

Univerzita Palackého v Olomouci
Fakulta tělesné kultury

ANALÝZA VZDĚLÁVACÍCH POTŘEB VE SPOLEČNOSTI K2 ATMITEC s.r.o.

Bakalářská práce

Autor: Ing. Věra Pokludová, studium rekreologie
Olomouc 2011

Jméno a příjmení autora: Věra Pokludová

Název bakalářské práce: Analýza vzdělávacích potřeb ve společnosti K2 atmitec s.r.o.

Pracoviště: Katedra rekreologie

Vedoucí bakalářské práce: Mgr. Radek Hanuš, PhD.

Rok obhajoby bakalářské práce: 2011

Abstrakt: Bakalářská práce je úzce zaměřena na analýzu stavu podnikového vzdělání v konkrétní společnosti. Propojuje teoretická východiska související s řízením lidských zdrojů v malých a středních podnicích s praktickými poznatky zjištěnými provedenou analýzou. Teoretická část práce se orientuje na popis jednotlivých personálních činností a jejich vliv na efektivní existenci firmy a možnosti budoucího rozvoje. Praktická část práce popisuje prostředí společnosti K2 atmitec s.r.o. a mapuje firemní procesy s detailnějším zaměřením na stav personálních činností. Praktická část práce staví na provedeném kvantitativním výzkumu s propojením osobních zkušeností zaměstnanců. Výsledkem je souhrn doporučení pro zlepšení kvality v oblasti řízení lidských zdrojů.

Klíčová slova: firemní kultura, řízení lidských zdrojů, podnikové vzdělávání

Souhlasím s půjčováním bakalářské práce v rámci knihovních služeb od 1. 7. 2011.

Name and surname: Věra Pokludová

Title of bachelor thesis: Analysis of educational needs at K2 atmitec Ltd.

Department: Department of Recreationology

Master of thesis: Mgr. Radek Hanuš, PhD.

Year bachelor thesis defense: 2011

Abstract:

The thesis is closely focused on analyzing the state of corporate education in a particular company. It connects the theoretical background related to the human resource management in small and medium-sized companies with practical knowledge obtained from the analysis. The theoretical part focuses on the characteristics of HR activities and their influence on the effective existence of the company and the opportunities for future development. The practical part describes the environment of K2 atmitec Ltd. and describes the business processes, focuses in detail on the status of HR activities. The practical part of the work builds on quantitative research and connections with personal experience of staff. The result is a set of recommendations for improving the quality of human resources management.

Key words: corporate culture, human resource management, corporate education

I agree with lending bachelor thesis in the library service from 1. 7. 2011.

Prohlašuji, že jsem závěrečnou písemnou práci zpracovala samostatně s odbornou pomocí Mgr. Radka Hanuše, PhD., a uvedla všechny použité literární a odborné zdroje a řídila se zásadami vědecké etiky.

V Olomouci dne 31. 5. 2011

Mé poděkování patří Mgr. Radku Hanušovi, PhD. za nasměrování v úvodu práce, za jeho shovívavost a toleranci. Také děkuji Ing. Věře Kaňokové, že jsem měla možnost ji osobně i profesně poznat.

OBSAH

1	ÚVOD	7
2	TEORETICKÁ ČÁST	8
2.1	Současný vývoj	8
2.2	Poslání firmy	8
2.3	Strategické plánování	9
2.4	Firemní strategie.....	10
2.5	Cíle společnosti	10
2.6	Human Resources.....	11
2.7	Procesní řízení	12
2.8	Firemní vzdělávání	14
2.9	Personální plánování	17
2.10	Vzdělání zaměstnanců.....	21
2.11	Analýza vzdělávacích potřeb.....	21
2.12	Kompetence.....	22
2.13	Motivace zaměstnanců	25
2.14	Hodnocení zaměstnanců.....	26
2.15	Firemní kultura.....	27
3	CÍLE PRÁCE	30
3.1	Hlavní cíl	30
3.2	Dílčí cíle	30
4	METODIKA PRÁCE	31
4.1	Kvantitativní výzkum	31
4.2	Kvalitativní výzkum	33
5	PRAKTICKÁ ČÁST – PROSTŘEDÍ SPOLEČNOSTI K2 ATMITEC S.R.O.	34
5.1	Analýza společnosti.....	34
5.2	Aktuální personální údaje.....	37
5.3	Procesní řízení	38
5.4	Řízení lidských zdrojů.....	39
5.5	Personální údaje v IS K2.....	41
5.6	Současný stav personální politiky ve firmě.....	43
5.7	Firemní kultura.....	45
6	ZÁVĚR.....	47
7	SOUHRN.....	48
8	SUMMARY.....	49
9	REFERENČNÍ SEZNAM	50
10	SEZNAM OBRÁZKŮ.....	52
11	SEZNAM PŘÍLOH	53

1 ÚVOD

Jedním z hlavních cílů skutečného podnikání je nejen přežití podniku v konkurenčním prostředí, ale v první řadě snaha pojistit si toto přežití rozvojem podniku, jeho růstem, růstem jeho významu na příslušném segmentu trhu, vstupováním na širší a širší trh. Skutečný podnik je jako živý organismus, má tedy svůj životní vývoj.

Lidské zdroje představují pro podnik nejcennější, a v rozvinutých ekonomikách současně také i nejdražší zdroj, který rozhoduje o konkurenceschopnosti a prosperitě.

„Lidi jsou Váš největší kapitál.“ (P. F. Drucker)

Nejmodernější pojetí personální práce bývá označováno termínem řízení lidských zdrojů. Klade důraz na strategický aspekt personální práce a věnuje zvýšenou pozornost perspektivě, formuluje dlouhodobé, obecné a komplexně pojaté cíle personální práce provázané s ostatními podnikovými cíli, hledá a navrhuje cesty směřující k jejich dosažení. Mezi jednu z nejdůležitějších personálních činností v moderně řízených podnicích patří vzdělávání zaměstnanců.

2 TEORETICKÁ ČÁST

Teoretická část bakalářské práce je zaměřená na výklad základních pojmů v řešené oblasti personální sféry, jejich vzájemný vztah a kontinuitu.

2.1 Současný vývoj

„Časy, kdy nejdůležitějším aktivem organizace byl hmotný majetek, jsou nenávratně pryč. Některé podniky dnes nevlastní žádné nemovitosti ani výrobní linky a zdrojem jejich konkurenční výhody se staly znalosti jejich zaměstnanců a podniku jako celku.“ (Vodák, Kucharčíková, 2007, s. 13)

Dále podle Vodáka a Kucharčíkové (2007) se vzdělání stává klíčovým, dokonce až jediným zdrojem konkurenční výhody. Ovšem ne vždy se povede získat „hotového“ zaměstnance s takovými vědomostmi, znalostmi, dovednostmi, přístupem a postoji, jaké podnik při své kultuře právě potřebuje. Potom nastupuje potřeba efektivního rozvoje a vzdělávání zaměstnanců, aby se co nejrychleji dostali na požadovanou úroveň. Podnikové vzdělávání představuje jednu z možností zvýšení výkonnosti a konkurenční schopnosti podniků v globalizujícím se prostředí znalostní ekonomiky.

