykové agentury zajišťující toto vzdělávání. Tato agentura byla vybrána na základě výběrového řízení.

Jazykové kurzy byly plně hrazeny společností Paramo a probíhaly během pracovní doby. I přesto ovšem část zaměstnanců na kurzy nedocházela. Nevyhovovala jim doba, kdy se kurz konal a taktéž nebyli nijak zvlášť motivováni k dokončení kurzu, když jej celý platila společnost a zaměstnanec tzv. „ze své kapsy“ nemusel vynaložit žádné finanční prostředky.

4.3 Hodnocení efektivity podnikového vzdělávání

Je pravdou, že v praxi bývá obtížné, občas i nemožné případně velmi nákladné vyjádřit všechny přínosy vzdělávání jen finančním vyjádřením. Kvalitativní, nehmotné přínosy se měří těžko, i když se obecně uznává, že kvalitativní stránka může být důležitější než kvantitativní hledisko. Ve společnosti Paramo se účinnost a efektivita vzdělávání a výcviku

hodnotí namátkovou kontrolou prověřující znalosti a pochopení problematiky vzdělávání v případě, že toto školení je zajištěno externím lektorem. Jsou-li zjištěny nedostatky, je problematická oblast výuky zopakována. Dalším nástrojem hodnocení účinnosti vzdělávání jsou testy, které se používají po ukončení kurzu a to pouze v oblasti, ve kterých tento systém ověřování nových znalostí je vhodný. Komplexně se pak efektivita vzdělávání a všech ostatních rozvojových akcí vyhodnocuje v rámci celopodnikového hodnocení zaměstnanců, kdy přínosy vzdělávání, které daný pracovník absolvoval, hodnotí jeho nadřízený. Zpětná vazba ze strany zaměstnanců se zjišťuje prostřednictvím hodnotícího formuláře, který účastníci po absolvování kurzu zodpoví. Tato zpětná vazba poskytuje personálnímu oddělení informace o tom, zda a jak byli se školením zaměstnanci spokojeni.

4.4 Hodnocení zaměstnanců

Pro práci rozvoje je potřeba zaměstnance hodnotit. Je zapotřebí, aby pracovník věděl, co dělá špatně, co dobře, zda plní své úkoly, kam se může posunout ve své práci, kam se může rozvíjet, a to jak profesně tak i osobně. Zaměstnavatel naopak potřebuje vědět, jak je pracovník spokojen, zda uvažuje o odchodu, jaké má ambice. K tomuto účelu se využívá hodnotícího rozhovoru, který je aplikován také ve společnosti Paramo jako jeden z nástrojů hodnocení pracovníků. Cílem tohoto hodnocení je předání zpětné vazby mezi hodnotitelem a hodnoceným. Pracovník může bezprostředně reagovat na hodnocení. Snižuje se tak pocit formálnosti a mocenského prvku, ke kterému dochází při hodnocení, na kterém se pracovník přímo nepodílí. Pro hodnotitele je tato metoda náročnější. Musí utvořit příjemnou atmosféru, tak aby pracovník nepocíťoval stres a obavy z rozhovoru a dokázal se otevřít hodnotiteli. Hodnotitelovou povinností je posoudit stávající úroveň kompetencí a pracovního výkonu zaměstnance a projednat další možná zlepšení v pracovní výkonnosti. V rámci rozhovoru se stanovují zaměstnanci úkoly a rozvojové aktivity pro další období. Účelem hodnocení je stabilizovat perspektivní zaměstnance, určit případné nástupce a vytvořit podmínky pro umístění a rotaci zaměstnanců nejen v rámci společnosti, ale i v rámci celé skupiny Unipetrol. Vyhodnocuje se efektivita vzdělávacích aktivit, které pracovník v daném období absolvoval, specifikují se potřeby zaměstnance i společnosti. Hodnocení zaměstnanců je prováděno podle předem připraveného schématu jedenkrát ročně. Standardním hodnotitelem je přímý nadřízený, v některých případech se na hodnocení může podílet i další hodnotitel. Hodnotící formulář vyplňují hodnotitelé prostřednictvím elektronického portálu. K hodnocení jsou používány tři formuláře dělené dle skupin zaměstnanců na dělníky, THP pracovníky a management. Hodnotitel ohodnotí pracovníka hodnotící známkou A – C (A vynikající

výkon; B+ velmi dobrý pracovní výkon; B standardní pracovní výkon; B- dostatečný pracovní výkon; C nedostatečný pracovní výkon). Celý proces hodnotícího rozhovoru je dialogem dvou rovnocenných stran, kdy cílem je práci zlepšit, ne kritizovat. Hodnocený má prostor pro vyjádření všech svých návrhů, nápadů či připomínek ke své práci. Může vyjádřit své požadavky na vzdělávání a další rozvoj. Hodnotitel tyto požadavky zaeviduje do hodnotícího formuláře, který je následně k dispozici personálnímu oddělení, které ze všech takto provedených hodnotících pohovorů sestavují ve spolupráci i s jinými informacemi plán lidských zdrojů, plán vzdělávání a dalšího rozvoje. Hodnocený má právo se vyjádřit k výsledkům svého hodnocení, či s ním nesouhlasit. V takovémto případě má hodnocený právo projednat svůj nesouhlas se závěry svého hodnocení s nadřízeným v hierarchii o jeden stupeň výše. Rozhodnutí tohoto nadřízeného je už poté pro pracovníka konečné. Vzor hodnotících formulářů jsou uvedeny v příloze. Pro pozici THP – příloha C a pro pozici dělník – příloha D.

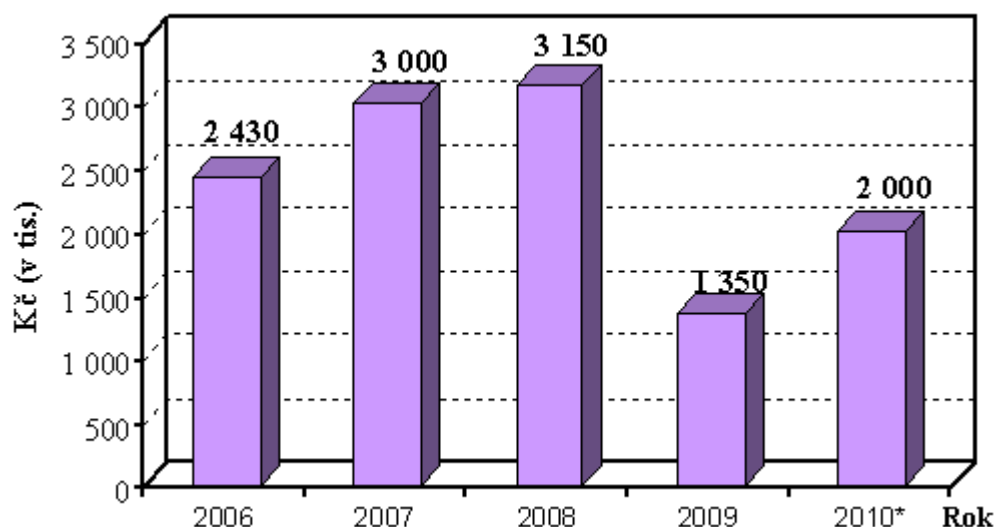
4.5 Rozvoj a motivace ve společnosti v době krize

Každá organizace se musí umět vyrovnat se změnami. A to se změnami ekonomickými, sociálními a technologickými. V rámci globalizace dochází k rozšiřování a prohlubování konkurence. Moderní tržní ekonomika je ekonomikou velkých přeměn a turbulencí. Neexistuje nic pevného, neměnného. Žijeme a pracujeme v prostředí ekonomické, politické, sociální, demografické a ekologické nestability. Tato nestabilita je nejen uvnitř našeho státu, ale i v rámci evropského a celosvětového významu. Důkazem je bezesporu celosvětová finanční krize, která propukla již v roce 2008. Všichni dnes s obavami čekají, až tato krize přejde. Problém však spočívá v tom, že nikdo neví, kdy to bude, a někteří to dokonce nepovažují za reálné v dohledné době. Tato nelehká situace, která si žádá snižování rozpočtu a šetření v rámci celého podniku, se nevyhnula ani společnosti Paramo.

4.5.1 Rozvoj zaměstnanců

V době krize výdaje na vzdělávání a rozvoj bývají zpravidla první na seznamu, kde se hledají úspory a dochází ke škrtům v plánovaném rozpočtu. Úplné rezignování na vzdělávání v období recese může být v jistém slova smyslu cestou k zániku. Omezená připravenost podniku a jejich zaměstnanců v období růstu může mít za následek sníženou konkurenceschopnost. Neoblíbené zavádění úspor, které probíhalo na celé úrovni Unipetrolu, se dotklo i společnosti Paramo a oblasti lidských zdrojů. Vývoj rozpočtu na vzdělávání a rozvoj pracovníku uvádí graf 3. Jak je z grafu patrné, do roku 2008 docházelo k navyšování rozpočtu

na vzdělávací aktivity a rozvoj zaměstnanců. Rok 2009 a příchod finanční krize mělo za následek celopodniková úsporná opatření, což se dotklo také rozpočtu na vzdělávání. V tomto roce byla provedena školení a vzdělávání v celkové hodnotě 1.350.000 Kč. Pro rok 2010* je předpokládán rozpočet plánován v hodnotě dvou milionu. I přesto, že musel být rozpočet snížen, společnost si uvědomuje, že vzdělávání pracovníků nemůže být opomíjeno, a proto hledá finanční prostředky jinde. Společnost Paramo využilo výzvy v rámci programů Evropského sociálního fondu pod záštitou MPSV, které spustilo nové projekty „Školení je šance“ a „Vzdělávejte se!“. Tyto projekty jsou zaměřeny na zvyšování adaptability zaměstnanců a konkurenceschopnosti podniků prostřednictvím prohlubování odborných znalostí, dovedností a kompetencí zaměstnanců a zaměstnavatelů. Finanční prostředky poskytované v rámci těchto projektů jsou určeny podnikům, kteří čelí současné nepříznivé ekonomické situaci. Žádost o poskytnutí finančních prostředků v rámci tohoto projektu byla podnikem podána na podzim roku 2009, ovšem ke dni 15. března 2010 společnost neobdržela vyrozumění, zda bude žádost kladně vyřízena či zamítnuta.



Graf 3 Rozpočet na vzdělávání v letech 2006 – 2010

(*) Předpokládaná výše rozpočtu pro rok 2010.

Zdroj: vlastní zpracování

4.5.2 Způsoby motivace

Pro splnění svých cílů a závazků potřebuje podnik zaměstnance nejen odborně způsobilé, ale také dostatečně motivované a v době krize je toto dvakrát tak důležité. Zaměstnanci v době krize pocítují silnější tlak na svůj výkon, a proto je potřeba je vhodně a efektivně motivovat. V oblasti motivace můžeme slyšet z různých stran odlišné názory na tuto problematiku. Podniky se snaží své zaměstnance motivovat různými peněžními nebo i nepeněžními faktory s cílem ovlivnit jejich pracovní výkonnost. Je zapotřebí nastavit takový motivační systém,

který pracovníkům zvýší „chuť do práce“ a přispěje k vyšším výkonům a loajalitě pracovníků. V době, kdy je podnik v hospodářském útlumu a kdy se musí přistupovat k úsporám, není možné jakkoliv zvyšovat náklady navyšováním mezd či poskytováním jiných materiálních výhod. V situaci jako, je tato je tím nejdůležitějším kvalitní komunikace, hledání dobrých příkladů a pochvala. Tyto nástroje, které pracovníky dokážou motivovat, nestojí podnik ani korunu, a přesto mohou být víc efektivní než lečjaké materiální pobídky.

Využití státem podporovaných benefitů je v tuto chvíli jedna z mála variant, které si podnik v současné situaci může dovolit. Svým zaměstnancům společnost Paramo poskytuje tyto zaměstnanecké výhody:

- 1 týden dovolené navíc nad rámec zákonem stanovené doby,
- poskytování závodního stravování,
- příspěvek na penzijní a životní připojištění,
- možnost využití právního poradenství,
- věcné dary při pracovních a životních jubileích zaměstnanců,
- podíl na HOV v případě, že se podnik nachází v zisku,
- Sodexo poukázky v hodnotě 2.000 Kč s volitelným výběrem zaměstnanecké výhody,
- podnikové vzdělávání.

5. Dotazníkové šetření

Každá množina dat obsahuje informaci o skupině objektů. Účelem analýzy dat, kterou se tato kapitola bude zabývat, je přehledně přiblížit data graficky a tabulkově prostřednictvím výpočtů různých statistických charakteristik tak, aby byly dobře patrné jejich statistické vlastnosti a mohlo dojít k srovnávání různých podskupin.

5.1 Charakteristika a metodologie dotazníkového šetření

5.1.1 Cíl výzkumu

Cílem tohoto výzkumu je zjištění názoru zaměstnanců na problematiku vzdělávání, rozvoje a motivace. V oblasti vzdělávání a rozvoje bude cílem zjistit, jak zaměstnancům vyhovuje současný systém vzdělávání, kde naopak vidí nedostatky a jaké změny by uvítali. Následným cílem v oblasti motivace je vyzkoumat, zda jsou zaměstnanci motivováni, jaké motivy upřednostňují a které jim naopak podnik nabízí. Záměrem v tomto případě je zjištění oněch rozdílů mezi tím, co zaměstnanci opravdu chtějí a je pro ně důležité a tím, co podnik v současné době poskytuje a jak. Součástí výzkumu je také srovnání podskupin v jednotlivých oblastech podle pracovní pozice a věku.

5.1.2 Vymezení zkoumaného souboru

K této práci je využito kvantitativního výzkumu a k sběru dat je použito stratifikovaného náhodného výběru. Při tomto způsobu výběru je všech N prvků základního souboru (všichni zaměstnanci) rozděleno do k stejnorodých disjunktních oblastí v souladu s cílem zkoumání. Oblasti jsou tvořeny tak, aby obsahovaly prvky se stejnými vlastnostmi. Jelikož předmětem zkoumání jsou pozice THP a dělník, je základní soubor respondentů rozdělen podle pracovní pozice. Ve společnosti Paramo je zastoupení THP a dělníků v poměru 30:70. V tomto poměru budou také zastoupeni respondenti v rámci dotazníkového šetření.

5.1.3 Techniky a metody zpracování dat

Analýza dat bude provedena pomocí počítače za pomoci softwaru MS Excel při využití statistických charakteristik uvedených níže. Zobrazení získaných údajů bude provedeno pomocí grafů a tabulek.

Aritmetický průměr

Aritmetický průměr je nejdůležitější statistickou charakteristikou polohy, definovaný jako součet naměřených hodnot dělený jejich počtem. Výpočet je proveden podle vztahu:

$$\bar{x} = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n x_i .$$

K důležitým vlastnostem aritmetického průměru patří:¹⁹

- jeho matematické vyjádření a stanovení je jednoduché;
- jeho výpočet je založen na všech zjištěných hodnotách;
- odchylek jednotlivých hodnot od jejich aritmetického průměru je nulový;
- transformace jednotlivých hodnot přičtením (nebo odečtením) konstanty zvýší (nebo sníží) aritmetický průměr o tuto konstantu.

Transformace do pořadí

Označuje se zpravidla pomocí písmena R. Převádí daný údaj (různá reálná čísla x_1, x_2, \dots, x_n) do intervalu 1 – n. Jsou-li všechny údaje různé, najdeme nejmenší údaj x_i a přiřadíme mu pořadí (R_i) a to tak, že všem prvkům přiřadíme jejich pořadové číslo. Pokud zjistíme, že dvě a více čísel jsou stejné, přiřazujeme jim průměrné pořadí.

5.2 Realizace výzkumu

5.2.1 Sběr dat

Ke sběru je využito metody dotazníkového šetření. Je to velice efektivní metoda s nižšími náklady než rozhovor a umožňuje obsáhnout i větší počet jedinců i v případě, že respondenti jsou rozptýleni ve větší oblasti. Získané údaje jsou snadněji sumarizovatelné. Nevýhodou je naopak nutnost správně formulovat otázky, neboť dotazovaný nemůže konzultovat význam s tazatelem. Tato forma je nevhodná pro otázky, na něž vyžadujeme spontánní odpověď. Další nevýhodou je nemožnost ověřit si, zda dotazník vyplnila daná osoba. I přes tyto nedostatky byla dotazníková metoda vybrána jako nástroj ke sběru dat.

Dotazník je rozdělen na tři části. První část se zaměřuje na oblast vzdělávání zaměstnanců, druhá pak zkoumá motivaci pracovníků a třetí část podává obecné informace, jako je pohlaví, pracovní zařazení, věk a dosažené vzdělání. Dotazník byl sestaven pro pracovní pozice THP a dělník. Obsahuje celkem 25 otázek, přičemž první polovina otázek z oblasti vzdělávání je společná pro všechny pracovníky. Druhá část v této oblasti pak rozlišuje otázky zvlášť pro pozici THP a pro pozici dělník. Skladba otázek je formulována tak, aby bylo možno zjistit, jak zaměstnanci přistupují ke vzdělávání, jak se cítí být stimulováni, motivováni, co jim vyhovuje a kde by naopak uvítali změny. Dotazník se skládá z otázek:

¹⁹ REISENAUER, R.: *Metody matematické statistiky a jejich aplikace v technice*, 1970.

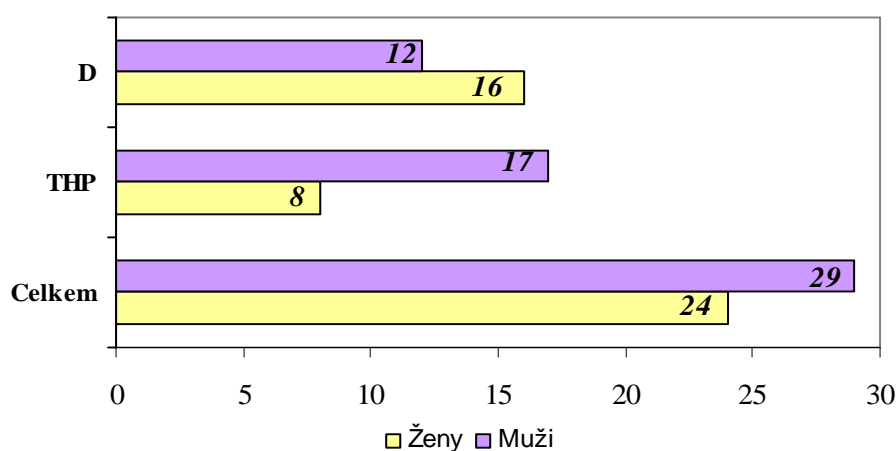
- uzavřených – respondent volí jednu z nabízených odpovědí,
- polouzavřených - respondent volí jednu z nabízených odpovědí, v případě, že se ani jedna nehodí, má možnost dopsat vlastní,
- otevřených – takováto otázka je v dotazníku pouze jedna, kde respondent formuluje vlastní názor,
- škálovacích – respondent přiděluje otázkám a jednotlivým možnostem body na stupnici 1 – 5.
- filtrovacích – zvláštní druh otázek, který dělí respondenty na ty, kteří budou odpovídat na další skupinu otázek, a ty, co na ni nebudou odpovídat,
- identifikačních – otázky zaměřené na zjištění charakteristik respondenta.

