



evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



OPERAČNÍ PROGRAM  
LIDSKÉ ZDROJE  
A ZAMĚSTNANOST

PODPORUJEME  
VAŠI BUDOUCNOST

[www.esfcr.cz](http://www.esfcr.cz)

# Společnost získá maximum od svých zaměstnanců & HR tým jim přitom dokáže naslouchat a zároveň ustát nároky vedení společnosti

Účinně naslouchat zaměstnancům společnosti a zároveň ustát nároky vedení, to je klíčovým posláním každého útvaru zabývajícího se rozvojem a řízením lidským zdrojem. Ve ŠKODA PRAHA Invest jsme nelehké naplnění této vize nasměřovali mimo jiné na posílení firemní efektivity. Využili jsme pro to silnou, avšak specifickou, vnitřní motivaci našich zaměstnanců ke zdokonalování sebe sama. Nejprve jsme však museli najít instrumenty, kterými bychom tento proces rozehráli.

Úvodem je nutné si uvědomit profil naší společnosti z pohledu lidských zdrojů – typický zaměstnanec společnosti ŠKODA PRAHA Invest (**největšího českého dodavatele energetických celků a jejich technologických částí**) je muž ve věku 44 let pracující u společnosti 7 let se vzděláním získaným na ČVUT ve specializacích stavební, elektro či strojní. Je jím odborník, jehož motivací je neustálé prohlubování své specifické dovednosti prostřednictvím praxe a zkušeností z výstavby rozsáhlých investičních celků, ale také klasickým školským způsobem vzdělávání. Jde o zaměstnance, jenž má silnou motivaci postavenou na ztotožnění se s cíli firmy, jehož primární motivací je finanční ocenění, ale také pochvala a nehmotná motivace.

Z pohledu osobnostního jde o typické rozložení pro společnost, které zaměstnávají špičkové specialisty, a kde se i manažeři nejčastěji rekrutují ze specialistů s největší praxí. Proto zde převažuje **analytická dotace**, která je typická pro osoby zaměřené na pomalé, ale o to důkladnější analýzy dat. Je možné se spolehnout na jejich pečlivost a důslednost. Na druhé straně u takových osob nenalzáme příliš vysoké manažerské ambice. Jen velmi neradi řeší věci operativně, bez důkladné přípravy a existujících manuálů. Nejde o výrazné týmové hráče, komunikují úsporně a příliš se nezabývají vztahovými problémy na pracovišti. Pokud jsou pověřeni manažerskou funkcí, jen omezeně a neradi delegují a nadměrně kontrolují výsledky práce svých podřízených. Druhá výrazně zastoupená je dotace **sociabilní**.



Naše společnost ŠKODA PRAHA Invest historicky velmi často upřednostňovala zejména odborníky ve svém profesním zaměření, takže máme nyní jen málo osobností s výrazným **pragmatickým** uvažováním. Nejnižší zastoupení má dotace **extrovertní**, která umožňuje svému nositeli přesvědčivě a přitažlivě prezentovat a dodává mu komunikační odvahu a schopnost jednat operativně a flexibilně. Nízké zastoupení této dotace je přímým protipólem silného analytického zaměření našich zaměstnanců.

Je třeba připustit, že takovýto jedinec příliš nevyužívá a nenapomáhá rozvíjení firemního vzdělávacího systému. Současně ale HR má ze strany vedení zadání **vybudovat vysoce erudované a sofistikované prostředí pro kontinuální vzdělávací systém pro všechny zaměstnance**. To by mohlo vytvářet dojem, že jsme ve dvou zcela odlišných firmách....

Na začátku jsme si v HR definovali strategii prostřednictvím ambiciózního motta „Být se službami vždy o krok dál a nabízet to, co zaměstnanci potřebují, přestože to teprve mají ve svém nevědomí“. Současně jsme chtěli, aby firemní vzdělávání bylo realizováno prostřednictvím sofistikovaného systému, ve kterém se každá pracovní pozice, každý zaměstnanec dokáže orientovat a chápat, co je určeno právě jemu a za jakým účelem. V tomto systému jsme se rovněž chtěli zaměřit na maximální využití znalostí a zkušeností našich klíčových odborníků a posílení jejich schopností toto know-how předávat. Tyto vzdělávací cíle jsou zcela v souladu s potřebami společnosti.

První myšlenka přišla ve spolupráci s dodavatelskou společností AHRA z oblasti vzdělávání a poradenství, která byla rozpracována do vzdělávacího projektu **Vybudování firemní Akademie ŠKODA PRAHA Invest** k získání dlouhodobé konkurenceschopnosti na evropském trhu postavené na špičkové kvalitě svých lidských zdrojů. Na tento projekt jsme na základě Rozhodnutí o poskytnutí dotace č. OPLZZ/1.1/35/1/00719, vydaného Ministerstvem práce a sociál-