2.2 Poslání firmy

Jasně formulované poslání firmy představuje jakousi „neviditelnou“ ruku, která usměrňuje všechny pracovníky firmy při jejich činnosti. Poslání firmy je prohlášení o účelu její existence, obsahuje vysvětlení smyslu jejího podnikání, shrnuje, čeho si firma přeje dosáhnout. Formulace poslání by měla být vystihující, zapadat do kontextu prostředí, v němž firma působí, a také by mělo být dostatečně motivující.

Základním krokem každého managementu je tedy stanovení **vize společnosti**, jež je metaforou pro chrám, jehož jednotlivé pilíře jsou dány strategiemi v konkrétních oblastech firemní činnosti. Vize je tedy záměr podnikatelské činnosti a od ní jsou odvozeny, jak jednotlivé **cíle**, tak **strategie**, kterými jich chce společnost dosáhnout.

„Hodnotvorný řetězec je právě tak pevný, jak pevný je jeho nejslabší článek. Úspěch tedy závisí na tom, jak při vytváření hodnoty pro zákazníky pracují jednotlivá oddělení a jak dobře jsou jejich aktivity koordinovány.“ (Kotler, 2004, 98)

2.3 Strategické plánování

Všechny firmy musejí myslet na budoucnost a rozvíjet své dlouhodobé strategie, aby se přizpůsobily měnícím se podmínkám ve svých oborech. Každá musí mít svůj plán, který je vzhledem k její situaci, příležitostem, cílům a zdrojům nejsprávnější (Kotler, 2004, 80).

Mnohá organizační rozhodnutí ovlivňují potřeby v personální oblasti. Tím nejvlivnějším rozhodnutím je strategický plán organizace. Díky němu se organizace zaměřuje na dlouhodobé cíle, např. na tempo růstu, zavedení nových výrobků, trhy či služby. Tyto cíle také určují množství a druh zaměstnanců, kteří budou v budoucnu potřební. A pokud má dojít ke splnění dlouhodobých cílů, personální odborníci musí vytvořit dlouhodobé plány v personální oblasti a přizpůsobit je strategickému plánu. Toto je jeden ze základních kamenů práce personálního pracovníka, druhým a neméně důležitým kamenem je samotné prosazení personálních plánů a realizace personální strategie v praxi.

Zejména menší podniky pracují bez formálních plánů, a pokud firma prospívá, plánování přestane být prioritou. Ředitelé se spíše zaměřují na řešení okamžitých problémů, než na plánování, které by jim mohlo napomoci předvídat a určit problémové situace a zároveň jim i předcházet.

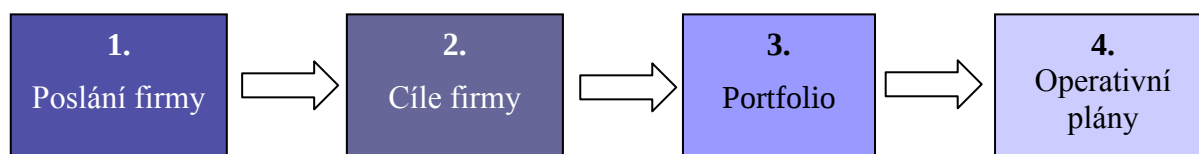
„Nedokážete-li plánovat, plánujete svůj neúspěch.“ (Kotler, 2004, 80)

Výhodou plánování je přehled o minulých, současných i budoucích skutečnostech, se kterými mohou řídicí pracovníci systematicky nakládat. Na tomto základě posléze mohou lépe formulovat firemní cíle i politiku, zvýšit snahu o lepší koordinaci vnitropodnikových činností a také mít přesnější podklady pro případnou kontrolu. Rozumné plánování pomáhá firmě předpokládat změny a reagovat na ně přiměřeně rychle.

Podstatou plánování je vypracování strategie pro dlouhodobé působení firmy na trhu i pro její růst. Obvykle se jedná o roční plány, dlouhodobé plány a strategické plány.

Roční a dlouhodobé plány se vztahují k oboru a naznačují, jak se i nadále udržet na stejné úrovni podnikání nebo jej ještě zlepšit. Oproti tomu strategické plánování se zabývá příležitostmi, které poskytuje stále se měnící prostředí. Definujeme je jako proces tvorby a realizace firemní strategie, která vychází z firemních cílů a možností v měnícím se prostředí.

Dle Kotlera (2004) lze tento proces znázornit následovně:



Obr. 1 – Strategické plánování

1. Definování celkového podnikatelského záměru – poslání firmy
2. Rozpracování záměru do dílčích podnikatelských cílů
3. Rozhodnutí o firemním portfoliu, tzn. soubor výrobků a služeb, které firma produkuje
4. Stanovení plánů jednotlivých oddělení, vycházejících z firemního plánu

2.4 Firemní strategie

Firemní strategie nebo strategie firmy je jedním z často skloňovaných pojmů. V povědomí lidí tedy existuje přesvědčení, že je dobré mít strategii, ale cesta ke skutečnému a reálnému strategickému plánu je pro ně již obtížněji představitelná.

Mezi jednu z dlouhodobých strategií firmy patří i strategie řízení lidských zdrojů. Tak jako je kapitál jedním z klíčových zdrojů organizace, tak mezi ně patří i **lidské zdroje**. Mít výkonné zaměstnance je jako mít vzácný zdroj síly, konkurenceschopnosti. Je třeba, aby si tuto skutečnost manažeři uvědomovali a ve své snaze vytvářet bohatství, alokovali lidské zdroje stejně cílevědomě a promyšleně, jako alokují kapitál.

Personální strategie je determinována celkovou strategií podniku, sama však tvoří jádro podnikové strategie, neboť pracovní síla je rozhodujícím zdrojem, který má podnik k dispozici. Přemýšlet o budoucnosti malého podniku bez zahrnutí personálních souvislostí do těchto úvah je tedy neefektivní.

2.5 Cíle společnosti

Poslání firmy musí být rozpracováno do podrobných cílů pro každou úroveň řízení firmy. Každý manažer musí mít konkrétní cíl a musí být za něj zodpovědný, což také vyžaduje přesnou formulaci, měřitelnost a časové rozpětí. Nabízí se využití široké škály metod pro stanovení cílů.

Podle Drucknera (1995) je „v zájmu dosažení vyváženého úsilí, aby cíle všech manažerů na všech úrovních a ve všech oblastech měly být rovněž přizpůsobeny krátkodobým i

dlouhodobým záměrům. A všechny cíle by samozřejmě měly obsahovat jak hmatatelné podnikové cíle, tak i nehmatatelné cíle organizace a rozvoje managementu, výkonnosti a postojů zaměstnanců a veřejné odpovědnosti.“

Zaměříme-li se na vertikální členění společnosti dle organizační struktury, je zřejmé, že cíle jednotlivých oddělení by měly specifikovat výkon daného oddělení, ale také to, čím by měl tento útvar přispět ostatním oddělením k dosažení jejich cílů. Jen takto lze zajistit propojenost jednotlivých cílů do strategií, které vedou k naplnění vize společnosti.