Z celkových sta rozdaných dotazníků bylo vráceno 55, z nichž 2 byly vyloučeny pro nesprávné vyplnění a neúplnost informací. Pro analýzu tedy bude použito 53 dotazníků. Z 30 dotazníků rozdaných mezi pozici THP bylo navraceno 25 ks (tj. 83 % návratnost). V rámci pozice dělník bylo rozdáno 70 dotazníků, z kterých se vrátilo celkem 28 (tj. 40 % návratnost).

5.3 Analýza dat a jejich interpretace

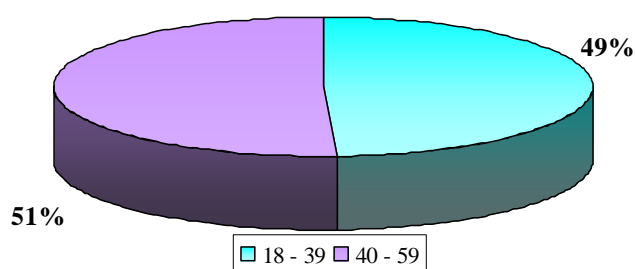
Jak již bylo výše zmíněno, dotazník je rozdělen do základních tří částí. Z nichž poslední třetí část slouží pouze pro identifikaci respondenta podle dosaženého vzdělání, věku a pracovní pozice. Touto poslední částí analýzu začneme, aby byla jasná skladba dotázaných.

Z celkového počtu 53 respondentů bylo 54,7 % mužů a 45,3 % žen. Z hlediska pracovní pozice skladba THP v celkovém počtu respondentů představuje 47,2 % a pozice dělník 52,8 %. Toto složení respondentů znázorňuje graf 4.

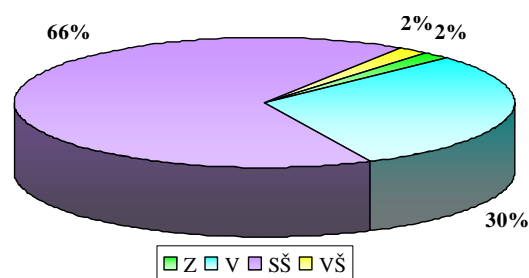


Graf 4 Skladba respondentů podle pohlaví a pracovní pozice
Zdroj: vlastní zpracování

Z hlediska věkového složení jsou respondenti rozděleni do skupiny 18 – 39 let a 40 – 59 let. Skupina pracovníků ve věku 60 – 65 let v navrácených dotaznících nebyla zastoupena, proto se zde o ni nebudeme zmiňovat. Věková skupina 18 – 39 let byla v dotazníkovém šetření zastoupena 49 % (tj. 26 osob) a věková skupina 40 – 59 let představovala zbylých 51 % (tj. 27 osob). Tuto strukturu ilustruje graf 5. Z hlediska vzdělanostní struktury bylo nejvíce respondentů (66 %) se středoškolským vzděláním, dalších 30 % dotázaných je vyučena a shodně po dvou procentech jsou zastoupeny osoby s vysokoškolským a základním vzděláním. Procentuální vyjádření znázorňuje graf 6.



Graf 5 Věková struktura dotázaných
Zdroj: vlastní zpracování

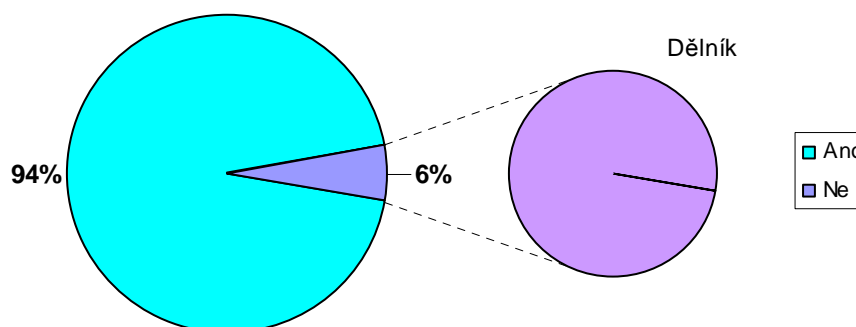


Graf 6 Vzdělanostní struktura dotázaných
Zdroj: vlastní zpracování

První část dotazníkového šetření se zaměřovala na oblast vzdělávání. Vybrané otázky budou hodnoceny společně pro pozice THP a dělník. Zbylé poté zvlášť pro každou ze zmíněných pozic.

1) Máte zájem o vzdělávání?

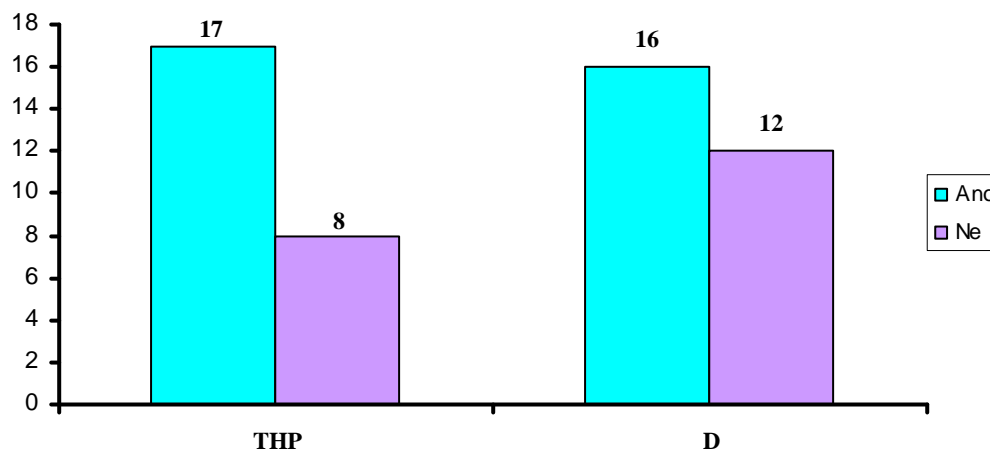
Ze všech dotázaných respondentů má o vzdělávání zájem 94 % z nich tj. 50 osob. Zbylých 6 % o vzdělávání zájem neprojevuje (3 osoby). Tyto tři osoby byly pozice dělník. V rámci skupiny THP všichni dotázáni zájem o vzdělávání projevili.



Graf 7 Zájem o vzdělávání
Zdroj: vlastní zpracování

2) Absolvoval/a jste nějaký vzdělávací kurz v posledních dvou letech?

Na tuto otázku kladně odpovědělo 62 % dotázaných (33 osob) a zbylých 38 % (20 osob) se v posledních dvou letech žádné vzdělávací akce nezúčastnilo. Absolutní vyjádření z hlediska pozice znázorňuje graf 8.



Graf 8 Absolvování kurzu

Zdroj: vlastní zpracování

3) Jak jste spokojen/a s kvalitou prováděných školení?

Na tuto otázku odpovídali pouze respondenti, kteří na předcházející dotaz odpověděli kladně. Vyjádření bylo provedeno na škále 1 – 5 (jako ve škole). Průměrnou spokojenost dle pozice a věkové skupiny uvádí tabulka 7. Je patrné, že největší spokojenost v rámci pozice THP je u respondentů ve věku 18 – 39 let. V celkovém vyjádření jsou THP s kvalitou školení spokojeni se známkou 1,81. Z hlediska pozice dělník je na prvním místě opět věková skupina 18 – 39 let. V souhrnu tato skupina hodnotí kvalitu kurzů známkou 2,69. V případě školení dělníků by podnik měl dbát na zjišťování důvodů nespokojenosti a snažit se o jejich nápravu.

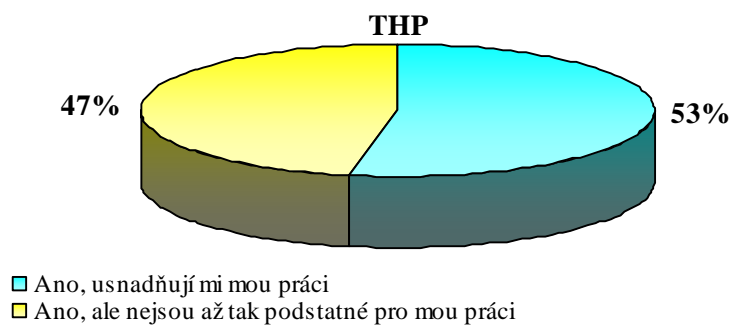
Tabulka 7 Spokojenost s kvalitou školení dle pozice a věku

	THP	D
18 – 39	1,71	2,5
40 – 59	1,9	2,88
Celkem	1,81	2,69

Zdroj: vlastní zpracování

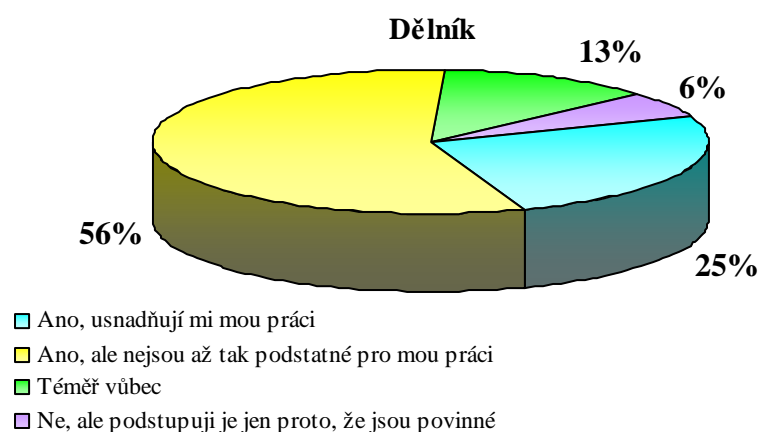
4) Cítíte přínos školení pro Vaši práci?

V rámci pozice THP školení usnadňuje práci 53 % dotázaným. Zbýlých 47 % souhlasí s tvrzením přínosu, ale zároveň školení shledávají ne až tak podstatné pro výkon své práce. Strukturu znázorňuje graf 9. U pozice dělník byly odpovědi rozmělněny do čtyř odpovědí. Největší podíl (56 %) představoval názor o tom, že školení nejsou až tak podstatné pro vykonávanou práci, 25 % shledává školení jako prostředek k usnadnění práce, 13 % necítí téměř žádný přínos pro práci a 6 % respondentů je podstupují jen proto, že jsou povinná (př. zákonná školení). Odpovědi znázorňuje graf 10. V rámci této otázky měli dotázaní možnost vyjádřit doporučení, co by uvítali, aby školení byla zajímavá. K tomu se vyjádřila pouze jedna osoba (THP), která by uvítala vzdělávání více zajímavé a praktické, které školené osoby zaujme. V případě dělníků by se podnik měl více zajímat o to, zda školení splnila očekávání a zjišťovat proč případně nepřinášejí větší přínos jednotlivým pracovníkům.



Graf 9 Přínos školení – THP

Zdroj: vlastní zpracování



Graf 10 Přínos školení – Dělník

Zdroj: vlastní zpracování

5) Jakou oblast vzdělávacích potřeb považujete vzhledem ke své pracovní pozici za nejdůležitější a které byste rád/a absolvoval/a?

Tato otázka je hodnocena zvláště pro pozici THP a dělník. Podskupinami je věkové rozmezí respondentů, jejichž úkolem bylo z nabídky možných odpovědí vybrat maximálně tři oblasti potřeb a přiřadit jim pořadí podle preference, přičemž prvnímu pořadí byly přiřazeny 3 body, druhému 2 body a třetímu pořadí 1 bod. U pozice THP, skupiny 18 – 39 let, se na shodném 1,5 průměrném pořadí se stejným počtem bodů umístily potřeby vzdělávání v oblasti cizího jazyka a vzdělávání v rámci příslušné odbornosti. Třetí příčku obsadily potřeby vzdělávání v oblasti jednání a komunikace, na čtvrtém pořadí se umístil zájem o kurzy práce s PC. Pátou příčku obsadily potřeby vzdělávání v oblasti zákonů a jejich novelizace a na posledním šestém místě se umístily potřeby vzdělávání v oblasti organizace práce.

Skupina 40 – 59 let vzhledem ke své práci považuje za nejdůležitější vzdělávání dle specifikace svého pracovního zařazení. Na druhé příčce se umístily kurzy cizího jazyka, třetí příčku obsadily potřeby práce s počítačem. Vzdělávání v oblasti jednání a komunikace následně na čtvrtém pořadí a poslední pátou příčku obsadily potřeby vzdělávání v oblasti organizace práce. Celkové hodnocení uvádí tabulka 8.

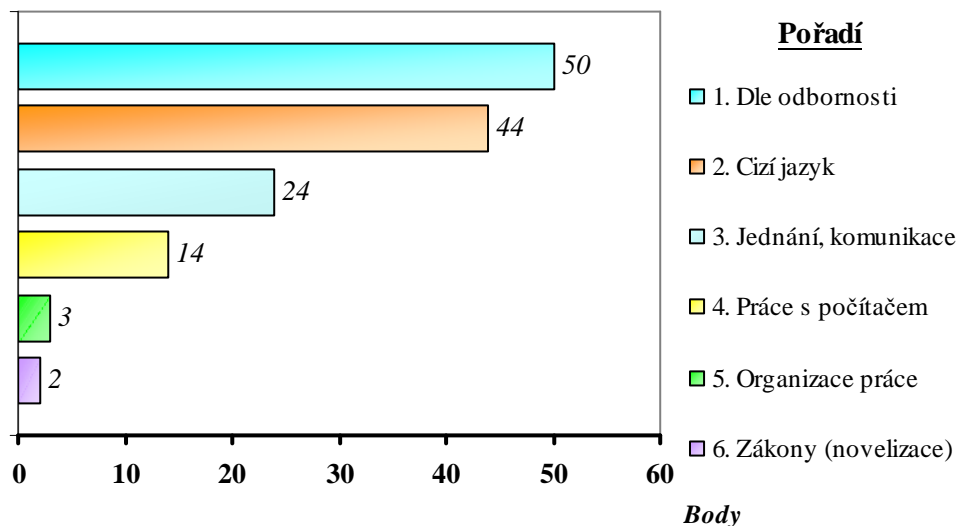
Tabulka 8 Oblast vzdělávacích potřeb - THP

	<i>18 - 39</i>		<i>40 - 59</i>		<i>CELKEM</i>	
	body	pořadí	body	pořadí	body	pořadí
a) Cizí jazyk	23	<i>1,5.</i>	21	2.	44	2.
b) Jednání, komunikace	14	3.	10	4.	24	3.
c) Zákony a jejich novelizace	2	5.	0	-	2	6.
d) Práce s počítačem	3	4.	11	3.	14	4.
e) Specifické dle odbornosti	23	<i>1,5.</i>	27	1.	50	1.
f) Organizace práce	1	6.	2	5.	3	5.

Zdroj: vlastní zpracování

Z celkového hodnocení vyplývá, že THP zaměstnanci se chtějí nejvíce vzdělávat a rozvíjet v příslušné oblasti své práce tak, aby byli ve své profesi odborníky. Velký zájem je taktéž o jazykové kurzy. V dnešní době, kdy je komunikace alespoň jedním cizím jazykem považována téměř za samozřejmost a v důsledku, kdy společnost Paramo je vlastněná zahraniční mateřskou společností, je potřeba provádět vzdělávání v oblasti cizích jazyků. Na třetí příčce se v rámci celé skupiny THP umístily potřeby vzdělávání v oblasti jednání a komunikace. Méně potřebné respondenti shledávají vzdělávání v oblasti práce s počítačem (4. pořadí). Provádět školení v oblasti jak si zorganizovat práci (Time management)

respondenti neshledávají za zvlášť důležité. Tato potřeba se umístila až na 5. pořadí. Na posledním 6. místě pak byly respondenty uvedeny vzdělávání v oblasti zákonů a jejich novelizace. Souhrnné pořadí jednotlivých oblastí za celkovou skupinu THP uvádí graf 11.



Graf 11 Souhrnné pořadí oblastí vzdělávacích potřeb - THP

Zdroj: vlastní zpracování

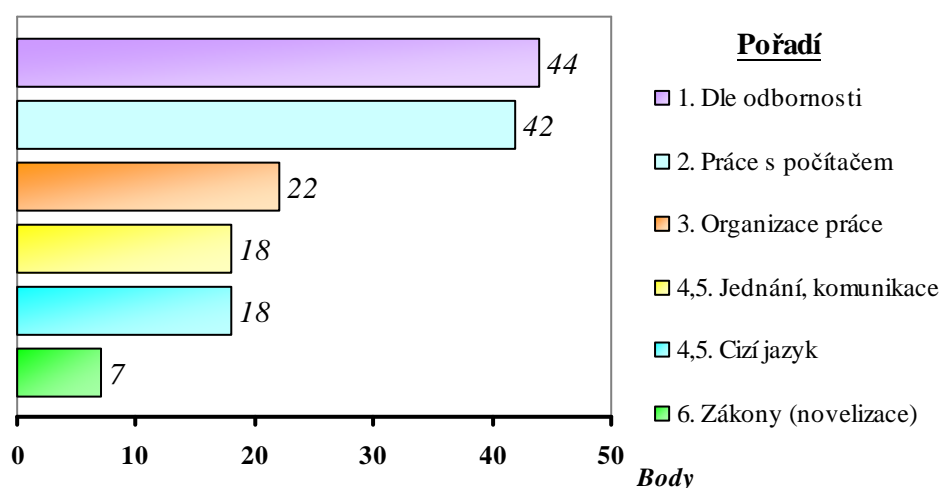
U pozice dělník v podskupině 18 – 39 let považují pracovníci na prvním místě potřeby vzdělávání v oblasti dle jejich odbornosti. Na 2. pořadí označují potřeby vzdělávání v oblasti práce na počítači. Na třetí příčce se zařadily potřeby vzdělávání v oblasti organizace práce a čtvrté pořadí cizí jazyk. Pouhých 7 bodů získaly potřeby vzdělávat zaměstnance v oblasti jednání a komunikace, čímž se umístily na pátém pořadí a poslední příčku (6. pořadí) byly kurzy v oblasti zákonů a jejich novelizace. Věková skupina 40 – 59 let by nejvíce uvítala vzdělávání v oblasti práce s počítačem. Na druhé příčce se umístily potřeby vzdělávání v jednotlivých odbornostech dle pracovního zařazení a na třetím pořadí byly respondenty umístěny potřeby vzdělávat se v oblasti jednání a komunikace. Méně potřebné shledávají dotázaní vzdělávání v oblasti organizace práce, které se zařadily na 4. místo. Výuku cizího jazyku tato věková skupina řadí až na 5. pořadí, neboť pro výkon jejich práce není znalost cizího jazyka oproti THP zaměstnanců až tak důležitá. A jako nejméně důležité respondenti uvedli vzdělávání se v oblasti zákonů a jejich novelizace. Celkové hodnocení uvádí tabulka 9.