2.6 Human Resources

Na základě systematických výzkumů na vývoj člověka jako pracujícího jedince, se historicky vyvinuly teorie, které na sebe navazovaly a postupně se rozvíjely. Na tzv. taylorismu (učení F. W. Taylora), který se zaměřoval na zaznamenávání pracovních výkonů člověka, tvorbu časových snímků dne, normování práce; navázaly hawthornské experimenty G. E. Maya, které sledovaly závislost pracovního výkonu v důsledku změn pracovních podmínek. Na základě tohoto výzkumu se vytvořil „fenomén soudržné neformální skupiny a identifikace skupiny s cíly podniku“ (Nakonečný, 2005, 21) a došlo tímto k zdůraznění důležitosti vlídného přístupu k zaměstnancům. Toto bylo východiskem k založení organizačního hnutí „human relations“ podporující význam sociálních činitelů pro pracovní motivaci. Následně došlo k propracování myšlenky humanizace práce z pohledu rozvoje lidského pracovního kapitálu v rovině kvalifikační a tvůrčí, oproti pracovnímu výkonu ve smyslu vytížení. Toto pojetí bylo nazváno jako human resources (lidské zdroje).

Termínem HR¹ se v současné době stále označují lidské zdroje – lidský potenciál, tj. zaměstnanci s jejich pracovní výkonností, znalostmi, dovednostmi, charakterem, motivací. Od tohoto pojmu není daleko k tzv. HRM², tedy k řízení lidských zdrojů. Oddělení firmy zabývající se touto činností, je v tradičním pojetí nazýváno jako **personální oddělení**. Dle velikosti společnosti je možné se rozhodnout, zda zřídit vlastní HR oddělení, nebo využít externí HR manažery ze specializovaných firem.

Funkcí **HR oddělení** je práce s lidským potenciálem, počínaje plánováním zaměstnaneckých pozic a rolí, nábořem nových zaměstnanců, řízení pracovní síly, dalšího vzděláváním pracovníků, odměňováním za práci, motivováním, řešením pracovních konfliktů i ukončováním pracovního poměru.

¹ Human Resources

² Human Resource Management

Podle Milany Hrubé (2010) je **cílem personalistů** v současnosti stát se společníky, kteří spoluvytvářejí plány, inovační aktivity a strategická rozhodnutí vedení firem a přicházejí s konkrétními akcemi, které přímo souvisejí s naplňováním plánů, aktivit a strategií společnosti. Personalisté tedy musí dobře chápat výrobní, obchodní, finanční, marketingové a technologické záměry a plány top managementu. Dobrý personalista zároveň umí výsledky své práce popisovat v číslech – kolik peněz ušetří na základě provedené akce, kolik dokáže vybrat a doškolit zaměstnanců v rámci podniku, a v mnoha dalších údajích, které přispějí ke snižování nákladů a zvýšení zisku.

Posláním personalisty je stát se partnerem, který získává, motivuje, rozvíjí a stabilizuje nejlepší lidi, kteří budou naplňovat poslání podniku.

2.6.1 Outsourcing HR

Outsourcing³ personální práce je chápán jako strategické převedení některých, případně všech, personálních činností, které by jinak byly vykonávány zaměstnanci firmy, na externího dodavatele, pro nějž je daná činnost hlavním předmětem podnikání, a to včetně přenesení odpovědnosti za kvalitu těchto činností. Dle empirického výzkumu Lenky Nováčkové (2009) „*patří mezi nejčastější vyčleňované procesy získávání a výběr zaměstnanců na nižší a střední pozice, executive search⁴, BOZP, mzdová agenda, outsourcing zaměstnanců a vzdělávání a rozvoj. Běžně tyto služby využívají zahraniční společnosti v USA, Velké Británii, zatímco nejméně společnosti z České republiky*“.

Mezi hlavní klady patří získání profesionálního know-how, uvolnění kapacity personalistů, zvýšení efektivity personálních procesů a úspora nákladů. Jako negativa mohou být chápána např. únik citlivých informací, snížení kontroly nad procesy apod.

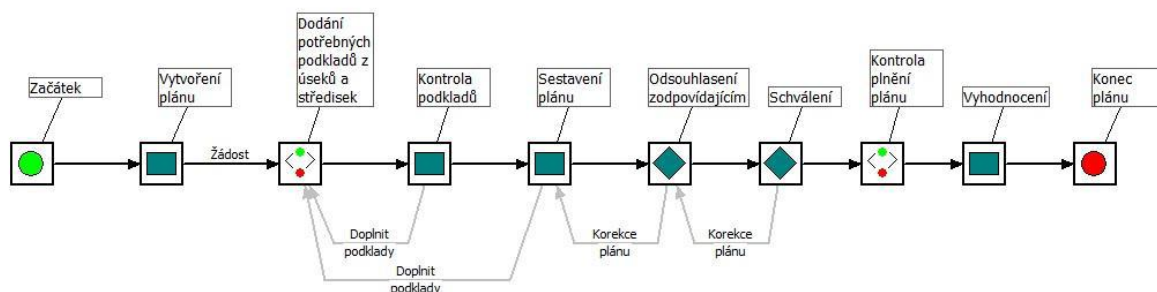
2.7 Procesní řízení

Procesy jsou logicky sestavené aktivity se specifikovaným vstupem a výstupem. Snaha o identifikaci procesů ve firmě a jejich následné řízení je nazýváno jako **procesní řízení** nebo **procesní management**. V současné době existuje trend přecházet od funkčního uspořádání firem a institucí směrem k procesnímu řízení, které by mělo zjednodušit organizaci práce.

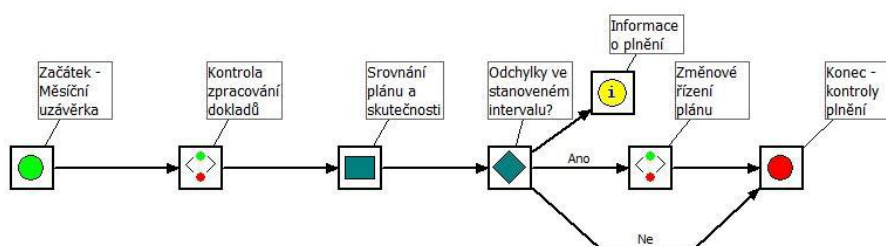
³ Zajišťování části provozu organizace jinou, externí organizací.

⁴ Hledání pracovníků do vedoucích pozic

Výchozím rysem společností, které fungují procesně, je jeden kompaktní proces, který se dále rozpadá do dílčích subprocesů, které spolu vzájemně souvisejí a logicky na sebe navazují. Všechny procesy vedou k jedinému výsledku, kterým je uspokojení potřeby zákazníka.



Obr. 2 – Hlavní proces – Plánování



Obr. 3 – Subproces – Kontrola plnění plánu

Podle Králíkové je základním rozdílem **funkčně řízené organizace** a **procesně řízené organizace** hierarchie. Ve funkční organizaci je činnost zaměstnance dána popisem pracovní pozice, kdy pracovník výsledek práce předává o úroveň výš, tedy svému nadřízenému, který práci kontroluje a je vůči němu v pozici „zákazníka“.