Tabulka 9 Oblast vzdělávacích potřeb - Dělník

	18 - 39		40 - 59		Celkem	
	body	pořadí	body	pořadí	body	pořadí
a) Cizí jazyk	10	4.	8	5.	18	4,5.
b) Jednání, komunikace	7	5.	11	3.	18	4,5.
c) Zákony a jejich novelizace	2	6.	5	6.	7	6.
d) Práce s počítačem	19	2.	23	1.	42	2.
e) Specifické dle odbornosti	24	1.	20	2.	44	1.
f) Organizace práce	12	3.	10	4.	22	3

Zdroj: vlastní zpracování

Z celkového hodnocení vyplývá, že pracovníci na této pozici upřednostňují vzdělávání hlavně v oblasti jejich pracovního zařazení. S pouhým rozdílem 2 bodů následuje potřeba vzdělávat se v oblasti práce s počítačem. Vzhledem k tomu, že větší část (57 %) dotázaných pracujících na pozici dělník je vyučena, měla by společnost Paramo zaměřit oblast výuky také na informační technologie, s kterými se zaměstnanci při výkonu své práce setkávají. Za důležité bylo také ohodnoceno vzdělávání v oblasti, jak si zorganizovat práci. Na shodném 4,5. pořadí se umístily potřeby v oblasti jednání a komunikace a potřeby v oblasti cizího jazyka. Cizí jazyk tito pracovníci při svém zaměstnání využijí minimálně či téměř vůbec, a proto není až tak podstatný pro tyto zaměstnance. Vzdělávání v oblasti zákonů shledává tato skupina za nedůležité, a proto se zařadilo na poslední 6. příčce. Souhrnné pořadí jednotlivých oblastí vzdělávacích potřeb za pracovní pozici dělník znázorňuje graf 12.

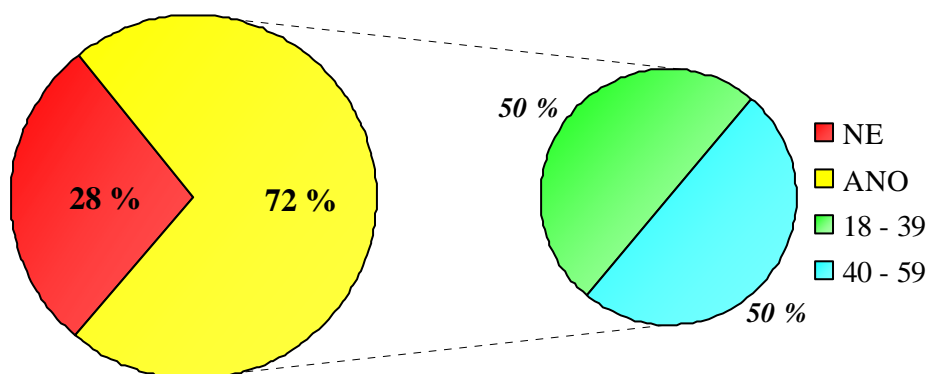


Graf 12 Souhrnné pořadí oblastí vzdělávacích potřeb – Dělník

Zdroj: vlastní zpracování

6) *Vzděláváte se sami ve svém volném čase?*

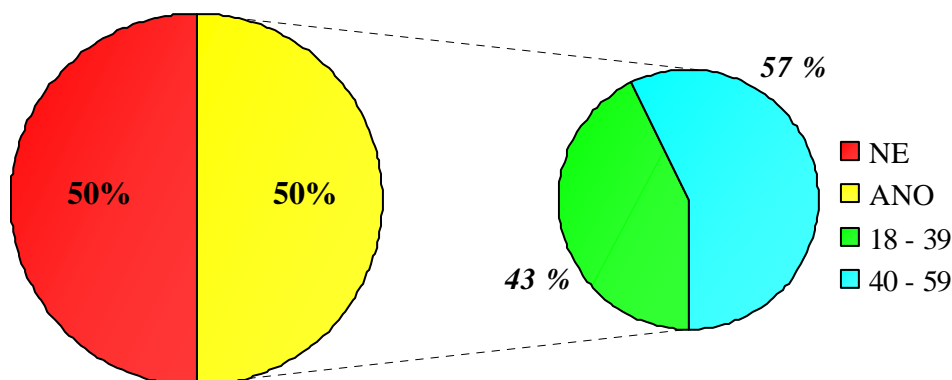
Z hlediska pozice THP na tuto otázku odpovědělo záporně 28 % respondentů (tj. 7 osob). Zbýlých 72 % respondentů (tj. 18 osob) odpovědělo kladně. Z tohoto celku, byli shodně zastoupeni respondenti z věkových skupin 18 – 39 let a 40 – 59 let, kteří se ve svém volném čase vzdělávají. Součástí této otázky byl i dotaz, kolik hodin týdně se respondenti samostudiu věnují. Ze 78 % převládala odpověď 1 – 5 h/týden a zbývající 22 % se vzdělává přibližně 6 – 10 h za týden. Strukturu odpovědi uvádí graf 13.



Graf 13 Vzdělávání ve volném čase – THP

Zdroj: vlastní zpracování

U pozice dělník se ve svém volném čase samostudiu věnuje pouhých 50 % dotázaných. Z této skupiny aktivních pracovníků je 57 % ve věku 40 – 59 let a 43 % ve věku 18 – 39 let. Tuto situaci ilustruje graf 14. Taktéž jako u pozice THP zodpovídali respondenti dotaz, kolik hodin týdně se takto samostatně vzdělávají. Z 86 % tito pracovníci věnují vzdělávání 1 – 5 h za týden. Zbýlých 15 % poté 6 – 10 h za týden.



Graf 14 Vzdělávání ve volném čase – Dělník

Zdroj: vlastní zpracování

7) Jak se dozvídáte o možnostech vzdělávání a školicích akcích?

Ze všech respondentů 57 % odpovědělo, že o možnostech vzdělávání se dozvídá od svého nadřízeného, 17 % se zajímá samo, 15 % se o možnostech školení nedozvídá, 7 % se dozvídá o školicích akcích od svých spolupracovníků a 4 % se dozvídá pomocí emailových nabídek. Respondenti obou pozic se v odpovědích značně nelišili. Za zmínku ale stojí rozdíl v odpovědi „Sám se zajímám“, kde THP zaměstnanci projevují větší zájem (20 %) o možnosti vzdělávání oproti dělníkům (14 %). Celkový přehled odpovědí za jednotlivé pozice i souhrnně za všechny respondenty uvádí tabulka 10.

Tabulka 10 Informovanost o vzdělávacích akcích

	Celkem		THP		D	
	počet	%	počet	%	počet	%
Od svého nadřízeného	30	57	14	56	16	57
Od spolupracovníků	4	7	2	8	2	7
Sám se zajímám	9	17	5	20	4	14
Nedozvídám se	8	15	3	12	5	18
Jinak	2	4	1	4	1	4
CELKEM	53	100	25	100	28	100

Zdroj: vlastní zpracování

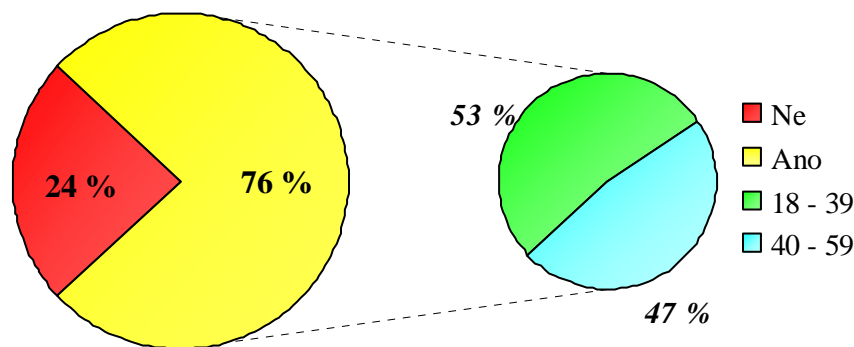
8) Jaké změny byste uvítal/a v oblasti vzdělávání?

Tato otázka byla jedinou v rámci celého dotazníku, kde respondentům nebyla nabídnuta žádná škála odpovědí, ale očekávalo se vyjádření jejich názorů na oblast vzdělávání. Ze všech 53 dotázaných na tuto otázku odpověděly pouze dvě osoby. Jejich návrhy byly: provádět více vzdělávacích akcí než doposud a zavést možnosti výměnných stáží v rámci skupiny Unipetrol.

Následující otázky 9 – 15 jsou formulovány zvlášť pro pozici THP a pozici Dělník. THP respondenti měli zodpovědět otázku 9 – 12, které se zaměřují na oblast jazykového vzdělávání proto, aby byl vyřešen současný problém v oblasti vzdělávání cizího jazyka, který byl popsán v kapitole 4.2. Naopak dělníci se v rámci otázek 13 – 15 vyjadřovali k metodám vzdělávání a ochotě finanční spoluúčasti na jiných kurzech, které by jim společnost jako určitou formu benefitu částečně hradila.

9) Máte zájem o jazykové vzdělávání?

Ze všech 25 respondentů má 76 % (tj. 19 osob) zájem o jazykové vzdělávání. Zbýlých 24 % (6 osob) nikoliv. Z dotázaných, kteří projevují o tento druh kurzu zájem, je 53 % ve věku 18 – 39 let a 49 % ve věku 40 – 59 let. Schéma znázorňuje graf 15.



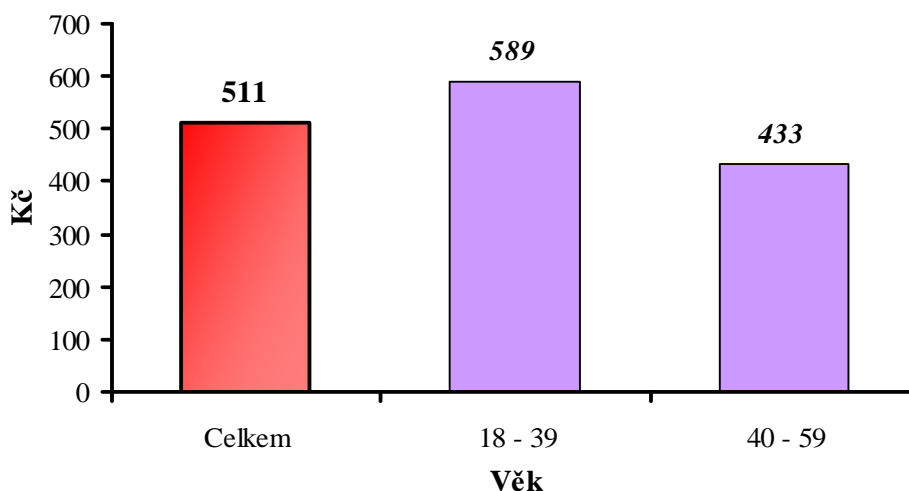
Graf 15 Zájem THP o jazykové vzdělávání

Zdroj: vlastní zpracování

Tato 9. otázka byla rozdělena do dalších tří podotázek, na které odpovídali pouze respondenti, kteří uvedli, že o jazykové vzdělávání zájem mají.

9.1) Jste ochoten se na tomto vzdělávání finančně spolupodílet? Jakou max. měsíční částkou?

Celkem 18 osob z 19 (tj. 95 %) je ochotných se finančně na tomto kurzu spolupodílet. Respondenti uváděli částky v rozmezí 200 – 1.000 Kč. V celkovém vyjádření za všechny věkové skupiny pracovníci souhlasí ze své mzdy uhradit v průměru 511 Kč za měsíc. Skupina 18 – 39 let pak v průměru 589 Kč a skupina 40 – 59 let průměrně 433 za měsíc. Z těchto odpovědí vyplývá, že zaměstnanci jsou ochotni finančně se podílet na těchto kurzech. Tímto by se mohlo docílit větší motivace k účasti na kurzech než doposud, kdy společnost Paramo hradila jazykové vzdělávání v plné výši. Zaměstnanci pak na tyto hodiny nedocházeli jak by měli a vzhledem k tomu, že právě jazykové vzdělávání bývá zpravidla významnou nákladovou položkou v rozpočtu na vzdělávací aktivity mělo, by být zajištěno, aby tyto kurzy splňovaly svůj účel.



Graf 16 Ochota finanční spoluúčast THP na jazykový kurz za měsíc

Zdroj: vlastní zpracování

9.2) Jaký kurz by Vám vyhovoval?

Celkem 15 osob z 19 (tj. 78 %) odpovědělo, že by jim vyhovoval pravidelný kurz 1x za týden po dobu 10 měsíců (školního roku). Shodně byl projeven zájem o intenzivní kurz (11 %), který by se konal 3x za týden po dobu jednoho měsíce a o půlroční kurz (11 %), který by se konal 2x do týdne. Z hodnocení vyplývá, že pracovníkům vyhovuje nejvíce pravidelnost kurzu po dobu celého školního roku, neboť to nepředstavuje značný zásah do volného času a člověk je ve stálém kontaktu s cizím jazykem a nehrozí tak větší výpadek znalostí v důsledku jeho nepoužívání.

9.3) Kdy by Vám kurz vyhovoval?

V souhrnu 74 % respondentů by uvítalo, kdyby se kurzy konaly v odpoledních hodinách po práci v areálu podniku, 21 % by naopak chtělo absolvovat kurzy v odpoledních hodinách po práci ve městě v jazykové agentuře a zbylým 8 % osob by kurz vyhovoval taktéž v jazykové agentuře, ale ve večerních hodinách.

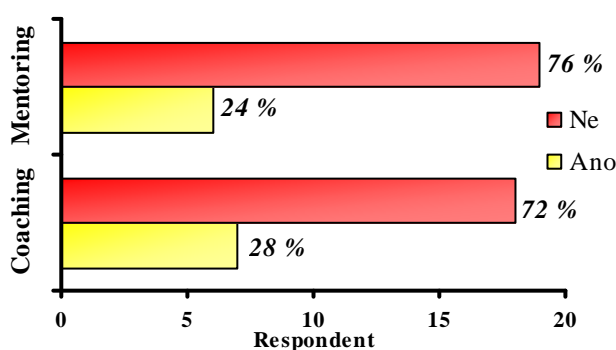
Na základě získaných informací by společnost Paramo měla zavést částečnou spoluúčasť zaměstnanců na jazykovém vzdělávání a zajistit tak větší motivaci k aktivní účasti a zvýšení znalostí. I když z analýzy vyplynulo, že zaměstnanci by nejvíce uvítali, aby se kurzy konaly pravidelně po dobu celého školního roku v prostorách podniku, měl by podnik nabídnout i druhou variantu pro pracovníky, kteří by chtěli absolvovat intenzivní kurz s místem konání v jazykové agentuře.

10) Vzděláváte se raději na pracovišti nebo mimo pracoviště?

Celkem 60 % THP respondentů uvedlo vzdělávání mimo pracoviště, což odpovídá všeobecné tendenci, že vedoucí pracovníci a odborníci jsou vzdělávání mimo výkon své práce zpravidla určitým specialistou či vzdělávací agenturou. Vzdělávání pak probíhá zpravidla formou přednášek, seminářů, případových studií či odborných konferencí. Zbylých 40 % uvádí, že jim naopak vyhovuje vzdělávání na pracovišti, tj. při výkonu práce. Nástroji zpravidla bývají různé formy instruktáže, asistování, coaching, mentoring, pracovní rotace nebo stínování. V této otázce by se měl podnik více zajímat a zjišťovat možnosti, v jakých oblastech a kde by se ve větší míře mohlo využít metod vzdělávání při výkonu práce.

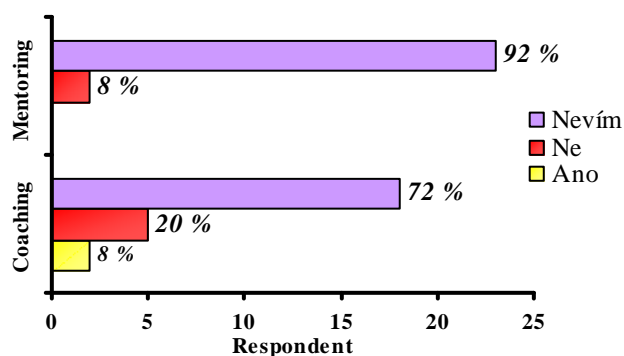
11) a 12) Znáte metodu coaching a mentoring? Využívají se v podniku?

Metodu mentoring zná pouhých 24 % všech THP, zbylých 76 % o této metodě povědomí nemá. Na dotaz, zda se tato metoda používá v podniku byla odpověď jednoznačná. Z celkového počtu 25 respondentů 92 % neví, zda se tato technika uplatňuje a zbylých 8 % jsou přesvědčeni, že tento způsob vzdělávání a vedení se v podniku neuplatňuje. S menšími rozdílnostmi je to u metody coaching. O této metodě má povědomí 28 % osob. Zbývajících 72 % nikoliv. Z osob, které tuto techniku znají, celkem 20 % odpovědělo, že coaching se v podniku neuplatňuje, 8 % naopak odpovědělo, že se coaching v podniku uplatňuje a zbylých 72 % netuší, zda je tato technika používána. Tyto skutečnosti ilustruje graf 17 a graf 18.



Graf 17 Známost metod

Zdroj: vlastní zpracování



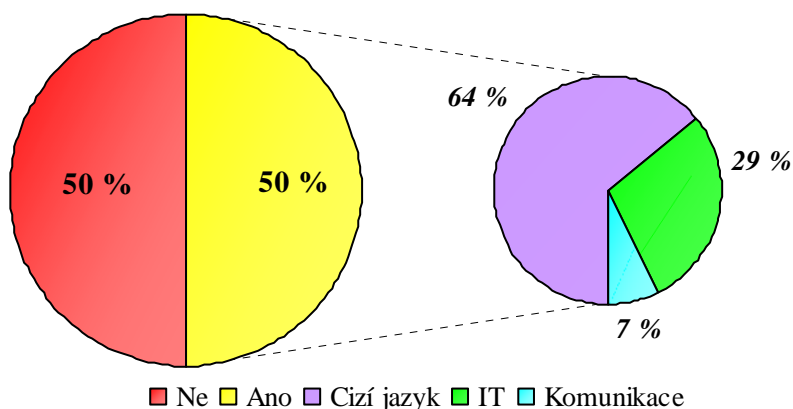
Graf 18 Uplatnění metod v podniku

Zdroj: vlastní zpracování

Z výsledku vyplývá, že o metodě mentoring skupina pracovníků ve věku 18 – 39 nemá žádné povědomí. Tuto metodu, kdy mentor kromě role školitele hraje i roli poradce, kdy se vytváří těsnější a přátelštější vztah mezi oběma účastníky, by společnost Paramo měla využívat ve větší míře. U techniky coaching je povědomí oproti mentoring o něco větší napříč všemi věkovými skupinami. Pouhých 8 % ovšem uvedlo, že se tato metoda v podniku uplatňuje, a 72 % neví, zda podnik tuto techniku používá. Přitom tato technika by měla být využívána především pro mladší pracovníky, kteří by takto byli dlouhodobě instruováni, podněcováni a vedeni k žádoucímu výkonu práce a vlastní iniciativě. Koučovaná osoba se také rychleji seznamuje s chodem podniku a včleňuje do kolektivu, což je vhodné pro rychlou adaptabilitu nově přijatých pracovníků.