V procesní organizaci je jasně definován vstup – „produkt“ a výstup – další „zákazník“. Majitel příslušného procesu si tak hlídá předchozí proces a proces následující, a s ohledem na oba, řídí proces vlastní. Výhodou tohoto přístupu je rychlejší a pružnější reakce na změnu a nové požadavky zákazníka. Není zde tak důležitý vztah nadřízenosti a podřízenosti. Mezi základní požadavky na pracovníky a management v procesně řízené organizaci patří týmovost (pracovník je součástí několika procesů), kreativita, flexibilita, proaktivní myšlení.

Od funkčního uspořádání firem a institucí se podle mnohých odborníků zcela jistě ustupuje a orientace těch, kdo chtějí být úspěšní, se ubírá směrem procesního řízení.

2.7.1 Personální procesy

Za personální procesy lze považovat všechny, které souvisí s lidskými zdroji ve firmě. Mezi běžné příklady personálních procesů patří:

- Nábor a výběr zaměstnanců
- Změny během zaměstnání
- Ukončení pracovního procesu
- Tvorba kompetenčního modulu
- Kariérní růst
- Systém odměňování zaměstnanců
- Péče o zaměstnance
- Systém hodnocení vzdělání

Kvalitu personálních procesů lze měřit například manažerským systémem měření a řízení podniku vynalezeným ekonomy Kaplanem a Nortonem, tzv. **Balanced ScoreCard** (Veber, 2009, s. 680). Tato metoda slouží k integrování vize a poslání podniku do jednoho celku, rozpracovává ho dále na jednotlivé úkoly a cíle, určuje měřítka a ukazatele, podle kterých lze následně vyhodnocovat strategické řízení podniku.

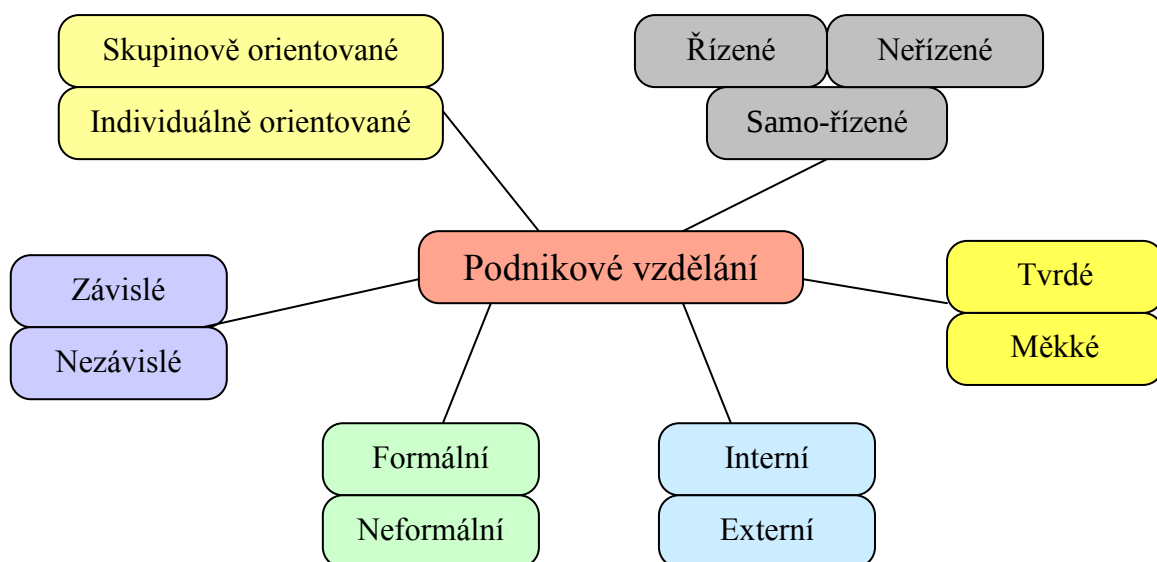
2.8 Firemní vzdělávání

„Firma je tak silná a kvalitní, jako jsou její pracovníci. Jejich vzdělávání je bezesporu jednou z cest k získání a udržení konkurenční výhody. Ale správnou cestou je jen takové vzdělávání, které se zaměřuje na vytváření důležitých dovedností, používá vhodné metody a dosahuje zamýšlených výsledků“ tvrdí Michaela Vokounová (2010).

Investice do vzdělávání zaměstnanců je pro organizace důležitou devizou, protože rozvoj jejich schopností rozvíjí také jejich pracovní výkon, což v konečném důsledku přispívá k celkovému růstu organizace. Vytváří předpoklady pro vyšší adaptabilitu pracovníků a zvyšuje tím jejich mobilitu, a má důležitý význam pro rozvoj lidské osobnosti a kvalitu života. Tím, že společnost zajišťuje rozvoj a vzdělávání pracovníků, zvyšuje svou atraktivitu.

Vzdělávání dospělých je definováno jako systematicky organizovaný rozvoj vědomostí, schopností, hodnotových postojů, zájmů, potřeb, aspiračních a jiných osobních vlastností potřebných pro plnohodnotný sociální život v práci a v mimopracovních aktivitách a pro mnohostranný osobní sebezrovoj.

Na vzdělání zaměstnanců lze nahlížet z různých úhlů pohledu:



Obr. 4 – různé pohledy na podnikové vzdělávání zaměstnanců

Mezi základní formy podnikového vzdělání patří rozdělení na:

Interní – vnitropodnikové, organizované podnikem ve vlastním vzdělávacím zařízení

Externí - na objednávku, probíhá mimo podnik ve specializovaném školicím středisku

Tvrdé znalosti jsou odborné znalosti sloužící k udržení profesní kvalifikace jako je např. legislativní, personální, manažerské, jazykové aj. vzdělání. Mezi tvrdé znalosti patří i znalosti související s produktem/službou daného podniku, kdy zaměstnanci nejen musí znát perfektně daný produkt, ale musí si pravidelně zjišťovat novinky v daném oboru/branži, sledovat konkurenci apod.

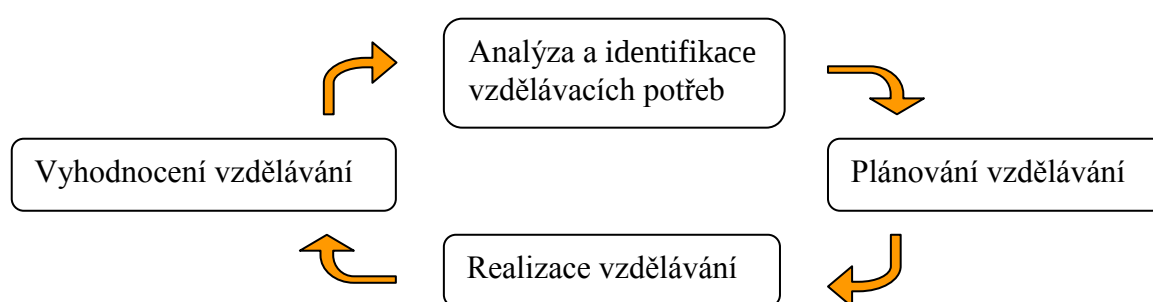
Měkké dovednosti, které lze chápat jako rozvoj klíčových dovedností pro zvýšení udržitelnosti pracovní pozice. Jedná se například o komunikační dovednosti, týmovou spolupráci, obchodní dovednosti, řešení konfliktů apod. Blíže se k nim vyjadřuji v kapitole 2.12.

V současné době se firmy snaží maximálně zefektivnit způsob podnikového vzdělávání a usilují o průhlednost a úspornější systém rozvoje svých zaměstnanců.

2.8.1 Systém firemního vzdělávání

Systematické vzdělávání je neustále se opakující cyklus, který vychází ze zásad celopodnikové strategie vzdělávání a rozvoje, a který sleduje celopodnikové cíle a podnikovou strategii. Je to proces, který prochází od identifikace vzdělávacích potřeb zaměstnanců/celé společnosti, přes naplánování školení a jeho rozpočtu, samotné realizace školení, až k vyhodnocení celého procesu a jeho promítnutí do dalšího vzdělávacího období.

Bartoňková (2010) shrnuje fáze systému podnikového vzdělávání do následujícího čtyřfázového modelu:



Obr. 5 – Fáze systému vzdělávání

Základem efektivnosti podnikového vzdělávání je zájem ze strany zaměstnanců, motivace pro rozšíření jejich schopností, adaptace na nové požadavky a změny. V zásadě jde o to, aby se vzdělávání stalo součástí podnikové kultury.

Vodák a Kucharčíková (2007) jsou toho názoru, že hlavním cílem podnikového vzdělávání je připravit zaměstnance tak, aby se zvýšila jejich schopnost efektivního dosažení požadovaných cílů (jejich výkonnost), čímž se zvýší také konkurenceschopnost, prosperita podniku a míra naplňování cílů podnikové strategie. „Není žádoucí zapomínat, že cílem podnikového vzdělávání je zároveň i vytváření podmínek vhodných pro seberealizaci zaměstnanců.“ (Vodák, Kucharčíková, 2007, s. 66)

2.8.2 Současný trend

Mezi současné trendy patří (Matějíčková, 2010):

- 1) zavedení systému interních lektorů – společnost se snaží najít lektory mezi svými zaměstnanci a vytěžit z jejich znalostí a praxe; nebo také může zajistit rozvoj lektorských dovedností vytipovaných zaměstnanců.

- 2) snaha o využití nabízených programů z projektu Evropské Unie – jedná se o jednu z variant, jak získat finanční zdroje na vzdělání svých zaměstnanců (programy: Školení je šance; Vzdělávejte se!).
- 3) změnou požadavků na typ školení – na základě analýzy vzdělávacích potřeb podniku dochází k pozměnění struktury typu školení zaměstnanců, zaměření se na současné trendy (krizové řízení, interní komunikace, obchodně zaměřené vzdělávání atd.)

Jedním z cílů politiky Evropské unie je podpora celoživotního vzdělávání zaměstnanců, a to formou programů ze strukturálních fondů EU. Podporu dalšího odborného vzdělávání má na starosti hlavně Evropský sociální fond, který Česká republika využívá od roku 2004. Obecně ovšem Česká republika neuplatňuje finanční pobídky v takovém rozsahu, čímž je rozvoj pomalejší oproti ostatním zemím.

2.9 Personální plánování

Personální plánování je v podnikovém plánování **plánováním odvozeným**. Primárním podnikovým plánováním je plnění podnikových výrobních dílů, plánování technického rozvoje, prodeje výrobků atd. Tato skutečnost ovšem neodsunuje personální plánování do pozadí podnikových činností, ale musí být jeho integrální součástí. Obecně lze tedy říci, že personální plánování je těžištěm podnikových plánovacích činností a jeho role je dána přirozeně velikostí podniku.

Základem **efektivního podnikového plánování** jsou následující zásady:

1. Znat a respektovat podnikovou strategii
2. Časový soulad cyklu podnikového a personálního plánování
3. Personální plánování jako celopodniková záležitost

Primárním východiskem pro plánování ve všech oblastech řízení firmy je její souhrnná strategie, která definuje strategické cíle a z nich vyplývající strategické operace, a jejíž nedílnou součástí je i strategie řízení lidských zdrojů. Připravuje se s výhledem na několik let s tím, že z této předpovědi se následně tvoří **roční plán společnosti**. Z něho pak vycházejí i roční plány nižších organizačních celků. Součástí tohoto plánu je rovněž **plán personální**.

„Sestavení plánu pracovní síly vyžaduje určit konkrétní cíle – krátkodobé i dlouhodobé. Čím přesněji jsou formulovány, tím větší je úspěšnost personálního plánování.“ (Kačán, 2010). Plán nastavuje řadu závažných či orientačních parametrů – ekonomických,

výkonových a dalších. Současně jasně definuje principy hodnocení sledovaných parametrů a důsledky plynoucí z jejich neplnění. Sledování se týká v první řadě parametrů jako je zisk, obrat, rentabilita, počet zaměstnanců, jejich profesní a věková struktura a kvalifikace, náklady na personál atd. Evaluace těchto parametrů by mělo být prováděna čtvrtletně a v případě zjištění odlišností je třeba navrhnout opatření vedoucí k nápravě.

2.9.1 Zaměstnanci

Ač se může zdát, že v dnešní době, orientované převážně na výsledky, ustupuje rozvíjení a prohlubování dobrých vztahů mezi zaměstnavateli a zaměstnanci do pozadí, stále více se ukazuje, že do této oblasti se vyplatí investovat. Vynaložené úsilí se totiž společnosti mnohonásobně vrátí v podobě spokojených zaměstnanců, kteří zůstávají firmě věrni.

Jak lze definovat **spokojeného zaměstnance**? Z pohledu sounáležitosti je to člověk, který se ztotožňuje s vizí firmy, je na ni hrdý a doporučuje ji (a její produkty) svým blízkým nebo známým. Dalším úhlem pohledu je efektivita pracovníka, a to jak a kolik svou činností přispívá k dosažení zisku společnosti.

Vhodnou pomůckou každého manažera je definice charakteristiky zaměstnance, tedy **obraz ideálního pracovníka**, kterého chce zaměstnat. Otázkou je pak již priorita na pomyslném žebříčku.

- Povahové – čestnost, tvořivost, citlivost, flexibilita, proaktivnost, komunikativnost, nekonfliktnost, týmovost
- Pracovní – samostatnost, spolehlivost, loajalita, odolnost vůči zatížení a stresu, angažovanost, vztahy s lidmi v souvislosti s vykonáváním práce, vztah k zákazníkům, chování k nadřízeným/podřízeným, ochota přijímat nové úkoly
- Odborné – vzdělání, dovednosti, schopnosti, znalosti, osvědčení
- Ostatní – zdraví, dodržování pravidel

Dalším pohledem na charakteristiku zaměstnance může být oblíbené členění týmových rolí dle Belbina. Ten na základě dlouhodobého výzkumu chování manažerů (charakterové rysy, intelektuální rysy, typy chování atd.) rozlišil manažery do týmových rolí dle určitého vzorce chování, viz níže:

- Role orientované na akci – Usměrňovač, Realizátor, Kompletovač, Finišer
- Role orientované na lidi – Koordinátor, Týmový pracovník, Vyhledávač zdrojů
- Role orientované na myšlení – Inovátor, Monitor vyhodnocovač, Specialista

2.9.2 Analýza pracovních míst

Pracovní místo představuje zařazení jedince do struktury organizace a zároveň mu přiřazuje určité povinnosti a odpovědnosti přiměřené jeho schopnostem. V poslední době se používá přejatý termín **pracovní pozice**, jejíž náplň je sepsána do dokumentu – **Popis a specifikace pracovního místa**. Tento dokument formuluje požadavky, které souvisí s danou pozicí, a sděluje držiteli pracovního místa, co se od něj očekává. Měl by být přesný a dostatečně podrobný, ale zase ne příliš úzce specializovaný, protože dochází k proměnlivosti požadavků a pracovních podmínek dané pozice, díky kterým by popis musel být přepracováván častěji, než je periodicky stanoveno.