13) a 14) Podstupujete jiná školení nad rámec zákonných? Uvítal/a byste nějaký vzdělávací kurz (mimo Vaší odbornost), který by Vám podnik např. z 1/2 uhradil?

Ze všech 28 respondentů (dělníků) celých 86 % nepodstupuje jiná školení nad rámec zákonných a normativních. Zbýlých 14 % uvedlo, že v posledních 2 letech nějaký kurz nad rámec zákonných školení absolvovalo. Na následující otázku, zda jsou ochotni se finančně spolupodílet na nějakém kurzu, který by podnik pro ně zrealizoval, odpovědělo kladně 50 % respondentů, z kterých 64 % má zájem o kurzy cizího jazyka, 29 % o počítačový kurz a 7 % o kurzy komunikace. Zbýlých 50 % dotázaných má zájem o vzdělávání, ale nejsou ochotni se na něm finančně spolupodílet. Strukturu odpovědí uvádí graf 18. V souvislosti s těmito informacemi by podnik mohl pro pracovníky vytvořit nabídku kurzu IT a cizího jazyka s tím, že by se na úhradě takového vzdělávání částečně podíleli. Vzdělávání v oblasti výpočetní techniky by mohli provádět pracovníci IT oddělení, což by podniku ušetřilo další náklady, neboť by toto školení dané osoby prováděly v rámci své pracovní doby.



Graf 19 Ochota finanční spoluúčasti na kurzech a jejich druhy o které je zájem

Zdroj: vlastní zpracování

15) Jaké metody vzdělávání Vám vyhovují?

Z hodnocení vyplynulo, že pracovníkům ve věku 18 – 39 let vyhovuje v největší míře vzdělávání formou přednášky (30 %). Velice kladně bylo hodnoceno vzdělávání zkušenějším kolegou (25 %). Se shodným výsledkem 20 % vyhovují pracovníkům vzdělávání se formou instruktáže a pomocí výukových filmů či nahrávek. Nejméně pak pracovníkům této věkové kategorie vyhovuje vzdělávání, které provádí jejich nadřízený (pouhých 5 %). Pracovníci ve věku 40 – 59 let dávají ze 41 % přednost vzdělávání formou přednášky. Z 24 % následně výukovým filmům a nahrávkám a shodně po 18 % získala metoda instruktáž a vzdělávání zkušenějším kolegou. V souhrnu pracovníkům nejvíce vyhovují přednášky (35 %), následně vzdělávání zkušenějším kolegou (22 %) a výukové filmy/nahrávky (22%). Z 19 % jako

vyhovující jsou hodnoceny instruktáže a nejméně pracovníkům vyhovuje vzdělávání nadřízeným (3 %). Strukturu odpovědí uvádí tabulka 11.

Tabulka 11 Metody vzdělávání - Dělník

	18 - 39		40 - 59		CELKEM	
	<i>počet</i>	<i>%</i>	<i>počet</i>	<i>%</i>	<i>počet</i>	<i>%</i>
a) Přednáška	6	30	7	41	13	35
b) Instruktáž	4	20	3	18	7	19
c) Výukové filmy/nahrávky	4	20	4	24	8	22
d) Vzdělávání nadřízeným	1	5	-	-	1	3
e) Vzdělávání zkušenějším kolegy	5	25	3	18	8	22

Zdroj: vlastní zpracování

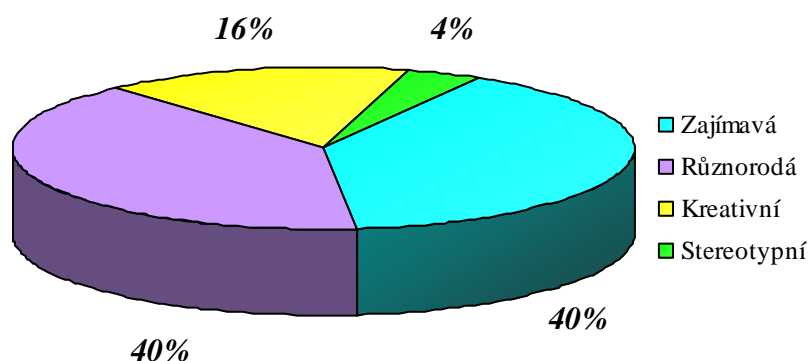
Následující otázky 16 – 21 byly zaměřeny na motivaci a stimulaci pracovníků, jejichž cílem je zjistit, co pracovníky vede k rozvoji své osoby, co je pro ně motivující a co naopak zbytečné.

16) Jak jste spokojen/a s pracovními podmínkami v zaměstnání?

V této otázce se přibližně shodovali jak THP zaměstnanci tak i dělníci. U pracovní pozice THP byla výsledná známka 2,4 (ze škály 1 – 5) a v jednotlivých věkových skupinách se nijak zvlášť neodlišovala od stanoveného průměru. Dělníci ohodnotili pracovní podmínky výslednou známkou 2,7 a taktéž jako u THP zde nebyly žádné značné rozdíly v hodnocení v rámci věkových skupin. Menší rozdíl mezi spokojeností THP a dělníky může být dán tím, že dělníci přece jen pracují na provozech a v hlučnějším prostředí. I přesto se ale podnik snaží pracovní podmínky pomocí nových technologií zlepšovat a zvyšovat tak motivaci zaměstnanců k práci.

17) Jak byste charakterizoval/a práci, kterou provádíte?

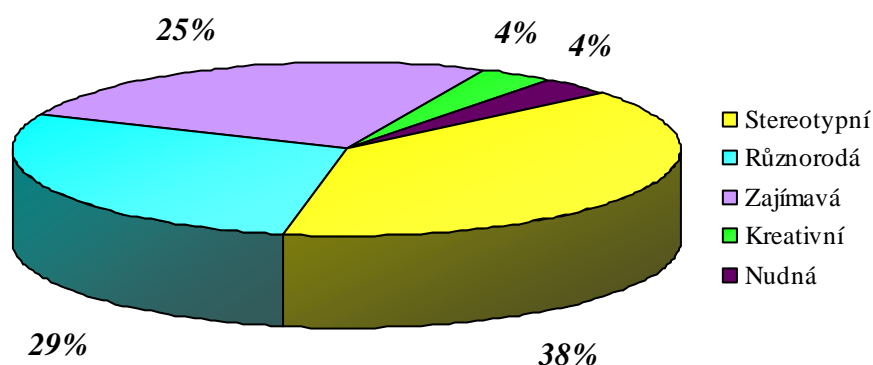
V rámci pracovní pozice THP považuje shodně 40 % zaměstnanců svou práci za zajímavou a různorodou. Jako kreativní svou práci ohodnotilo 16 % respondentů a zbylé 4 % klasifikovalo svou práci jako stereotypní. Znázorňuje graf 20. V jednotlivých věkových skupinách u odpovědi, že práce je zajímavá a různorodá, nejsou větší rozdíly. Pouze u odpovědi, že vykonávaná práce je kreativní, bylo 12 % z věkové skupiny 18 – 39, a jako „stereotypní“ označili svou práci pro změnu jen respondenti z věkové skupiny 40 – 59 let.



Graf 20 Klasifikace práce – THP

Zdroj: vlastní zpracování

U pracovních pozic dělníků byly názory na vykonávanou práci rozloženy do pěti odpovědí. Největší podíl (38 %) představovala odpověď, že práce je stereotypní. Přece jen mají stejnou pracovní dobu a téměř neměnnou pracovní náplň. Jako různorodou svou práci ohodnotilo 29 % dotázaných. Dalších 25 % považuje svou práci za zajímavou a shodně 4 % respondentů označují svou práci za kreativní a druhých 4 % za nudnou. Strukturu odpovědí uvádí graf 21. V rámci věkových podskupin docházelo k značným rozdílům v odpovědích. U odpovědi, že práce je stereotypní, která se na celkovém hodnocení podílela 38 %, bylo 7 % respondentů ve věku 18 – 39 let a zbylých 32 % ve věku 40 – 59 let. U odpovědi, že práce je zajímavá a různorodá, tomu bylo přesně naopak. Věková podskupina 18 – 39 let zaujímala 18 % z 25 % („zajímavá“) a 21 % z 29 % („různorodá“). Podskupiny 40 – 59 let se na obou odpovědích podílely pouze 7 %. Z tohoto hodnocení vyplynulo, že starší pracovníci svou práci vnímají jako stereotypní oproti svým mladším kolegům, kteří ve své vykonávané práci vidí pozitiva a různorodost, což vede i k větší motivaci k práci. Podnik by se měl snažit vykonávanou práci zaměstnancům více obměnit např. rotací práce tak, aby došlo k odstranění stereotypnosti, čímž by se mohla zvýšit i produktivita práce.



Graf 21 Klasifikace práce – Dělník

Zdroj: vlastní zpracování

18) Myslíte si že podnik dbá o rozvoj Vaší osobnosti?

U pozice THP 40 % respondentů zastává názor, že podnik o rozvoj nedbá nebo jen z malé míry. Dalších 16 % dotázaných jsou přesvědčeni, že podnik o rozvoj jejich osobnosti pečuje a zbylé 4 % nad tímto nikdy nepřemýšlelo. U pozice dělník se 50 % dotázaných domnívá, že podnik o jejich rozvoj spíše nezajímá. Shodně tj. 18 % respondentů odpovědělo, že podnik o jejich rozvoj nedbá, nebo nad touto věcí nikdy nepřemýšleli. Zbývajících 14 % osob je přesvědčeno, že podnik v této otázce zajišťuje dostatečné možnosti. Skladbu odpovědí uvádí tabulka 12. V souhrnu lze říci, že zaměstnanci necítí větší zájem ze strany podniku o rozvoj jejich osobnosti. Podnik by měl proto více zaměřit pozornost na to, jak zaměstnanci na celý podnik nahlízejí. Následná nespokojenost pak může být jedním z faktorů, proč jsou zaměstnanci demotivováni a nepodávají takové výkony, jaké by podnik očekával.

Tabulka 12 Rozvoj osobnosti

	THP		Dělník	
	<i>počet</i>	<i>%</i>	<i>počet</i>	<i>%</i>
Ano	4	16	4	14
Ne	10	40	5	18
Spíše ne	10	40	14	50
Nepřemýšlel/a jsem nad tím	1	4	5	18
CELKEM	25	100	28	100

Zdroj: vlastní zpracování

19) Seřad'te podle důležitosti důvody, proč chodíte do práce.

Respondenti byli vyzváni, aby seřadili jednotlivé potřeby od nejdůležitější (1) po nejméně pro ně důležitou (5). Jednotlivým potřebám byly přiřazeny hodnoty, které byly způměrovány jak za jednotlivé věkové podskupiny, tak i pracovní pozice. Hodnoty uvádí tabulka 13. První čtyři potřeby jsou dle Maslowa označovány jako nedostatkové potřeby a pátá jako potřeba růstu, rozvíjení se. Jak vyplývá i z hodnocení uspokojení nižších potřeb, je pro zaměstnance nejdůležitější, a jejich uspokojení je i podmínkou pro uspokojení potřeb v hierarchii výš. Pracovní výkon zaměstnanců je možné ovlivňovat nejen, pokud budou naplněny materiální potřeby, ale také potřeby sociální. Jak vyplývá z tabulky, nejdůležitější potřebou je pro zaměstnance obou pracovních pozic potřeba finančního a existenčního zajištění, což je i základem, aby člověk mohl realizovat další cíle a potřeby. U pozice THP je potřeba seberealizace větší než samotná potřeba uspokojení z práce. Tento výsledek ovlivnila skupina pracovníků ve věku 40 – 59 let, kteří mají ambice a potřeby naplnit své schopnosti a záměry. U pozice dělník je kategorie seberealizace ohodnocena jako potřeba nejméně důležitá, což si

můžeme vyložit také skutečností, že pracovníci na této pozici nemají vysoké cíle a nejsou ambiciózní profesnímu růstu, jako např. THP. Většina těchto pracovníků chodí do práce ne pro vlastní uspokojení, ale z potřeby finančního zajištění sebe či své rodiny, a proto jsou tito zaměstnanci motivováni spíše nižšími potřebami.

Tabulka 13 Důležitost jednotlivých potřeby zaměstnanců za pozice THP a dělník

Potřeba	THP			Dělník		
	18 - 39	40 - 59	Celkem	18 - 39	40 - 59	Celkem
1) Finanční ohodnocení	1,83	1,38	1,6	1,50	1,64	1,57
2) Existenční a jistoty	1,58	2,62	2,12	1,93	1,86	1,89
3) Sociální sounáležitosti	3,42	3,15	3,28	3,21	3,07	3,14
4) Uspokojení z práce	3,92	4,15	4,04	3,79	3,71	3,75
5) Seberealizace	4,25	3,69	3,96	4,57	4,64	4,61

Zdroj: vlastní zpracování

20) Ohodnořte motivační faktory podle Vámi preferované a současné situace v podniku.

Tato otázka hodnotí 19 motivačních faktorů, které jsou materiální i nemateriální povahy. Respondenti měli za úkol ohodnotit každý z motivačních faktorů na škále od 1 do 5 podle vlastní preference a podle situace a možností jaká je v podniku. Škála pro hodnocení preferencí: **1 - Velice důležité, 2 - Důležité, 3 - Méně důležité, 4 - Nepodstatné, 5 - Zbytečné.** Škála pro hodnocení situace a možností v podniku: **1 - Uspokojující, 2 - S malými nedostatky, 3 - Se středními nedostatky, 4 - S velkými nedostatky, 5 - Neuspokojující.**

Přiřazené hodnoty jednotlivým motivačním faktorům byly zprůměrnovány v rámci každé věkové podskupiny a sestaveny do pořadí od nejvíce požadovaných až po nejméně potřebné. Hodnoty uvádí tabulka 14.

Tabulka 14 Preferované motivační faktory pracovníků podle věku - THP

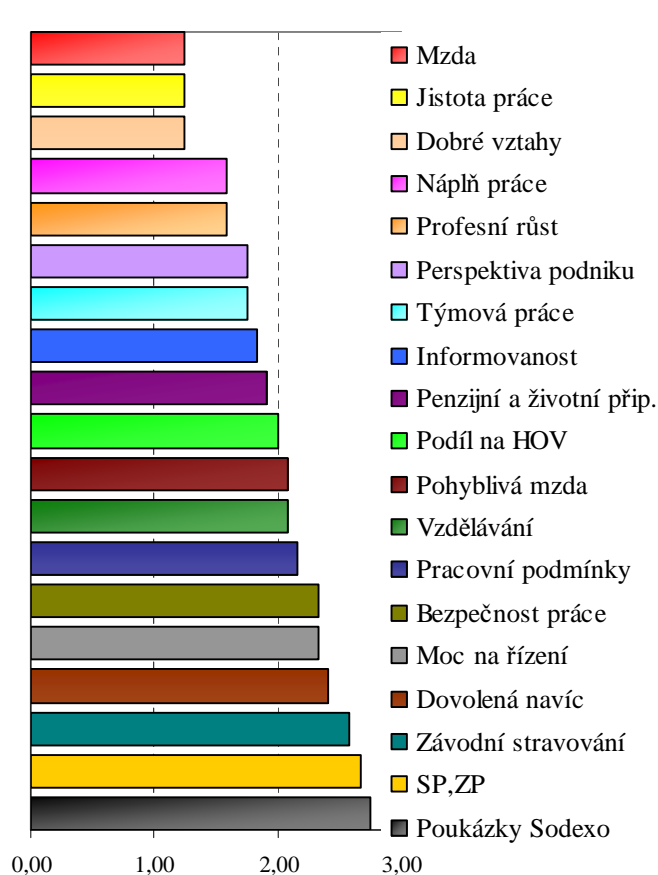
Motivační faktor	18 - 39 let		40 - 59	
	ø	pořadí	ø	pořadí
Mzda	1,25	2.	1,08	1.
Jistota práce	1,25	2.	1,23	2.
Dovolená navíc	2,42	16.	2,62	18.
SP,ZP	2,67	18.	2,38	15.
Dobré vztahy	1,25	2.	1,38	3,5.
Závodní stravování	2,58	17.	2,46	17.
Podíl na HOV	2,00	10.	1,46	5.
Poukázky Sodexo	2,75	19.	2,62	19.
Penzijní a životní příp.	1,92	9.	2,00	10,5.
Perspektiva podniku	1,75	6,5.	1,38	3,5.
Bezpečnost práce	2,33	14,5.	2,15	12.
Pohyblivá a flex. mzda	2,08	11,5.	2,38	15.
Pracovní podmínky	2,17	13.	1,77	8,5.
Náplň práce	1,58	4,5.	1,54	6.
Informovanost	1,83	8.	1,62	7.
Moc na řízení	2,33	14,5.	2,23	13.
Týmová práce	1,75	6,5.	2,00	10,5.
Profesní růst	1,58	4,5.	1,77	8,5.
Vzdělávací programy	2,08	11,5.	2,38	15.

Zdroj: vlastní zpracování

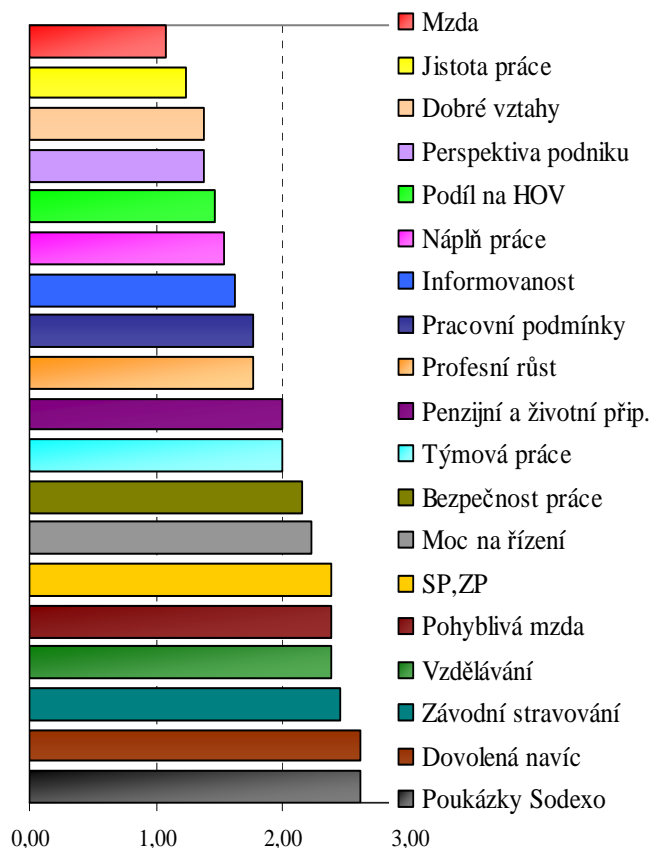
Z průzkumu je zřejmé, že THP zaměstnanci ve věku 18 – 39 let si nejvíce cení nejen samotné mzdy, ale je pro ně velice důležitá jistota práce, dobré vztahy na pracovišti a náplň práce. Osoby v této věkové skupině se chtějí profesně rozvíjet a je pro ně důležitá perspektiva podniku. Dalším nemateriálním motivačním faktorem, který respondenti ohodnotili velmi kladně, je týmová práce a dostatečná informovanost a komunikace. Na devátém a desátém pořadí se umístily benefity v podobě penzijního a životního připojištění a podílu na HOV. Jako méně důležité dotázaní ohodnotili pohyblivou a flexibilní mzdu, vzdělávací programy, pracovní podmínky, bezpečnost práce, moc na řízení a spolurozhodování. Překvapivé bylo zjištění, že dovolená navíc, závodní stravování, placené SP a ZP, které podnik za zaměstnance odvádí a poukázky Sodexo, nejsou pro zaměstnance až tak důležité a obsadily poslední příčky v hodnocení. Pořadí jednotlivých motivačních faktorů za tuto věkovou skupinu zobrazuje graf 22.