Je třeba mít na paměti, že zvýšenou potřebu lidské práce můžeme mnohdy pokrýt třeba tím, že zvýšíme kvalifikaci stávajících pracovníků či motivujeme je k vyššímu výkonu, popřípadě vybavíme stávající pracovníky výkonnější technikou, technologií, čímž zvýšíme jejich produktivitu práce.

„Analýza pracovních míst je klíčovou personální činností a péče jí věnovaná výrazně ovlivňuje efektivnost celé podnikové personální práce a podnikového řízení vůbec. Výsledek analýzy, tedy popis a specifikace pracovního místa je jedním ze základních kamenů personální práce v podniku.“ (Koubek, 2003, s. 50).

2.9.3 Plánování pracovníků

Ústředním problémem **plánování pracovníků** je předvídání, a to nejen potřeby pracovníků z hlediska množství a kvalifikace, ale také možností, jak tuto potřebu uspokojit a kde potřebné pracovníky vzít. Jeho úkolem je to, aby podnik měl k dispozici ve správný čas a s přiměřenými náklady dostatečné množství motivovaných zaměstnanců s potřebnými znalostmi, dovednostmi a charakterem, flexibilní, optimálně rozmístěné do pracovních míst.

Neméně důležitou součástí personálního plánování je i **plánování personálního rozvoje zaměstnanců**. Je třeba respektovat to, že každý jedinec má své osobní cíle a plány, přičemž řada z nich je spojena s prací a s jeho zaměstnavatelem. Malý podnik nabízí svým pracovníkům omezené možnosti kariéry, ale může jim nabídnout jinou formu rozvoje (platový postup, rozvoj kvalifikace, zajímavější práce, spoluvlastnictví). Toto je založeno na interakci zaměstnavatele a zaměstnance s výhledem na možné perspektivy pracovníkovy růstu (Koubek, 2003, s. 61–62).

Předchozí lze shrnout do třech bodů, na které musí management, popř. personální oddělení nalézt odpověď:

- Plánování potřeby pracovníků
- Plánování pokrytí potřeby pracovníků
- Plánování personálního rozvoje (kariéry) jednotlivých pracovníků

Výhodou je písemná podoba plánů personálního rozvoje jednotlivých pracovníků a souběžné propojení s pravidelným hodnocením či v návaznosti na personální audit.

2.9.4 Metody plánování lidských zdrojů

Při plánování lidských zdrojů je možné využít rozmanité metody:

- 1) **Kvalitativní** – intuitivní metody, odborné předpovědi, brainstorming, metoda Delfy
- 2) **Kvantitativní** – metoda extrapolace, metoda indexování, počítačové analýzy, počítačové modelování

2.9.5 Plánování kádrových rezerv

Tento pojem se vztahuje k výběru pracovníků s výhledem do budoucna. Jedná se o vytipování vhodného zaměstnance z pohledu jeho budoucí role v týmu a následný plán jeho rozvoje, tj. příprava, vzdělávání, zaučení, praxe apod.

2.9.6 Personální audit

Mezi významný, moderní a v mnoha ohledech často podceňovaný nástroj pro zjišťování stavu v řízení a fungování organizací s ohledem na řízení lidských zdrojů patří **personální audit**, který představuje účinnou formu získání cenných informací, které je možné využít při plánování lidských zdrojů. Výstupy lze efektivně využívat také pro optimalizaci procesů ve firmě, neboť získáme informace o fungování podstatných procesů ve firmě (plnění vize, ekonomických ukazatelů, požadavků zákazníků), dodržování personální politiky a personálních strategií, efektivitě organizační struktury, informace o stabilitě a fluktuaci zaměstnanců, o jejich motivaci a postojích k práci a firmě, interpersonální komunikaci, stav a trend ve firemní kultuře apod.

Jednou z technik personálního auditu jsou **dotazníky spokojenosti**, které představují nejcennější zdroj informací, vedoucí ke zjištění spokojenosti a pomohou nastavit personální strategie firmy. Proto se řadí mezi nejdůležitější a nejčastěji využívané personální audity. Díky nim může vedení společnosti zjistit názor zaměstnanců, objektivní stav spokojenosti na různých úrovních, ztotožnění zaměstnanců s vizí firmy, zpětnou vazbu atd. Zaměstnanci zase mohou kladně přijmout tento druh péče a využít možnost sdělit své názory a podílet se na vizi a strategii firmy.

2.10 Vzdělání zaměstnanců

Důležitým podkladem pro sestavování celkového plánu vzdělávání organizace je **plán osobního rozvoje** každého zaměstnance. Hlavní myšlenkou je spojení spoluúčasti pracovníka na jeho tvorbě a zároveň přijetí zodpovědnosti za nastavená kritéria. Cílem plánu osobního rozvoje je definovat činnosti, které zajistí rozšíření znalostí a dovedností potřebných pro zlepšení výkonu zaměstnance a pro možný budoucí pohyb v rámci jeho kariéry. Na sestavování plánu osobního rozvoje se podílí jednotliví vedoucí společně s personálním útvarem. Vedoucí taktéž dohlíží na dodržování tohoto plánu, provádí úpravu dle potřeb a požadavků zaměstnance, organizace, popř. vzdělávacích institucí. V případě neplnění plánu ze strany pracovníka má možnost navrhnout patřičná opatření.

2.11 Analýza vzdělávacích potřeb

Vzdělávací potřeby jsou hypotézou nad tím, kdy jedinci chybí znalosti nebo dovednosti jedinci pro jeho další existenci, zachování psychických nebo společenských funkcí. Analýzou vzdělávacích potřeb se rozumí shromažďování informací o současném stavu znalostí, schopností a dovedností pracovníků, o výkonnosti jednotlivců, týmu a podniku a v porovnání zjištěných stavů s požadovanou úrovní. (Bartoňková, 2010).