U věkové skupiny 40 – 59 let jsou faktory mzda, jistota práce a dobré vztahy na pracovišti na stejném pořadí jako u pracovníků ve věku 18 – 39 let. Rozdíl začíná u perspektivy podniku, která je pro tuto věkovou skupinu na průměrné 3,5. pořadí, následuje materiální faktor podíl

na HOV, který zaměstnanci preferují na 5. místě. Náplň práce a informovanost je pro tuto věkovou skupinu důležitá, ale umístila se až na 6. a 7. pořadí. Na shodném průměrném 8,5. pořadí respondenti ohodnotili pracovní podmínky a profesní růst. Zde je patrný značný rozdíl oproti podskupině 18 – 39 let, pro kterou je profesní růst prioritou na 4,5. pořadí. Podobná situace je i u týmové práce, které podskupina 40 – 59 let uvádějí až na průměrném 10,5. pořadí a není pro ně až tak důležitá. Oproti svým mladším kolegům si tyto pracovníci ale více cení a preferují bezpečnost práce, podíl na řízení a spolurozhodování a placené SP, ZP, které podnik hradí. Jako méně důležité tato podskupina hodnotí potřeby vzdělávání, závodního stravování, dovolené navíc a poukázek Sodexo. Pořadí motivačních faktorů věkové skupiny 40 – 59 let uvádí graf 23. V souhrnu lze říci, že pracovníci obou věkových podskupin nejméně vnímají a preferují poukázky Sodexo, dovolenou navíc a závodní stravování.



Graf 22 Pořadí faktorů u pracovníků 18 – 39 let - THP
Zdroj: vlastní zpracování



Graf 23 Pořadí faktorů u pracovníků 40 – 59 let – THP
Zdroj: vlastní zpracování

Dále se analýza zaměřuje na srovnání preferovaných motivačních faktorů a skutečností, jaká se v podniku nachází. Pro hodnocení současné situace v podniku a jednotlivých motivačních faktorů použili dotázaní škálu od 1 do 5, kde jednotlivé hodnoty byly vysvětleny na začátku této dvacáté otázky. Průměrné hodnoty za každý motivační faktor, jejich preference, skutečnost a vzájemný absolutní rozdíl uvádí tabulka 15.

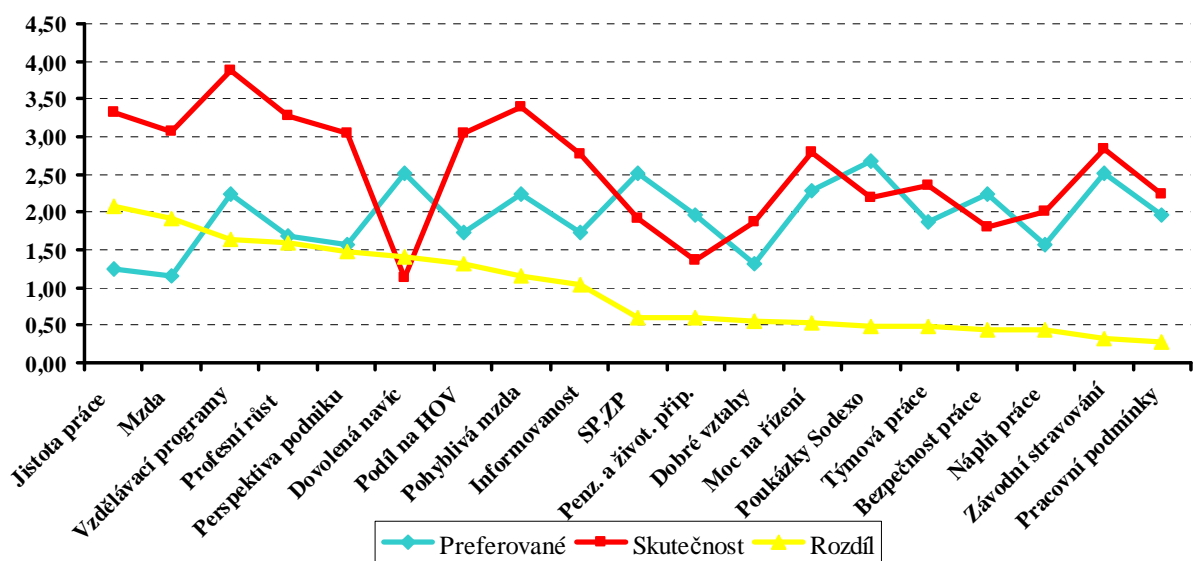
Tabulka 15 Srovnání motivačních faktorů za skupinu THP

Motivační faktor	Preferované	Skutečnost	Rozdíl
Jistota práce	1,24	3,32	2,08
Mzda	1,16	3,08	1,92
Vzdělávací programy	2,24	3,88	1,64
Profesní růst	1,68	3,28	1,60
Perspektiva podniku	1,56	3,04	1,48
Dovolená navíc	2,52	1,12	1,40
Podíl na HOV	1,72	3,04	1,32
Pohyblivá mzda	2,24	3,40	1,16
Informovanost	1,72	2,76	1,04
SP, ZP	2,52	1,92	0,60
Penzijní a životní příp.	1,96	1,36	0,60
Dobré vztahy	1,32	1,88	0,56
Moc na řízení	2,28	2,80	0,52
Poukázky Sodexo	2,68	2,20	0,48
Týmová práce	1,88	2,36	0,48
Bezpečnost práce	2,24	1,80	0,44
Náplň práce	1,56	2,00	0,44
Závodní stravování	2,52	2,84	0,32
Pracovní podmínky	1,96	2,24	0,28

Zdroj: vlastní zpracování

Jednotlivé hodnoty z výše uvedené tabulky byly převedeny do grafu 24, z kterého je patrné, že největší rozdíl mezi preferencí a skutečností je u jistoty práce. Zaměstnanci se obávají o ztrátu zaměstnání, zprávy o propouštění jim na motivaci rovněž nepřidávají, a proto by se měl podnik více zaměřovat na včasnou komunikaci a informovanost, aby se v podniku nešířila negativní nálada a obava z propouštění. Další větší rozdíly byly ve faktorech mzda, vzdělávací programy, profesní růst a perspektiva podniku, kterou respondenti shledávají se středními až velkými nedostatky. S malými až středními nedostatky byly vyhodnoceny faktory podíl na HOV, informovanost a komunikace. Faktory moc na řízení a spolurozhodování, poukázky Sodexo a závodní stravování byly hodnoceny jako s malými až středními nedostatky, které se ovšem nevyznačují velkým rozdílem, neboť tyto faktory jsou pro zaměstnance méně důležité. Jako uspokojující až s malými nedostatky respondenti

ohodnotili benefity penzijního a životního připojištění, které jim podnik poskytuje. Opačný trend, kdy situace v podniku byla ohodnocena příznivě, ale naopak zaměstnanci tyto faktory nepovažují za důležité, bylo v motivačních faktorech dovolená navíc, která se v preferencích (graf 22 a 23) pohybovala mezi posledními motivy. Rovněž je to u SP a ZP, které podnik platí. Pracovníci si neuvědomují, jaké finanční částky za ně podnik odvádí a tuto složku nepovažují za motivační faktor, ale za povinnost podniku. Třetím faktorem je bezpečnost práce, kterou zaměstnanci nepovažují za podstatnou, ale podnik stálými změnami a zdokonalováním o tento faktor dbá ve velké míře. Velmi malé rozdíly byly u faktorů dobré vztahy na pracovišti, týmová práce, náplň práce a pracovní podmínky.



Graf 24 Srovnání motivačních faktorů za skupinu THP

Zdroj: vlastní zpracování

Tatáž analýza dat, jaká byla provedena u pracovní pozice THP, bude následně provedená také u pozice dělník. Jednotlivé preferované motivační faktory a jim přiřazené pořadí podle důležitosti za věkové skupiny 18 – 39 let a 40 – 59 let uvádí tabulka 15. Respondenti měli opět na škále 1 – 5 ohodnotit každý z faktorů podle toho, jakou důležitost každému z faktorů přiřadí. Tj. čím nižší hodnota, tím lepší pořadí a tím vyšší důležitost.

Tabulka 16 Preferované motivační faktory pracovníků podle věku – Dělník

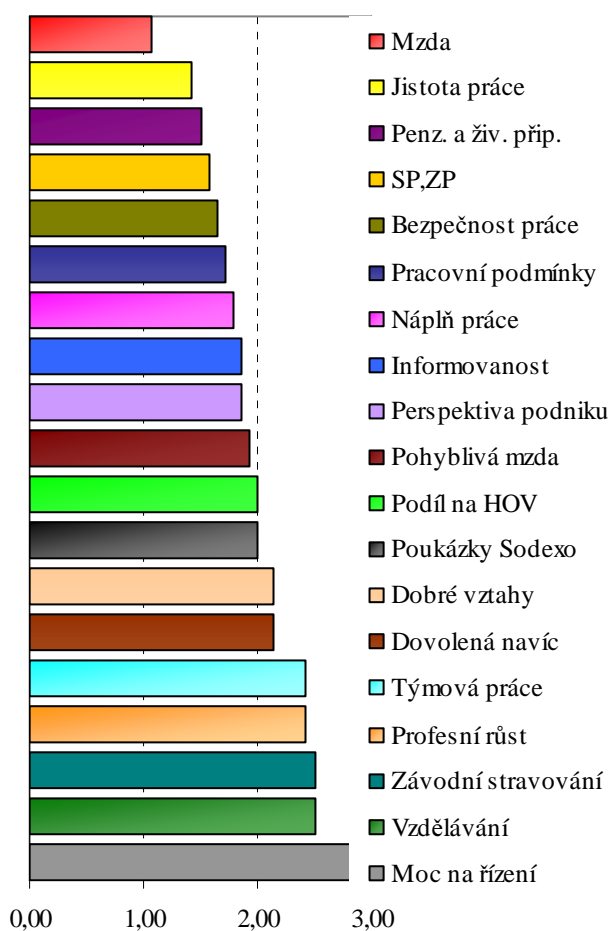
Motivační faktor	18 - 39 let		40 - 59	
	ø	pořadí	ø	pořadí
Mzda	1,07	1.	1,14	1.
Jistota práce	1,43	2.	1,29	2.
Dovolená navíc	2,14	13,5.	2,07	11.
SP,ZP	1,57	4.	1,93	8,5
Dobré vztahy	2,14	13,5.	2,36	14.
Závodní stravování	2,50	17,5.	2,64	19.
Podíl na HOV	2,00	11,5.	2,07	11,5.
Poukázky Sodexo	2,00	11,5.	2,50	17.
Penzijní a životní příp.	1,50	3.	2,07	11,5.
Perspektiva podniku	1,86	8,5.	1,71	4.
Bezpečnost práce	1,64	5.	1,71	4.
Pohyblivá a flex. mzda	1,93	10.	1,93	8,5.
Pracovní podmínky	1,71	6.	1,79	6.
Náplň práce	1,79	7.	1,71	4.
Informovanost	1,86	8,5.	1,86	7.
Moc na řízení	2,86	19.	2,43	15,5.
Týmová práce	2,43	15,5.	2,14	13.
Profesní růst	2,43	15,5.	2,57	18.
Vzdělávací programy	2,50	17,5.	2,43	15,5.

Zdroj: vlastní zpracování

Dělníci ve věku 18 – 39 let upřednostňují zpravidla nejen materiální motivační faktory jako je mzda, ale na předních příčkách se v hodnocení umístily faktory jako jistota práce, placené SP a ZP podnikem nebo bezpečnost práce, která se zařadila na 5. příčce v důležitosti jednotlivých faktorů. S bezpečností práce úzce souvisí i pracovní podmínky a náplň práce, které obsadily 6. a 7. pozici. Pro zaměstnance pracující na pozici dělník jsou tyto faktory přece jen důležitější, než tomu bylo u THP zaměstnanců, neboť se pohybují na provozech, kde jsou mnohem náročnější a nebezpečnější podmínky, než které mají osoby zastávající pozici THP. Na dalších příčkách respondenti preferují informovanost, perspektivu podniku či pohyblivou mzdu. Další z motivačních faktorů jako jsou podíl na HOV a poukázky Sodexo se umístily na průměrném 11,5. pořadí. Na posledních příčkách, se umístily faktory, které tato věková skupina shledává jako méně důležité. Těmi jsou profesní růst, závodní stravování, vzdělávací programy a moc na řízení a spolurozhodování. Pořadí jednotlivých motivačních faktorů zobrazuje graf 25.

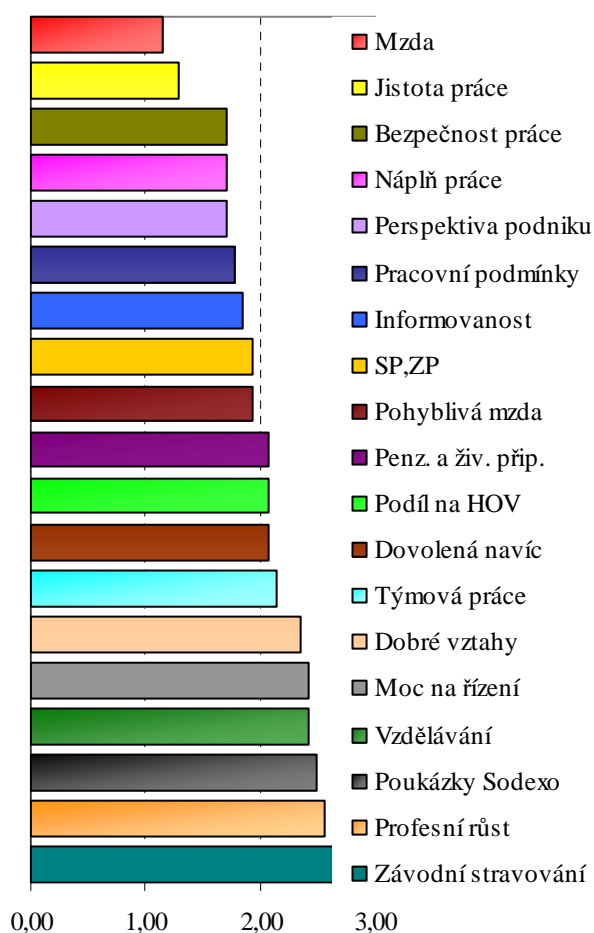
U věkové skupiny 40 – 59 let jsou první dvě pozice obsazeny shodnými faktory (mzda a jistota práce) jako u skupiny 18 – 39 let. Menší odlišnost nastává od průměrného 4. místa,

na kterém se umístily tři faktory, jimž je bezpečnost práce, náplň práce a perspektiva podniku. Následují pracovní podmínky, které se od předešlých třech faktorů zvláště neodlišují. Tento příklad nás ujišťuje v tom, že tyto čtyři faktory jsou pro starší pracovníky mnohem důležitější ve srovnání s jejich mladšími kolegy. Faktory dovolená navíc, týmová práce a dobré vztahy na pracovišti se pohybují zpravidla na stejné příčce jako u podskupiny 18 – 39 let. Velký rozdíl byl ale u benefitu penzijního a životního připojištění, které se u první podskupiny umístil na 3. místě a u podskupiny 40 – 59 let na 11,5 pořadí. Shodně s menšími rozdíly v pořadí se umístily faktory moc na řízení, vzdělávání, poukázky Sodexo, profesní růst a závodní stravování, které respondenti ohodnotili jako důležité až méně důležité. Složení a pořadí motivačních faktorů za podskupinu 40 – 59 let uvádí graf 26.



Graf 26 Pořadí faktorů u pracovníků 18 – 39 let (Dělník)

Zdroj: vlastní zpracování



Graf 25 Pořadí faktorů u pracovníků 40 – 59 let (Dělník)

Zdroj: vlastní zpracování

Dalším bodem analýzy je srovnání průměrných hodnot v rámci preferovaných motivačních faktorů, průměrných hodnot v rámci ohodnocení současné situace v podniku a zjištění jejich absolutního rozdílu. Tyto údaje obsahuje tabulka 17.

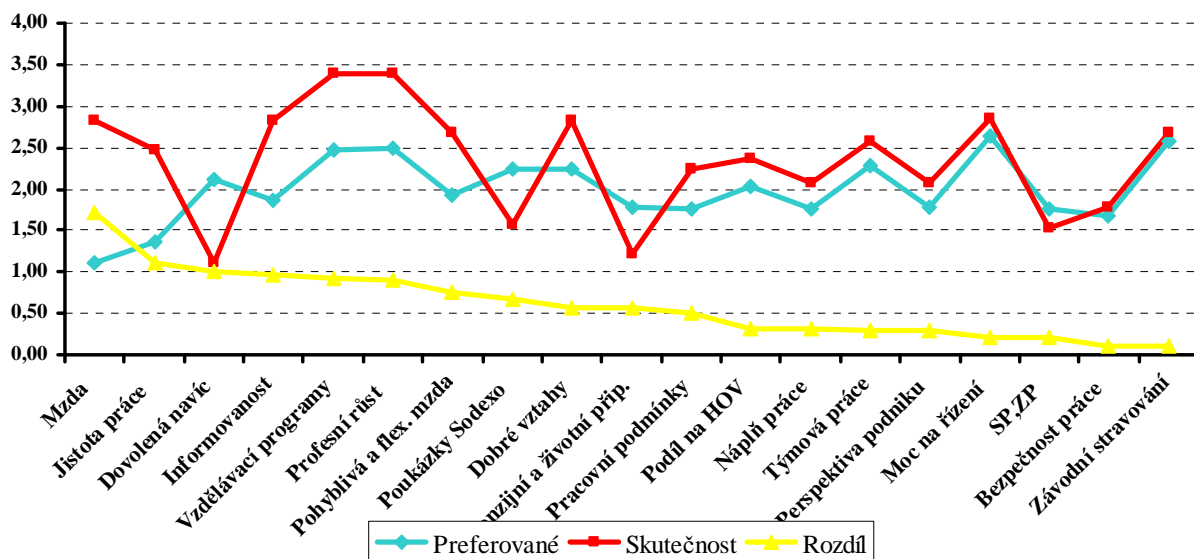
Tabulka 17 Srovnání motivačních faktorů za pracovní pozici dělník

Motivační faktory	Preferované	Skutečnost	Rozdíl
Mzda	1,11	2,82	1,71
Jistota práce	1,36	2,46	1,11
Dovolená navíc	2,11	1,11	1,00
Informovanost	1,86	2,82	0,96
Vzdělávací programy	2,46	3,39	0,93
Profesní růst	2,50	3,39	0,89
Pohyblivá a flex. mzda	1,93	2,68	0,75
Poukázky Sodexo	2,25	1,57	0,68
Dobré vztahy	2,25	2,82	0,57
Penzijní a životní příp.	1,79	1,21	0,57
Pracovní podmínky	1,75	2,25	0,50
Podíl na HOV	2,04	2,36	0,32
Náplň práce	1,75	2,07	0,32
Týmová práce	2,29	2,57	0,29
Perspektiva podniku	1,79	2,07	0,29
Moc na řízení	2,64	2,86	0,21
SP,ZP	1,75	1,54	0,21
Bezpečnost práce	1,68	1,79	0,11
Závodní stravování	2,57	2,68	0,11

Zdroj: vlastní zpracování

Hodnoty z tabulky 17 byly pro lepší názornost převedeny do grafu 27, z kterého je zřejmé, že největší rozdíly jsou u faktorů mzda a jistota práce. Taktéž jako THP zaměstnanci, tak i dělníci by uvítali vyšší mzdu (což si podnik v současné době nemůže dovolit) a větší jistotu práce. Jak už bylo zmíněno při hodnocení THP, zde je potřeba s pracovníky komunikovat a informovat o dění ve společnosti. Nedostatečná informovanost zaměstnanců často vede k nedůvěře ve vedení podniku a demotivaci k práci. Značné rozdíly byly také v informovanosti vzdělávacích programů a profesního růstu. Současné možnosti a situaci v podniku respondenti hodnotili jako se středními až velkými nedostatky. V případě vzdělávacích programů a profesního růstu je to dáno tím, že pracovníci na této pozici neabsolvují tolik školení a nemají větší možnosti k profesnímu růstu. Faktory jako vztahy na pracovišti, týmová práce, moc na řízení a spolurozhodování a závodní stravování byly hodnoceny jako s malými až středními nedostatky ovšem v porovnání s tím, co zaměstnanci chtějí, nebyly rozdíly tak markantní. Opačný trend, kdy situace v podniku byla u faktorů

dovolená navíc, poukázky Sodexo a penzijního a životního připojištění ohodnocena jako uspokojující či s menšími nedostatky, respondenti tyto faktory ve svých preferencích uváděli jako důležité až méně důležité.



Graf 27 Srovnání motivačních faktorů za pracovní pozici dělník

21) Ohodnořte na škále 1 – 5 jak silně jste stimulováni a motivováni.

Tato poslední otázka byla položena se záměrem zjistit, zda pracovníci jsou ve shodném poměru stimulováni a motivováni, nebo zda podnik vynakládá zbytečné nebo naopak malé úsilí v oblasti stimulace ve srovnání s motivací pracovníků. Průměrné hodnoty za všechny dotázané uvádí tabulka 18. Z výsledků je patrné, že THP pracovníci jsou více vnitřně motivováni než jakých stimulů se jim dostává ze strany podniku (rozdíl 0,44). Celkový výsledek za skupinu THP ovlivnila především podskupina respondentů ve věku 40 – 59 let, kteří se cítí být mnohem více motivováni než stimulováni. U podskupiny 18 – 39 let je rozdíl minimální. U respondentů pracovní pozice dělník je rozdíl mezi stimulací a motivací pracovníků minimální (0,15). V podskupině 40 – 59 let je tento poměr dokonce vyrovnaný. Závěrem lze říci, že THP pracovníci jsou vnitřně více motivováni než stimulováni a pracovníci na pozici dělník se cítí téměř shodně stimulováni a motivováni. Podnik by se proto v této otázce měl zaměřit na lepší stimulaci THP pracovníků. Každý nadřízený by se měl o své podřízené více zajímat a blíže je poznat, neboť každý člověk je individuální, a proto na něj působí i odlišné stimuly.

Tabulka 18 Stimulace a motivace pracovníků

	THP			Dělník		
	18 - 39	40 - 59	Celkem	18 - 39	40 - 59	Celkem
Stimulace	2,25	2,54	2,4	2,86	2,86	2,86
Motivace	2,17	1,77	1,96	2,57	2,86	2,71

Zdroj: vlastní zpracování

5.4 Zjištěné poznatky a návrhy na zlepšení

Jisté závěry a doporučení byly provedeny již při vyhodnocování jednotlivých otázek. Tato kapitola obsahuje celkový přehled zjištěných poznatků a podává návrhy na možné řešení nedostatků.

Zaměstnanci ve společnosti Paramo jsou tvořeni ze 79 % muži a z pouhých 21 % ženami. Z věkové struktury pracovníků vyplývá, že podnik zaměstnává 37 % pracovníků ve věku od 50 do 65 let a pouhých 7 % ve věku 18 – 29 let. Podnik by měl směřovat k větší diverzitě zaměstnanců, neboť produktivitu a efektivnost nelze vytvářet pouze na týmech složených ze zaměstnanců stejného staří, pohlaví nebo ze stejných sociálních podmínek. Právě rozmanitost zaměstnaneckých týmů je totiž základem pro rozmanitost nápadů a možnou vyšší konkurenceschopnost na trhu. Podnik by měl také zaměstnávat více mladších osob, které by v průběhu let získávaly větší odbornost, aby za pár let nedošlo k značnému výpadku pracovníků, kteří odejdou do důchodu.

Zaměstnanci všeobecně o vzdělávání zájem mají (94 %), přesto ale 38 % osob v posledních dvou letech žádné vzdělávání neabsolvovalo. Mezi těmito osobami byli většinou dělníci, kteří absolvují pouze povinná zákonná školení. Přesto tato skupina pracovníků vyjádřila přání vzdělávat se i nad rámec těchto zákonných školení a to v oblasti IT a cizího jazyka, které by si byli ochotni i částečně hradit. Podnik by proto měl těmto pracovníkům nabídnout příležitost k jejich dalšímu rozvoji.

S kvalitou školení jsou THP zaměstnanci spokojeni s průměrnou známkou 1,81.²⁰ Tito pracovníci jsou vzdělávání z větší míry externími odborníky či specializovanými institucemi. Průměrná spokojenost u dělníků byla ohodnocena známkou 2,69 a projevovaly se názory, že školení by měla být podávána zajímavější a zábavnější formou. Z otázky ohledně přínosu vzdělávání na vykonávanou práci vyplynulo, že THP zaměstnancům vzdělávání práci usnadňuje, ale také 53 % z nich říká, že nejsou až tak podstatná pro samotný výkon

²⁰ Hodnotící stupnice: 1 – nejlepší, 5 – nejhorší

povinností, čímž byla zpravidla míněna zákonná školení, které pracovníci musí absolvovat. V případě dělníků školení usnadňuje práci 56 % osob, ale zároveň pro samotný výkon práce nejsou až tak podstatná. Dalších 13 % necítí téměř žádný přínos a 6 % osob je podstupují jen proto, že jsou povinná. Nadřízení by měli u svých podřízených zvýšit zájem a potřebu se dále rozvíjet a nenazírat na vzdělávání jako na povinnost, ale na příležitost k dalšímu růstu. Dále by se měla získávat větší zpětná vazba od podřízených, kteří prošli školením a zjišťovat jejich nápady, podmínky či důvody nespokojenosti tak, aby mohlo dojít k jejich nápravě.

Z šetření dále vyplynulo, že obě dvě skupiny pracovníků (THP, dělník) cítí největší potřebu vzdělávat se ve specifických oblastech dle jejich odbornosti. Na dalších příčkách v potřebách vzdělávání uvádějí THP zaměstnanci oblasti cizího jazyka, kurzy jednání a komunikace, práce s počítačem a kurz organizace práce. U pozice dělník se na dalších příčkách umístilo vzdělávání v oblasti práce s počítačem, organizace práce, jednání a komunikace, cizí jazyk a na posledním místě kurzy v oblasti zákonných náležitostí. Jak už bylo v předchozí kapitole navrženo, kurzy v oblasti práce s počítačem by mohli provádět pracovníci IT oddělení, což by podniku ušetřilo část finančních prostředků vyčleněných na oblast vzdělávání.

O možnostech školení a vzdělávání se 57 % pracovníků dozvídá od svého nadřízeného, dalších 17 % se zajímá samo, 15 % se o těchto možnostech nedozvídá a zbylá 4 % získávají informace pomocí e-mailu. Z analýzy také vyplynulo, že THP zaměstnanci se více aktivně zapojují a informují o možnosti vzdělávání oproti dělníkům, kteří se vzdělávat sice chtějí, nijak zvlášť se ale nezajímají o možnosti školení.

Další z řad otázek, na kterou zodpovídali pouze zaměstnanci na pozici THP, se týkala jazykového vzdělávání a byla položena záměrně za účelem vyřešení problému, který v souvislosti s těmito kurzy v podniku nastal. Problematika jazykového vzdělávání byla popsána v kap. 4.2. Na první podotázku týkající se zájmu o jazykové kurzy odpovědělo kladně 76 % THP respondentů, kteří byli téměř shodně zastoupeni věkovými skupinami 18 – 39 let a 40 – 59 let. Z osob, které mají zájem o tento druh vzdělávání, uvedlo 95 %, že jsou také ochotny se na tomto vzdělávání finančně spolupodílet průměrnou částkou 511 Kč za měsíc. Z hlediska délky kurzu by pracovníkům vyhovoval kurz pravidelný po dobu celého školního roku konaný 1x do týdne v odpoledních hodinách v areálu podniku. Na základě získaných informací by společnost Paramo měla zavést částečnou spoluúčast zaměstnanců na jazykovém vzdělávání a zajistit tak větší motivaci k aktivní účasti a zvýšení znalostí danou pravidelnou výukou.

Celkem 60 % THP respondentů uvedlo, že se raději vzdělává mimo pracoviště, což odpovídá i situaci, že právě tito zaměstnanci jsou zpravidla vzděláváni externími školiteli či vzdělávacími instituty v oblastech své odbornosti. Zbýlých 40 % pak naopak preferuje vzdělávání při výkonu své práce (tj. na pracovišti). Podnik by měl zjišťovat možnosti, v jakých oblastech a kde by se ve větší míře mohlo využít metod vzdělávání při výkonu práce, čímž by také ušetřil další náklady, které musí vynakládat na cestovní náhrady zaměstnanců. V současné době v podniku Paramo nepůsobí žádný interní lektor, který by měl na starost vzdělávání pracovníků. Podnik by měl zvážit otázku, zda zavedení jednoho či více interních lektorů by nebylo vhodným nástrojem, jak by se mohlo provádět více školení pro pracovníky dělnických profesí, ale také pro mistry, vedoucí výrobních úseků, obchodníky a pro střední a vrcholový management. Tito lektori by museli pravděpodobně absolvovat odborné kurzy s cílem získat odbornou způsobilost k samostatnému vedení vnitropodnikových školení, ale zároveň by se tímto krokem snížila závislost na externích dodavatelích vzdělávacích kurzů a snížily se náklady. Tento lektor, či lektori by nemuseli působit pouze v rámci společnosti Paramo, ale také by mohli zajišťovat vzdělávání ostatních pracovníků skupiny Unipetrol.

Z výzkumu bylo také zjištěno, že přes 70 % THP pracovníků nezná metodu mentoring ani coaching a také z 92 % (v případě mentoringu) a ze 72 % (v případě coachingu) neví, zda se tyto metody vzdělávání v podniku uplatňují. Přitom tyto metody jsou vhodnými nástroji, jak systematicky vzdělávat a vést zaměstnance při výkonu jejich práce, a proto by podnik měl ve větší míře využívat těchto metod. Respondentům na pozici dělník byla položena otázka, jaká metoda vzdělávání jim nejvíce vyhovuje. Nejvíce pracovníků (35 %) dává přednost vzdělávání formou přednášky, shodně s 22 % hlasů byla zastoupena metoda vzdělávání zkušenějším kolegou a výukové filmy či nahrávky. Dalším respondentům (19 %) vyhovuje vzdělávání formou instruktáže a pouhé 3 % pak vítá vzdělávání nadřazeným.

Druhá část dotazníkového šetření se zaměřila na oblast motivace. S motivací úzce souvisí i pracovní podmínky, kterými máme na mysli bezpečnost práce, fyzikální podmínky práce (teplota, osvětlení, čistota pracoviště apod.), pracovní doba (směny) a další faktory. Je-li osoba nespokojena s pracovními podmínkami, dochází k demotivaci a poklesu pracovního výkonu. Respondenti z řad THP ohodnotili pracovní podmínky průměrnou známkou 2,4 a dělníci známkou 2,7.

Následující otázkou, na kterou respondenti odpovídali, byla, jak by charakterizovali práci, kterou provádí. Osoby na pracovní pozici THP shodně po 40 % hodnotí svou práci za zajímavou a různorodou. Na otázku, jak by charakterizovali práci, kterou vykonávají,

odpovědělo shodně 40 % THP pracovníků. Dělníci charakterizovali z větší části (38 %) svou práci jako stereotypní (podskupina 40 – 59 let), z 29 % různorodou a z 25 % za zajímavou (podskupina 18 – 39 let). Starší pracovníci na této pozici vnímají svou práci jako stereotypní až nezajímavou oproti svým mladším kolegům, kteří ve své vykonávané práci vidí pozitiva a různorodost, což vede i k větší motivaci k práci. Podnik by se měl snažit vykonávanou práci zaměstnancům více obměnit např. rotací práce tak, aby došlo k odstranění stereotypnosti, čímž by se mohla zvýšit i produktivita práce.

Podle získaných odpovědí si převážná většina zaměstnanců myslí, že podnik se o jejich osobní rozvoj spíše nezajímá. U pozice THP tento názor zastává 40 % osob a u pozice dělník dokonce 50 %. Představa zaměstnanců, že podniku je jejich rozvoj lhostejný, může vést až k netečnosti pracujících, kteří vykonávají pouze práci, která se jim zadá a nepřicházejí s nápady, které by podniku přinášely růst. Rozvoj zaměstnanců by neměl být opomíjen, neboť vede k rozvoji celé organizace a tím i k větší konkurenceschopnosti.

I když neznáme sociální zázemí respondentů, na základě získaných výsledků vyplývá, že nejdůležitějšími motivy, proč pracovníci chodí do práce, je potřeba finančního a existenčního zabezpečení. U pozice THP dále následovaly potřeby sociální sounáležitosti (kontakty s lidmi), potřeba seberealizace a uspokojení z práce. U dělníků byla skladba potřeb dle Maslowovy teorie. Osoby označily jako nejdůležitější potřeby finančního zajištění a potřeby jistoty a bezpečí. Potřeby seberealizace jsou pro ně nejméně důležité.

Ze studie, co je pro pracovníky motivující k práci se na nejvyšších příčkách preferencí (v případě THP) umístila mzda, jistota práce a dobré vztahy. Věková skupina 18 – 39 let za velmi motivující považuje možnost profesního růstu a je pro ně důležitá perspektiva podniku. Jako faktory, které jsou spíše méně důležité, v oblasti motivace hodnotí dovolenou navíc, závodní stravování, placené SP, ZP a poukázky Sodexo. Přestože společnost Paramo má nastaven hodnotící rozhovor v rámci kterého se definují rozvojové aktivity a možnost kariérního růstu každého zaměstnance, respondenti zastávali názor, že podnik se o jejich rozvoj spíše nezajímá. V případě, kdy u věkové skupiny 18 – 39 let je právě profesní rozvoj označován za velice motivující faktor, měla by společnost zaměřit pozornost na tuto skupinu a v rámci hodnotícího rozhovoru zavést cíle rozvoje pracovníků, které by měly být SMART. Věková skupina 40 – 59 let za důležité faktory v oblasti motivace považuje perspektivu podniku, podíl na HOV a náplň práce. Jako méně důležité hodnotí vzdělávání, závodní stravování, dovolenou navíc a poukázky Sodexo. U dělníků byly jako velice důležité ohodnoceny mzda a jistota práce. Následně věková skupina 18 – 39 let shledává jako důležité

motivory penzijní a životní připojištění, bezpečnost práce, pracovní podmínky a náplň práce. Jako méně důležité v oblasti motivace považují dovolenou navíc, týmovou práci, profesní růst, závodní stravování, vzdělávání a moc na řízení. pro ně představuje perspektiva podniku, pohyblivá mzda, podíl na HOV. Věková skupina 40 – 59 let jako důležité hodnotí bezpečnost a náplň práce, perspektivu podniku, pracovní podmínky a informovanost. Jako méně důležité pak hodnotí vzdělávání, poukázky Sodexo, profesní růst a závodní stravování. I když není v možnostech podniku navyšovat mzdy (a zpravidla jednorázové navýšení nepůsobí dlouhodobě jako stimulač k lepším výkonům) měl by se podnik zaměřit na lepší dostupnost informací, neboť je-li na špatné úrovni, vede k nedůvěře ve vedení a demotivuje k vyšší produktivitě.

V současné době, kdy se stále musí šetřit ve všech oblastech podniku, mohla by společnost Paramo zavést nový motivační program, jehož úkolem by bylo zvýšit zainteresovanost zaměstnanců na činnostech a chodu podniku. Pracovníci či skupiny pracovníků by mohli předkládat své nápady či návrhy na zlepšování procesů, pracovních podmínek či bezpečnosti práce. Pracovníci či skupiny, jejichž návrh by byl realizován, by získali finanční ohodnocení. Takovýto program by podniku mohl přinést nejen úsporu v nákladech, ale hlavně by se samotní pracovníci místo kritiky mohli aktivně zapojit, navrhnout nová řešení a podílet se na jeho uskutečnění.

Závěr

Společnost Paramo, jako podnik s dlouholetou tradicí v oboru zpracování ropy a ropných produktů zaměstnává 699 pracovníků (k 16. 12. 2009). Společnost si dobře uvědomuje, že pokud chce v dnešní době obstát ve stále sílící globální konkurenci, musí věnovat dostatečnou pozornost lidským zdrojům, které představují nejvzácnější kapitál podniku a že řízení lidských zdrojů je rozhodujícím kritériem, zda podnik bude úspěšný.