2.11.1 Zdroje pro analýzu

Jako zdroje pro analýzu vzdělávacích potřeb slouží v širším pojetí informace z podnikového systému a ze strategických dokumentů společnosti, v užším pojetí se jedná o informace o konkrétních pracovnících. Bartoňková (2010) toto shrnuje do tří oblastí:

- 1) Celopodnikové údaje – organizační analýza
- 2) Údaje o pracovním místě – analýza práce
- 3) Údaje o pracovníkovi – analýza osob

2.11.2 *Způsoby analýzy*

Podle Bartoňkové (2010) existují dvě možnosti, jak provést analýzu vzdělávacích potřeb, v ideálním případě je možné provést jejich kombinaci. Jedná se o:

- Kvantitativní sociologický výzkum
- Aplikace kompetenčního přístupu ke vzdělávání zaměstnanců

Metod a technik, které je možno pro analýzu použít, je mnoho a opět je ideální spojit jich více. Pro potřeby této práce bych zvolila analýzu strategických cílů, analýzu strategických plánů, dotazník, personální audit, skupinové porady a diskuze, analýzu pracovní náplně, analýzu z popisu pracovních míst, hodnocení pracovníků, pozorování aj.

2.11.3 *Využití analýzy*

Primárním využitím analýzy je podpora vzdělávání zaměstnanců v podniku. Ne všechny zjištěné závěry lze vždy řešit vzděláváním. Analýza je použitelná i při výběru, rozvoji, hodnocení pracovníků, pro jejich kariérní růst. Důležité je, aby se vzdělávání pracovníků dostalo za hranici řešení chyb, a stalo se motorem pro „rozpoznání a uspokojování potřeb učení a rozvojových potřeb“ (Bartoňková, 2010, s. 130) a to uplatněním strategického, kompetenčního a systematického přístupu k firemnímu vzdělávání, včetně tvorby a implementace kompetenčních modelů.

2.12 **Kompetence**

„Kompetence je množina chování pracovníka, které musí v dané pozici použít, aby úkoly z této pozice kompetentně zvládl“. (Kubeš a spol., 2004)

Podle Bartoňkové (2010) představuje kompetenční přístup k firemnímu vzdělávání a uplatnění metodiky řízení podle kompetencí součást strategického rámce při plánování a realizaci firemního vzdělávání. Autorka se odkazuje na metodiku řízení podle kompetencí, jejíž autory jsou J. Plamínek a R. Fišer, a která řeší firemní problémy na úrovni kompetencí konkrétních lidí, jež pro firmu pracují.

2.12.1 Klíčové kompetence

Ke zvládnutí změn (modifikování, oživení, obohacení/nahrazení novými prvky) jsou potřebné jiné schopnosti, představující trvalou hodnotu v procesu změn – **klíčové kompetence** (Siegrist, 2001, 28–29). „*Zjednodušeně řečeno představují klíčové kompetence ty kompetence, které odlišují organizaci od konkurentů v rámci odvětví a vytvářejí konkurenční výhodu*“. (Bartoňková, 2010, s. 92)

Klíčové kompetence zahrnují celé spektrum vlastností – charakteristik, jejichž výsledkem je člověk jednající kompetentně ve dané situaci. Základní členění kompetencí podle Siegrista (2001) je položeno do roviny:

- Sociální kompetence – např. schopnost týmové práce, kooperativnost, schopnost čelit konfliktním situacím, komunikativnost
- Kompetence ve vztahu k vlastní osobě – např. schopnost sebereflexe
- Kompetence v oblasti metod – např. najít tvořivé řešení, schopnost zdůvodňovat a hodnotit

Klíčové kompetence jsou důležité ve všech profesích, nejen těch technických. Nemohou nahradit odborné znalosti, ale mohou však vést k jejich lepšímu využívání. Na klíčových kompetencích jsou postaveny tzv. měkké dovednosti.

Podle Zdeňka Karáska (2008) jsou profesní znalosti nezastupitelné, a jsou „vstupenkou“ do jakéhokoli podniku. Nicméně právě měkké dovednosti dokážou rozdělit ty úspěšné od selhávajících.

2.12.2 Měkké dovednosti

Měkké dovednosti (soft skills⁵) jsou přenositelné: kdo se jednou naučí řešit problémy, dokáže svou dovednost aplikovat dnes i v budoucnu u případné konkurence. Jejich tréninky jsou zároveň ideálním teambuildingem⁶ a zvyšují motivaci zaměstnanců k setrvání ve společnosti a dalšímu sebevzdělávání.

Od jednotlivců jsou vyžadovány schopnosti, které se dají souhrnně označit jako týmová kompetence. Patří sem všechny „skupinové ctnosti“, jako je empatie, upřímnost, uznání

⁵ Měkké dovednosti

⁶ Budování týmové spolupráce zážitkovou formou

platnosti lepšího argumentu, schopnost kompromisu, ochota vést, ale i poslouchat, schopnost změnit roli, zejména když je to spojeno se snížením sociálního uznání.

Zdeněk Karásek (2008) přiblížil průzkum v rámci vývoje sofistikovaných programů měkkých dovedností, kdy se RPIC-ViP⁷ od roku 2003 ve třech etapách dotazovala více než dvou tisíc organizací v Moravskoslezském kraji. Na jeho základě analytici identifikovali a popsali 14 klíčových kompetencí: *efektivní komunikaci, spolupráci, podnikavosti, flexibilitě, uspokojování zákaznických potřeb, výkonnosti, samostatnosti, řešení problému, plánování a organizaci práce, celoživotnímu učení, aktivnímu přístupu, zvládání zátěže, orientaci v informacích, a také kompetenci v cizích jazycích.*

Podle M. Siegrista (2001) je nabývání klíčových kompetencí celoživotní proces, který je udržován dynamikou nového učení a přeučování.

2.12.3 Identifikace kompetencí

Stěžejním krokem pro sestavení kompetenčního modelu je identifikace kompetencí v dané společnosti. Existuje mnoho technik, jak toto zjistit, ale zjednodušeně je možné proces rozdělit do pěti etap (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004):

- 1) Přípravná fáze
- 2) Získávání a sběr dat
- 3) Analýza a klasifikace informací – výstupem je seznam kompetencí
- 4) Popis a tvorba kompetencí a kompetenčního modelu – výstupem je stupnice s popisem kompetencí podle úrovně jejího rozvoje, následně vytvoření kompetenčního modelu
- 5) Ověření a validizace vzniklého modelu – výstupem je příprava modelu k užívání, kterému předchází provedení zpětné vazby, zda odpovídá realitě

2.12.4 Kompetenční model jako páteř personálních procesů

Za **kompetenční model** je považován souhrn znalostí, dovedností, zkušeností a dalších osobnostních charakteristik, které slouží k efektivnímu plnění úkolů v organizaci. Bartoňková

⁷ Vzdělávací, inovační a poradenská společnost

(2010) tvrdí, že podstatou kompetencí i kompetenčního modelu je skutečnost, „že stejnou věc můžeme dělat různými způsoby a přitom je to v pořádku a prospěšné.“

Dále Bartoňková (2010) přirovnává kompetenční model k mostu mezi podnikovou a personální strategií nebo také mezi hodnotami společnosti a popisem práce. Napovídá nám, jakým chováním nejspíše dosáhneme cílů, které vyplývají z obchodní strategie. V rámci kompetenčního modelu jsou většinou stanoveny klíčové kompetence, které jsou důležité pro všechny zaměstnance a jsou spíše obecnějšího charakteru (přispívají k udržení firemní kultury). Je možné je dále rozpracovat do modelů pro konkrétní pracovní skupiny apod.