V souladu s normami a potřebami se každoročně vytváří celopodnikový plán vzdělávacích aktivit. Podklady pro sestavování tohoto plánu jsou čerpány nejen ze zákonných a normativních požadavků, ale také z požadavků vyplývajících z ročního hodnocení zaměstnanců. V rámci tohoto hodnotícího rozhovoru, který s každým zaměstnancem vede jeho přímý nadřízený, se posuzuje nejen pracovní výkonnost, efektivita vzdělávacích aktivit, které pracovník absolvoval, ale stanovují se zaměstnanci úkoly, rozvojové aktivity a zjišťuje se ochota pracovníka pro případnou rotaci či nástupnictví. Podnik při zajišťování vzdělávacích aktivit využívá zpravidla služeb externích lektorů či vzdělávacích agentur. V souvislosti s touto problematikou bylo podniku doporučeno zavedení interního lektora, který by mohl působit nejen v rámci společnosti Paramo, ale také v rámci skupiny Unipetrol. V průběhu let 2006 – 2008 se rozpočet na vzdělávací a rozvojové aktivity stále navyšoval, ovšem s nástupem finanční krize v r. 2009 musel být rozpočet zkrácen. Podnik si ale přesto uvědomuje, že vzdělávání nelze opomíjet, a proto se snaží získat finanční prostředky z operačních programů „Vzdělávejte se“ a „Školení je šance“.

Pro zjištění názorů na problematiku vzdělávání a rozvoje bylo využito dotazníkového šetření mezi zaměstnanci podniku na pozicích THP a dělník. Z tohoto šetření vyplynulo, že pracovníci o vzdělávání mají zájem. V případě dělníků, kteří se zpravidla zúčastňují pouze zákonných školení, by měl podnik rozšířit jejich vzdělávání o oblasti v příslušných odbornostech a o kurzy práce s počítačem. Tyto dvě sféry byly respondenty ohodnoceny jako nejvíce potřebné. V případě THP by měl podnik zaměřit pozornost na vzdělávání v oblasti příslušných odborností a cizího jazyka. V případě jazykového vzdělávání bylo dotazníkovým šetřením zjištěno, že zaměstnanci (THP) jsou ochotni částečně se spolupodílet na úhradě tohoto vzdělávání v průměru 511 Kč za měsíc. Proto bylo podniku navrženo, aby do budoucna zavedl částečnou spoluúčasť na hrazení kurzů, čímž by se zvýšila motivace a zodpovědnost zaměstnanců k této výuce, která podnik zpravidla stojí značné finanční částky. Z výsledků také vyplynulo, že dělníkům realizovaná školení a kurzy práci usnadňují,

ale zároveň říkají, že pro ně nejsou až tak podstatná. Jedním z hlavních předpokladů úspěšnosti školení je motivace vzdělávajících se osob. Zvýšit motivaci k úspěšnému absolvování tréninku požaduje zpravidla dostatečné a včasné vysvětlení zúčastněným, jaký je jeho význam pro jednotlivé zaměstnance a důležitost pro podnik. Proto by nadřízení měli více seznamovat pracovníky s důležitostí prováděných školení tak, aby je tito pracovníci nepovažovali pouze za povinnost, ale možnost k osobního rozvoje. Budou-li zaměstnanci více zainteresováni na svém rozvoji, může podnik využívat flexibilnějšího lidského potenciálu, zlepšit produktivitu, výkonnost či efektivitu práce a orientovat se na vyšší přidanou hodnotu svých výrobků a služeb.

Jako nejvíce motivující faktory byly respondenty ohodnoceny mzda a jistota práce. Z teorie je všeobecně známo, že jednorázové navýšení mzdy nebývá zpravidla nástrojem, který dlouhodobě zajišťuje motivaci pracovníků. Proto bylo podniku navrženo zavedení nového motivačního programu, v rámci kterého by mohlo být dosaženo větší participace pracovníků na činnostech a chodu firmy. Neboť ve velké míře platí, že dělají-li zaměstnanci cokoliv na základě příkazu, rozkazu, vykonávají obvykle pouze to, co se po nich chce. Dostanou-li však důvěru a prostor ke zlepšování své práce, realizaci nápadů, začnou nad vším více přemýšlet a hledat způsoby, jak ji dělat lépe, kvalitněji a úsporněji. Je-li v tomto případě pracovník ještě správně motivován, lze očekávat pozitivní výsledky. Pracovníci tak nejsou pouhými pasivními vykonavateli příkazů, ale aktivně se využije jejich nápadů a potenciálů. V podniku by se také měla posílit vnitřní komunikace a morální stimuly, jako pochvala a uznání. Tento nástroj podnik nestojí ani korunu, a přesto vzbuzuje v zaměstnancích pocit, že podnik o ně stojí a váží si jich. Vzhledem k tomu, že pracovníci pociťují značnou nejistotu o svou práci a obávají se z propouštění, je velice důležité, aby vedoucí byli v neustálém styku se svými zaměstnanci, udržovali s nimi dostatečnou komunikaci a dobré osobní vztahy. Naopak jako nejméně důležité motivátory byly ohodnoceny poukázky Sodexo a dovolená navíc. Podnik by proto měl zvážit potřeby zaměstnanců a tomu přizpůsobit systém benefitů.

Na základě výše uvedeného souhrnu lze konstatovat, že **stanovené cíle práce byly splněny**. Byl charakterizován a zhodnocen systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Pomocí dotazníkového šetření byla získána zpětná vazba ze strany zaměstnanců k otázkám vzdělávání, rozvoje a motivace. U zjištěných nedostatků byly navrženy protiopatření, které mohou společnosti Paramo poskytovat inspiraci, jak slabá místa odstranit.

Literatura

Odborné publikace

- [1] ARMSTRONG, M.: *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [2] BARTÁK, J.: *Vzdělávání ve firmě*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2007. 164 s. ISBN 978-80-86851-68-6.
- [3] DECENZO, D. A., ROBBINS, S. P.: *Human resource management*. 6th edition. New York: John Wiley & Sons, 1999. 545 s. ISBN 0-471-29989-8.
- [4] DUCHOŇ, B., ŠAFRÁNKOVÁ, J.: *Management. Integrace tvrdých a měkkých prvků řízení*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2008. 378 s. ISBN 978-80-7400-003-4.
- [5] EVANGELU, J. E.: *Diagnostické metody v personalistice*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2009. 176 s. ISBN 978-80-247-2607-6.
- [6] HRONÍK, F.: *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. 240 s. ISBN 978-80-247-1457-8.
- [7] HRONÍK, F.: *Hodnocení pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2006. 128 s. ISBN 80-247-1458-2.
- [8] KHELEROVÁ, V.: *Komunikační a obchodní dovednosti manažera*. 2. přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2006. 144 s. ISBN 80-247-1677-1.
- [9] KOLČÁRKOVÁ, J.: *Analýza vlivu vzdělávání na pracovní výkonnost zaměstnanců České spořitelny, a. s., OP Pardubice*. Pardubice, 2008. 55 s. Univerzita Pardubice. Vedoucí bakalářské práce Ing. Michaela Stříteská.
- [10] MAJEROVÁ, R.: Measuring of the human resource effectiveness. *Human Resources Management and Ergonomics*. 2008, no. 2, p. 39-46. ISSN 1337-0871.
- [11] MIKULÁŠTÍK, M.: *Manažerská psychologie*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. 348 s. ISBN 978-80-247-1349-6.
- [12] NĚMEC, O.: *Řízení personálního a sociálního rozvoje zaměstnanců v organizaci*. 1. vyd. Praha: Oeconomica, 2002. 130 s. ISBN 80-245-0341-7.
- [13] SENGE, P. M.: *The fifth discipline: The Art & Practice of the Learning Organization*. 2nd rev. edition. United States: Broadway Business, 2006. 445 s. ISBN 0-385-51725.
- [14] REISENAUER, R.: *Metody matematické statistiky a jejich aplikace v technice*. 2. dopl. vyd. Praha: SNTL, 1970. 239 s. ISBN 04-004-70.
- [15] SMEJKAL, V., RAIS, K.: *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 3. rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. 360 s. ISBN 978-80-247-3051-6.

- [16] SOUČEK, E.: *Základy pravděpodobnosti a statistiky*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2003. 170 s. Skripta. ISBN 80-7194-611-7.
- [17] STÝBLO, J.: *Management současný a budoucí*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2008. 186 s. ISBN 978-80-86946-67-2.
- [18] THORNE, K., PELANT, A.: *Rozvíjíme a motivujeme zaměstnance: Výběr, trénink a podpora rozvoje nejlepších*. 1. vyd. Brno: Computer Press, a. s., 2007. 142 s. ISBN 978-80-251-1689-0.
- [19] VESELÁ, J, VESELÁ P.: *Sociologické aspekty v managementu*. 1. vyd. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2007. 187 s. ISBN 978-80-7395-002-6.
- [20] WALKER, A. J., et al.: *Moderní personální management: Nejnovější trendy a technologie*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2003. 256 s. ISBN 80-247-0449-8.
- [21] Projekty „Školení je šance“ a „Vzdělávejte se!“: Podpora podnikům čelícím současné hospodářské krizi pomocí prostředků Evropského sociálního fondu. *Personál*. 2009, XV., 4, s. 23-24. ISSN 1212-8878.

Internetové zdroje

- [22] *Paramo* [online]. 2005 [cit. 2009-12-19]. Historie. Dostupné z WWW: <<http://www.paramo.cz/cs/o-nas/historie/>>.
- [23] *Paramo* [online]. 2005 [cit. 2010-01-06]. Responsible Care. Dostupné z WWW: <<http://www.paramo.cz/cs/o-nas/Zivotni-prostredi/responsible-care/>>.
- [24] *Paramo* [online]. 2005 [cit. 2010-02-06]. Integrovaný systém řízení. Dostupný z WWW: <<http://paramo.cz/cs/o-nas/integrovaný-system-řízení/>>.
- [25] VINTER, J. *Recept Sama Waltona na celosvětový úspěch v podnikání. Podnikatel* [online]. 7. 9. 2008, 9, [cit. 2010-03-26]. Dostupný z WWW: <http://www.podnikatel.cz/clanky/recept-sama-waltona-na-celosvetovy-uspech>. ISSN 1802-8012.

Přílohy

Příloha A	Certifikát integrovaného systému řízení
Příloha B	Katalog typových vzdělávacích akcí
Příloha C	Formulář ročního hodnotícího rozhovoru - THP
Příloha D	Formulář ročního hodnotícího rozhovoru - Dělník
Příloha E	Dotazník pro zhodnocení oblasti vzdělávání, rozvoje a motivace



CERTIFIKÁT

Potvrzujeme, že integrovaný systém managementu společnosti:

PARAMO, a.s.
Česká republika

byl schválen společností Lloyd's Register Quality Assurance
podle následujících standardů systému managementu jakosti,
environmentu a bezpečnosti a ochrany zdraví při práci:

ISO 9001:2008 ISO 14001:2004 OHSAS 18001:2007

Rozsah certifikace je uplatněn na:

**Vývoj a výroba paliv, maziv, asfaltů,
asfaltových výrobků a parafínů.**

Certifikát č.: PRA 6006405

První QMS vystaven: 9. června 2009

První EMS vystaven: 9. června 2009

První SMS vystaven: 9. června 2009

Současný certifikát vystaven: 9. června 2009

Platnost certifikátu do: 8. června 2012

Juditha Kucerova
Vystaveno v: Lloyd's Register EMEA, Praha,
v zastoupení Lloyd's Register Quality Assurance Limited



001



001



Health and Safety
001

Tento dokument je vystaven za podmínek uvedených na zadní straně.

Táborská 31, 140 00 Praha 4, Česká republika CZ61378721

Toto schválení bylo provedeno v souladu s postupy LRQA pro hodnocení a certifikaci. Toto schválení bude pravidelně monitorováno.

Použití znaku akreditace UKAS vyznačuje, že činnosti uvedené na tomto certifikátu, jsou zahrnuty do rozsahu akreditace specifikovaném akreditačním certifikátem číslo 001.
Micro Revision 10

Příloha B

Katalog typových vzdělávacích akcí

Profesní znalosti - právo	
	Zákon o veřejných zakázkách
	Stavební zákon
	Obchodní zákoník
	Občanský zákoník
	Živnostenský zákon
	Zákoník práce
	Zákony daňové
	Kolektivní vyjednávání
	Zákon o účetnictví
	Zákony o nemocenském a sociálním pojištění
	Celní zákony
	Jiné zákony a vyhlášky
Profesní znalosti - ekonomika a finance	
	Finanční nástroje
	Finanční strategie
	Ekonomika podniku
	Daně
	Controlling
	Ekonomika práce
	Mzdové účetnictví
	Účetnictví
	Finanční řízení
	Jiné kurzy z oblasti ekonomiky a financí
Profesní znalosti - EMS	
	Ochrana ovzduší
	Odpadové hospodářství
	Odpadní vody
	Interní auditor EMS
	Detailní znalost a aplikace ISO 14001
	Jiné kurzy, semináře v oblasti EMS
Profesní znalost - IT	
	ASŘTP
	Internet/Intranet programování
	Lotus Notes - programování
	Microsoft - programování
	Oracle
	Programování databází
	Správa aplikací podnikového IS
	Správa databází
	Správa pracovních stanic
	Správa sítí
	Jiné kurzy v oblasti tvorby a správy aplikací
Profesní znalosti - obchod	
	Logistika
	Obchodní strategie
	Školení prodejců
	Školení nákupčích
	Obchodní vyjednávání
	Základy marketingu
	Marketing a plánování
	Marketing pro manažery

Příloha B

Katalog typových vzdělávacích akcí

	Jiná školení z oblasti obchodu
Profesní znalosti - ostatní	
	Strategie
	Archivnictví
	Public Relation
	Služby a správa
	Management
	Asistentka manažera
	Znalost organizace
Osobní způsobilosti	
	Procesní řízení
	Asertivní jednání
	Koučink
	Komunikativní techniky
	Psychologie jednání s lidmi
	Vedení a motivace lidí
	Selfmanagement a zvládání stresu
	Techniky týmové práce
	Umění prezentace
	Techniky řešení problémů
	Efektivní rozhodování
	Techniky tvořivého myšlení
	Techniky řešení konfliktů
	Time management
	Projektové řízení
Profesní znalosti - personalistika	
	Firemní kultura
	Personální administrativa
	Řízení lidských zdrojů
	Sociální problematika
	Rozvoj zaměstnanců
	Jiné kurzy, semináře v oblasti personalistiky
Profesní znalosti - PO	
	Školení požárních hlídek
	Školení pro požární techniky
	Školení vystavovatelů povolení pro práci
	Školení vystavovatelů pov. práce s ohněm
	Odborně způsobilá osoba v PO
	Odborně způsobilá příprava preventisty PO
	Jiné kurzy, semináře v oblasti PO
Profesní znalosti - QMS	
	Interní auditor QMS
	Jakostní parametry surovin a produktů
	Detailní znalost a aplikace ISO 9001
	Jiné kurzy, semináře v oblasti QMS
Profesní znalosti - technika a technologie	
	Elektrotechnika
	Měření a regulace
	Metodika tvorby technických dokumentů
	Strojní zařízení
	Technologie v oblasti energetiky a teplotnictví
	Technologie v oblasti chemické výroby

Příloha B

Katalog typových vzdělávacích akcí

	Technologie v oblasti stavebnictví
	Vodohospodářství
	Kvalifikační zkoušky (multiprofesnost)
	Manager údržby
	Operátor CHPL
	Technolog CHPL
	Technik mechanik CHPL
	Strojní zařízení (dopravní technika)
	Technologie v oblasti železniční dopravy
	Slaboproudá a telekomunikač. technologie
	Jiné kurzy, semináře v oblasti techniky a technologie
Zvyšování kvalifikace	
	Výuční list
	Maturita
	Vyšší odborné
	VŠ - bakalářské
	VŠ - magisterské
	VŠ - doktorandské
Profesní znalosti - HSMS	
	Interní auditor BP
	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
	První pomoc (12)
	První pomoc (36)
	První pomoc (60)
	Školení správců lékárníček
	Základy ergometrie
	Hygiena práce
	Zdravotní péče o zaměstnance
	Školení pro bezpečnostní techniky
	Interní auditor IMS
	Školení pro bezpečnostní poradce
	Detailní znalost a aplikace OHSAS 18001
	Jiné kurzy, semináře v oblasti BOZP

Roční hodnotící rozhovor - THP

Jméno:	Hodnotitel:
Osobní číslo:	Osobní číslo:
Pracovní funkce:	Pracovní funkce:
Útvar:	
Společnost:	

Nehodnocen – důvod	<input type="checkbox"/>
--------------------	--------------------------

1. Hodnocení úkolů, rozvojových aktivit a doporučení za uplynulý rok

Úkol/aktivita	Termín	Měřitelné kritérium	Plnění	Komentář
1.			<input type="checkbox"/>	
2.			<input type="checkbox"/>	
3.			<input type="checkbox"/>	
4.			<input type="checkbox"/>	
5.			<input type="checkbox"/>	

2. Hodnocení kompetencí a výkonu

Kompetence	Popis standardní úrovně plnění kompetence	Hodnocení
Zaměření na zákazníka (interní i externí zákazník)	<ul style="list-style-type: none"> · Zná požadavky a očekávání zákazníků. Poskytuje kvalitní služby. · Účinně formuje zákaznicko očekávání. · Využívá zpětnou vazbu od zákazníka k neustálému zlepšování procesů. · Podporuje a udržuje pevnou síť vztahů/partnerství se zákazníky. · Chápe význam vnitřních zákaznických vztahů a umí je řídit. 	<input type="checkbox"/>
Zaměření na výsledky	<ul style="list-style-type: none"> · Plní stanovené cíle v dobré kvalitě a v termínu. · Stanovuje si vhodné a realistické osobní cíle; je motivován k jejich dosažení. Řídí svůj čas a optimálně organizuje vlastní práci. · Nebojí se rozhodnout a převzít za rozhodnutí i výsledky práce odpovědnost. · Předvídá problémy a přijímá preventivní opatření. 	<input type="checkbox"/>
Osobní kvality	<ul style="list-style-type: none"> · Dokáže jasně a účinně komunikovat a projevuje dobrou schopnost naslouchat. · Má dobré vyjednávací schopnosti. · Je aktivní a iniciativní. · Dělí se o znalosti, nápady a dle potřeby pomáhá ostatním v práci. · Dokáže si získat respekt kolegů v celém podniku. · Hledá příležitost k osobnímu rozvoji. · Prokazuje osobní bezúhonnost. 	<input type="checkbox"/>
Specifické kompetence	<ul style="list-style-type: none"> · Přichází s novými nápady. Je otevřen změnám. · Projevuje systémové myšlení. · Domýšlí důsledky a souvislosti jednotlivých rozhodnutí. · Efektivně řídí riziko. · Je odolný vůči běžné zátěži. Zvládá konfliktní situace. 	<input type="checkbox"/>
Odborné znalosti a dovednosti	<ul style="list-style-type: none"> · Splňuje požadavky kladené na vykonávanou práci. · Při pracovním výkonu vykazuje odborné znalosti a dovednosti. · Má trvalý zájem o zvyšování své odbornosti. 	<input type="checkbox"/>
Kvalita práce a stálost pracovního výkonu	<ul style="list-style-type: none"> · Kvalita práce je na požadované úrovni, nedostatky se nevyskytují. · Výsledky 100% odpovídají zadání. Úkoly dotahuje do konce. · Podává očekávaný pracovní výkon, pracuje kvalitně, hospodárně a efektivně. 	<input type="checkbox"/>
Flexibilita	<ul style="list-style-type: none"> · Rychle se přizpůsobuje změnám ve společnosti a dokáže s nimi pracovat. · Rychlostí reakce předchází problémům a nečekané události řeší včas. 	<input type="checkbox"/>

Celkové hodnocení



A Vynikající pracovní výkon – hodnocený zaměstnanec významně převyšuje požadavky pro stávající místo. Soustavně podává nadstandardní/excelentní výkon. Jeho pracovní výkon, chování a vystupování je příkladem pro jeho spolupracovníky a okolí. Je způsobilý pro posun v kariéře.

B+ Velmi dobrý pracovní výkon – hodnocený zaměstnanec plní úkoly a pracovní povinnosti ve velmi dobré kvalitě. Ve srovnání s ostatními dosahuje vyššího pracovního výkonu. Při plnění pracovních povinností má proaktivní přístup. Je způsobilý pro budoucí posun v kariéře.

B Standardní pracovní výkon – hodnocený zaměstnanec podává očekávaný standardní výkon, splňuje požadavky na danou pozici, je samostatný, 100% plní zadané úkoly. Dodávané výsledky jsou ve standardní/očekávané úrovni. Jeho pracovní výkon přesně odpovídá zastávané pozici.

B- Dostatečný pracovní výkon – hodnocený zaměstnanec většinou plní očekávání, má jisté silné stránky, ale i nedostatky, které ovlivňují plnění úkolů. Je požadováno zlepšení výkonu. Odevzdávaná práce není občas v požadované kvalitě nebo termínu. Hodnotitel by měl v rámci hodnotícího rozhovoru projednat (spolu s hodnoceným) návrhy na odstranění nedostatků.

C Nedostatečný pracovní výkon – hodnocený zaměstnanec má problémy s plněním stanovených cílů a pracovních povinností. Úkoly neplní nebo je plní nedostatečně nebo nedodržuje termíny. Je nezbytné, aby zaměstnanec zásadně zvýšil a zlepšil výkon. Hodnotitel zpracuje návrhy na zlepšení výkonu a projedná je s hodnoceným (v případě potřeby zahájí spolupráci s personálním útvarem).

3. Úkoly, rozvojové aktivity a doporučení pro příští rok		
Úkol/ aktivita	Termín (měsíc)	Měřitelné kritérium
1.	<input type="checkbox"/>	
2.	<input type="checkbox"/>	
3.	<input type="checkbox"/>	
4.	<input type="checkbox"/>	
5.	<input type="checkbox"/>	

4. Další kariérový směr a plánování zastupitelnosti v dlouhodobém pojetí	
1. Možný kariéerní rozvoj hodnoceného - vhodná pozice (změna může být horizontálním nebo vertikálním směrem)	<input type="checkbox"/>
2. Případný nástupce hodnoceného	<input type="checkbox"/>
3. Riziko odchodu	<input type="checkbox"/>
4. Ochota zaměstnance k mobilitě	<input type="checkbox"/>
Interní mobilita v rámci skupiny UNIPETROL	<input type="checkbox"/>

5. Kvalifikační požadavky na pracovní funkci

	Požadavek	Skutečnost
* Jazykové znalosti		
* Uživatelské znalosti IT		
* Zákonné způsobilosti		

6. Absolvované vzdělávací akce (za uplynulý rok)

--

7. Návrh vzdělávání pro příští období

Pouze nové požadavky, ne již realizované nebo naplánované!

Identifikované potřeby vzdělávání	Komentář - upřesnění požadavku
1. <input type="checkbox"/>	
2. <input type="checkbox"/>	
3. <input type="checkbox"/>	

Specifický požadavek neuvedený v katalogu

<input type="checkbox"/>
<input type="text"/>

Komentář hodnotitele

Komentář zaměstnance

Prohlášení zaměstnance:

Souhlasím s tím, aby můj zaměstnavatel v souladu s příslušnými ustanoveními zákona č. 101/2000 Sb. o ochraně osobních údajů, ve znění pozdějších předpisů, zpracovával údaje uvedené v tomto formuláři pro účely stanovování a kontroly mých pracovních cílů, potřeb mého osobního, případně kariérového rozvoje a využil je při tvorbě osobních, kariérových plánů a plánů vzdělávání a jako doporučení při stanovování výše mzdy, odměn či nepeněžních výhod. Prohlašuji, že jsem byl/a seznámen/a s tím, že poskytnutí údajů zde uvedených je dobrovolné, že mé osobní údaje jsou bezpečně uchovány po dobu nezbytně nutnou v elektronické nebo písemné formě, že jsou zpřístupněny mým nadřízeným a správci k tomu pověřenému za účelem zpracování a že mám právo přístupu k těmto údajům. Současně jsem informován/a, že v případě porušení povinností správce údajů mám právo obrátit se na odpovědnou osobu se žádostí o opatření k nápravě.

Projednal jsem obsah celého hodnotícího dokumentu se svým hodnotitelem.

Souhlasím Nesouhlasím

Datum:

Podpis zaměstnance:

Podpis hodnotitele:

Roční hodnotící rozhovor - Dělník

Jméno:	Hodnotitel:
Osobní číslo:	Osobní číslo:
Pracovní funkce:	Pracovní funkce:
Útvar:	
Společnost:	

Nehodnocen – důvod	<input type="checkbox"/>
---------------------------	--------------------------

1. Hodnocení kompetencí a výkonu

Kompetence	Popis standardní úrovně plnění kompetence	Hodnocení
Bezpečné chování	<ul style="list-style-type: none"> · Dodržuje veškeré předpisy a dbá na bezpečnost práce. · Dodržuje pracovní kázeň a pořádek na pracovišti. · Chová se šetrně k životnímu prostředí. · Upozorňuje na možná rizika. 	<input type="checkbox"/>
Flexibilita	<ul style="list-style-type: none"> · Přizpůsobuje se změnám a v případě nutnosti je ochoten zastoupit kolegu nebo jít na mimořádnou směnu. · Správně reaguje v mimořádných situacích. 	<input type="checkbox"/>
Odborné znalosti a dovednosti	<ul style="list-style-type: none"> · Splňuje požadavky kladené na vykonávanou práci. · Při pracovním výkonu vykazuje odborné znalosti a dovednosti. · Má zájem o rozšiřování svých znalostí, případně o zaškolení na jinou činnost (multiprofesnost). 	<input type="checkbox"/>
Samostatnost	<ul style="list-style-type: none"> · Zcela samostatně plní svěřené úkoly. · Zvládá řešení problémů bez aktivní spoluúčasti vedoucího zaměstnance. · Je schopný činit nezávislá rozhodnutí v rámci svých pravomocí. 	<input type="checkbox"/>
Kvalita práce a stálost pracovního výkonu	<ul style="list-style-type: none"> · Kvalita práce je na požadované úrovni, nedostatky se nevyskytují. · Výsledky 100% odpovídají zadání. Úkoly dotahuje do konce. · Podává očekávaný pracovní výkon, pracuje kvalitně, hospodárně a efektivně. 	<input type="checkbox"/>
Spolehlivost, odpovědnost	<ul style="list-style-type: none"> · Ke své práci přistupuje zodpovědně, nadřízený jej nemusí kontrolovat a upomínat k vykonání zadaných úkolů. V odvedené práci se odráží loajalita ke společnosti. · Snaží se, aby práce byla odvedena včas. 	<input type="checkbox"/>
Iniciativa, aktivita a spolupráce	<ul style="list-style-type: none"> · Přijímá ochotně úkoly v rámci týmu. · Dokáže se ujmout iniciativy v nových úkolech. · Vždy má přehled o situaci, ochotně se dělí o informace 	<input type="checkbox"/>

Celkové hodnocení	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------

A Vynikající pracovní výkon – hodnocený zaměstnanec významně převyšuje požadavky pro stávající místo. Soustavně podává nadstandardní/excelentní výkon. Jeho pracovní výkon, chování a vystupování je příkladem pro jeho spolupracovníky a okolí. Je způsobilý pro posun v kariéře.

B+ Velmi dobrý pracovní výkon – hodnocený zaměstnanec plní úkoly a pracovní povinnosti ve velmi dobré kvalitě. Ve srovnání s ostatními dosahuje vyššího pracovního výkonu. Při plnění pracovních povinností má proaktivní přístup. Je způsobilý pro budoucí posun v kariéře.

B Standardní pracovní výkon – hodnocený zaměstnanec podává očekávaný standardní výkon, splňuje požadavky na danou pozici, je samostatný, 100% plní zadané úkoly. Dodávané výsledky jsou ve standardní/očekávané úrovni. Jeho pracovní výkon přesně odpovídá zastávané pozici.

B- Dostatečný pracovní výkon – hodnocený zaměstnanec většinou plní očekávání, má jisté silné stránky, ale i nedostatky, které ovlivňují plnění úkolů. Je požadováno zlepšení výkonu. Odevzdávaná práce není občas v požadované kvalitě nebo termínu. Hodnotitel by měl v rámci hodnotícího rozhovoru projednat (spolu s hodnoceným) návrhy na odstranění nedostatků.

C Nedostatečný pracovní výkon – hodnocený zaměstnanec má problémy s plněním stanovených cílů a pracovních povinností. Úkoly neplní nebo je plní nedostatečně nebo nedodrжуje termíny. Je nezbytné, aby zaměstnanec zásadně zvýšil a zlepšil výkon. Hodnotitel zpracuje návrhy na zlepšení výkonu a projedná je s hodnoceným (v případě potřeby zahájí spolupráci s personálním útvarem).

2. Další kariérový směr a plánování zastupitelnosti v dlouhodobém pojetí

- | | |
|--|--------------------------|
| 1. Možný kariéerní rozvoj hodnoceného - vhodná pozice (změna může být horizontálním nebo vertikálním směrem) | <input type="checkbox"/> |
| 2. Případný nástupce hodnoceného | <input type="checkbox"/> |
| | <input type="checkbox"/> |
| 3. Jsem ochoten rozšiřovat si kvalifikaci a pracovat např. i v jiném útvaru společnosti? | <input type="checkbox"/> |

3. Kvalifikační požadavky na pracovní funkci

	Požadavek	Skutečnost
* Jazykové znalosti		
* Uživatelské znalosti IT		
* Zákonné způsobilosti		

4. Absolvované vzdělávací akce (za uplynulý rok)

--

5. Návrh vzdělávání pro příští období

Pouze nové požadavky, ne již realizované nebo naplánované!

Identifikované potřeby vzdělávání	Komentář - upřesnění požadavku
1. <input type="checkbox"/>	
2. <input type="checkbox"/>	

3. <input type="checkbox"/>	
-----------------------------	--

Specifický požadavek neuvedený v katalogu

<input type="checkbox"/> <input type="text"/>
--

Komentář hodnotitele

--

Komentář zaměstnance

--

Prohlášení zaměstnance:

Souhlasím s tím, aby můj zaměstnavatel v souladu s příslušnými ustanoveními zákona č. 101/2000 Sb. o ochraně osobních údajů, ve znění pozdějších předpisů, zpracovával údaje uvedené v tomto formuláři pro účely stanovování a kontroly mých pracovních cílů, potřeb mého osobního, případně kariérového rozvoje a využil je při tvorbě osobních, kariérových plánů a plánů vzdělávání a jako doporučení při stanovování výše mzdy, odměn či nepeněžních výhod. Prohlašuji, že jsem byl/a seznámen/a s tím, že poskytnutí údajů zde uvedených je dobrovolné, že mé osobní údaje jsou bezpečně uchovány po dobu nezbytně nutnou v elektronické nebo písemné formě, že jsou zpřístupněny mým nadřízeným a správci k tomu pověřenému za účelem zpracování a že mám právo přístupu k těmto údajům. Současně jsem informován/a, že v případě porušení povinností správce údajů mám právo obrátit se na odpovědnou osobu se žádostí o opatření k nápravě.

Projednal jsem obsah celého hodnotícího dokumentu se svým hodnotitelem.

Souhlasím Nesouhlasím

Datum:

Podpis zaměstnance:

Podpis hodnotitele:

Příloha E

Dotazník pro zhodnocení oblasti vzdělávání

Tento dotazník je zcela anonymní. *Slouží pouze pro účely zpracování diplomové práce.* Každou otázku zodpovězte jedním křížkem k vám příslušné odpovědi. U otázek se stupnicí 1–5 postupujte jako ve škole kde 1 je nejlepší a 5 nejhorší hodnocení.

VZDĚLÁVÁNÍ

1) Máte zájem o vzdělávání? Ano Ne

2) Absolvoval/a jste nějaký vzdělávací kurz v posledních třech letech? Ano Ne (v případě Ne, přejděte na otázku 5)

3) Jak jste spokojen/a s kvalitou prováděných školení? 1 2 3 4 5

4) Cítíte přínos školení pro Vaši práci?

- Ano, usnadňují mi mou práci.
- Ano, ale nejsou až tak podstatné pro mou práci.
- Téměř vůbec.

* Ne, ale podstupuji je jen proto, že jsou povinné.

* Vůbec, je to ztráta času a peněz.

* Jaké je Vaše doporučení pro to, aby školení bylo zajímavé? _____

5) Jakou oblast vzdělávacích potřeb považujete vzhledem ke své pracovní pozici za nejdůležitější a které byste rád/a absolvoval/a? Zaškrtněte max. 3 oblasti a ohodnoťte je preferencí 1. – 3. vedle zaškrtnutého políčka.

- __ a) cizí jazyk
- __ b) jednání, komunikace (tzv. soft skills)
- __ c) zákony a jejich novelizace
- __ d) práce s počítačem
- __ e) specifické dle Vaší odbornosti
- __ f) organizace práce
- __ g) jiná (Uveďte prosím jaká.) _____

6) Vzděláváte se sami ve svém volném čase? Ano* Ne

*Kolik hodin týdně? 1 – 5 6 – 10 11 – 15 16 a více

7) Jak se dozvídáte o možnostech vzdělávání a školicích akcích?

- Od svého nadřízeného
- Od spolupracovníků
- Sám se zajímám
- Nedožívám se
- Jinak (Uveďte prosím jak.) _____

8) Jaké změny byste uvítal/a v oblasti vzdělávání? _____

PRO POZICI: THP

9) Máte zájem o jazykové vzdělávání? Ano* Ne
Zodpovězte ot. s označením (*) Přejděte na ot. 10.

*Jste ochoten se na tomto vzdělávání finančně spolupodílet? Ano Ne
(Jakou max. částkou měsíčně?) _____

*Jazykový kurz by mě vyhovoval:

- pravidelně, 1x týdně po dobu celého školního roku (10 měsíců)
- intenzivní kurz, 3x do týdne po dobu 1 měsíce
- půlroční, 2x do týdne

*Kurz by mě vyhovoval:

- v odpoledních hodinách po práci v areálu podniku,
- v odpoledních hodinách po práci ve městě (v jazykové agentuře),
- ve večerních hodinách po práci v jazykové agentuře,
- jinak (Uveďte prosím jak) _____

10) Vzděláváte se raději:

- na pracovišti mimo pracoviště

11) Znáte metodu: Mentoring Ano Ne
: Coaching Ano Ne

12) Využívají se tyto metody v podniku?

- : Mentoring Ano Ne Nevím
- : Coaching Ano Ne Nevím

PRO POZICI: DĚLNÍK

13) Podstupujete jiná vzdělávání/školení nad rámec zákonných? Ano Ne

14) Uvítal/a byste nějaký vzdělávací kurz (mimo Vaší, odbornost) který by Vám podnik např. z 1/2 uhradil? Ano* Ne

*Uveďte prosím jaký _____

15) Jaké metody vzdělávání Vám vyhovují?

- přednáška výukové filmy/nahrávky vzdělávání zkušenějším kolegou
- instruktáž vzdělávání a vedení nadřízeným jinak (Jak?) _____

V hodnocení prosím pokračujte na další straně.

MOTIVACE

16) Jak jste spokojen/a s pracovními podmínkami v zaměstnání? 1 2 3 4 5

17) Práci kterou provádíte považujete za?
 Kreativní Různorodou Nudnou
 Zajímavou Stereotypní Jiné (Uveďte jakou?) _____

18) Myslíte si že podnik dbá o rozvoj Vaší osobnosti?
 Ano Spíše ne
 Ne Nepřemýšlel/a jsem nad tím

19) Seřadte podle důležitosti důvody proč chodíte do práce (1– nejdůležitější, 5– nejméně důležité)
 a) __ finanční ohodnocení
 b) __ potřeba existenční a jistoty
 c) __ potřeba sociální sounáležitosti/kontakt s lidmi
 d) __ potřeba uspokojení z práce
 e) __ potřeba seberealizace, sebeuspokojení

20) V níže uvedené tabulce jsou uvedeny motivy/potřeby. Ke každému řádku přiřaďte hodnotu 1 – 5 (vysvětlení níže) podle vámi preferovaných potřeb a podle možností, které jsou nyní v podniku.

Vámi preferované (1: Velice důležité, 2: Důležité, 3: Méně důležité, 4: Nepodstatné, 5: Zbytečné)
 Současné v podniku (1: Uspokojující, 2: S malými nedostatky, 3: Se středními nedostatky, 4: S velkými nedostatky, 5: Neuspokojující)

Motivy / Potřeby	Vámi preferované	Současné možnosti a situace v podniku
Výše mzdy		
Jistota zaměstnání /práce		
Dovolená navíc		
Zdravotní a sociální zabezpečení		
Dobré vztahy na pracovišti		
Závodní stravování		
Podíl na hospodářském výsledku		
Sodexo poukázky k volnému výběru benefitu		
Penzijní a životní připojištění		
Perspektiva podniku		
Bezpečnost práce		
Pohyblivá + flexibilní složka mzdy		
Pracovní podmínky		
Náplň práce		
Informovanost, komunikace		
Moc na řízení, spolurozhodování		
Týmová práce		
Profesní růst		
Vzdělávací programy		

V hodnocení prosím pokračujte na další straně.

21) Ohodnořte na škále 1 – 5 jak silně jste stimulováni a motivováni (vysvětlení pojmů níže).

	1	2	3	4	5
Stimulace: vnější pohnutky, motivy – ze strany manažera (nadřizeneho) a podniku. (př. hodnocení, odměňování, řízení práce apod.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Motivace: vnitřní pohnutky, vycházející z Vašeho nitra, které Vás samotné vedou k dosažení lepších výsledků. (př. zájmy, hodnoty, vzdělání)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

OBEČNÉ INFORMACE

22) Pohlaví

Muř Źena

23) Pracovní zařazení

THP Dělník

24) V jakém věkovém rozmezí se nacházíte?

18-29 30-39 40-49 50-59 60-65

25) Jaké je vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

Základní Vyučen Středoškolské Vysokoškolské
(Dis., Mgr., Ing.)

Děkuji za Váš čas a ochotu vyplnit tento dotazník.