Dle provedeného výzkumu J. a R. Wintertonových v roce 1996, který byl zaměřený na dopad rozvojových programů postavených na bázi manažerských kompetencí na jednotlivce, firmu a samotný obchod. Závěr tohoto výzkumu potvrdil, že *„rozvoj jednotlivců, postavený na kompetencích, přispívá k celkovému podnikatelskému úspěchu firmy a měl by být ve firmách proto podporován. Je-li kompetenční přístup k rozvoji napojen na strategii firmy, anebo z ní přímo vychází, efekt investice do lidí se ještě násobí“* (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004, s. 118-119).

2.13 Motivace zaměstnanců

Jak říká Druckner (2009) *„již padesát let víme, že peníze samy o sobě nejsou dostatečným výkonnostním motivačním faktorem, ve srovnání s nespokojeností výše finanční odměny jako demotivačním faktorem.“* Motivačním činitelem pro pracovníky disponujícími znalostmi je tentýž jako pro dobrovolníky, kteří musí ze své práce čerpat větší uspokojení, než placení zaměstnanci, právě proto, že za ni nedostávají zapláceno. Ze všeho nejvíc potřebují výzvy svým schopnostem. Potřebují znát poslání organizace a věřit v ně. Potřebují nepřetržité vzdělání, potřebují vidět výsledky.

Motivace zaměstnanců je vedena jak v pracovní rovině, tak formou ohodnocení odvedené práce a zaměstnaneckých výhod. Faktorem, který motivuje pracovníky k proaktivitě a inovativnímu přístupu k práci, je podpora jejich názorů a seberealizace. Vliv na motivaci má i odměna za provedenou práci, kterou doplňují zaměstnanecké výhody.

Nakonečný (2005, 204) formuluje zobecnění nemateriální formu motivace: *„Za nejpůsobivější, tj. i za nejdůležitější nemateriální motivující faktory lze pokládat všechny podněty, které vyvolávají evaluaci ega, tj. pozitivní sebehodnocení, podněty, které vyvolávají pocity osobní důležitosti a vědomí kompetence.“*

Organizace musí mít nějaké hodnoty, totéž platí pro lidi. Má-li být někdo v organizaci efektivní, je třeba, aby jeho hodnoty byly kompatibilní s hodnotami organizace. Není nutno, aby byly úplně stejné, musí se ovšem podobat natolik, aby mohly koexistovat.

2.14 Hodnocení zaměstnanců

Současné moderní personální řízení se neobejde bez pravidelného hodnocení zaměstnanců. To je mimo jiné vyžadováno i v rámci splnění náročných požadavků certifikace normou ISO.

Obě strany pracovního procesu zajímá hodnocení pracovního výkonu. Zaměstnavatele z pohledu plnění hospodářského výsledku a pověsti podniku; zaměstnance z pohledu spokojenosti s jeho prací. Aby bylo možné evaluovat pracovníky, provádí se v pravidelných intervalech **formální pracovní hodnocení**. Cílem je rozpoznat silné a slabé stránky jednotlivých pracovníků, umožnit každému zlepšit jeho výkon, najít jeho pracovní potenciál, vytvořit strukturu pro odměňování, rozpoznat potřeby v oblasti vzdělání. Zaměstnanec má povinnost zpravidla jednou nebo dvakrát do roka stanovit si své osobní cíle, které jsou při jeho evaluačním procesu konfrontovány s realitou a zaměstnanec je pak na základě plnění svých osobních cílů, které si sám stanoví, hodnocen. Evaluaci provádí nejvyšší vedoucí pracovník, v případě, že podnik je členěn, lze delegovat hodnocení na vedoucí jednotlivých útvarů, kteří mají k pracovníkům blíže a jsou s nimi v každodenním kontaktu.

Velmi často využívanou metodou jsou tzv. **hodnotící pohovory**. Jedná se v podstatě o setkání, kdy jsou zaměstnanci informováni vedoucím pracovníkem o hodnocení své práce, případně o možnostech do budoucna.

Progresivní metodou je tzv. **sebehodnocení** prováděné nejčastěji formou zprávy či hodnotícího formuláře, kdy si pracovník sám uvědomuje požadavky své práce, i to, jak je plní. Když zaměstnanci hodnotí sami sebe, dochází méně k obranným reakcím. Nevýhodou je neobjektivita zaměstnanců. Sebehodnocení lze kombinovat s kteroukoliv jinou hodnotící metodou.

Dochází k odklonu od tradičního hodnocení postavenému na množství a kvalitě vykonané práce a přechodu k modernějšímu pojetí, které je komplexnější a za součást pracovního výkonu považuje pracovní chování v nejširším slova smyslu. Pracovní výkon je tedy dán úsilím pracovníka, jeho schopnostmi a tím, jak rozumí svým úkolům, jak chápe svou roli. Pro

úspěšné vykonávání práce, pro podávání žádoucího výkonu musejí být všechny tyto složky v určité harmonii a všechny musejí být přítomny (Koubek, 2003, 124).

2.15 Firemní kultura

Firemní kultura je pojem, který je v současné době často skloňován ve všech směrech. Mezi obdobné pojmy patří také **motivační klima**. Na firemní kulturu lze pohlížet jako na soubor chování, norem, hodnot a charakteristik, které vytvářejí specifickou atmosféru dané společnosti. Je to jakési know-how každé firmy, které spočívá v respektování hodnot a zásad, které byly přijaty vedením firmy; způsob fungování firmy vůči zákazníkům, zaměstnancům, obchodním partnerům a také komunitám, ve kterých působí. Nejčastěji ji lze vystopovat v hlavních řídicích procesech, jako jsou způsob řízení firmy, vedení lidí a vztah manažera k podřízeným, systém řízení a hodnocení výkonu, principy odměňování, vnější sociální politika firmy, koncept vzdělávání či přístup k plánování kariéry. „Firemní kultura je sama o sobě komplexním systémem hodnot a principů chování a jednání organizace, avšak tvoří pouze jeden ze základních pilířů většího celku – **firemní identity**.“ (Razimová, 2010).

Poprvé se pojem tržní identita objevil v USA, kde byl trh v té době tak rozmanitý, že se firmy pokoušely vytvořit něco, čím by se lišily od ostatních, a zároveň by daly najevo svůj pozitivní obraz. Rozhodujícími faktory, které formovaly firemní identitu 90. let 20. století, byl internet a multimediální aplikace, což přispělo k rozšíření firemní identity i ve virtuálním světě (Bieliková, 2004).

Firemní identita je tvořena vizí a posláním společnosti, firemními produkty vztahy k veřejnosti, firemním logem a reklamou. Kultura firmy patří mezi tzv. měkké faktory managementu, nelze ji dobře měřit, ale také ji nelze podceňovat.

Firma může naplňovat finanční cíle a mít pozitivního ducha, ale pokud nebude mít tu správnou firemní kulturu, tedy základní pravidla vzájemného soužití, nebude schopna dlouhodobě svůj úspěch udržet.

Zvláštní kategorií sociálních postojů je **soudržnost** zaměstnanců, na kterou se můžeme podívat ze dvou úhlů pohledu (Nakonečný, 2005, 53):

1. soudržnost zaměstnanců s organizací
2. soudržnost uvnitř pracovních skupin

Vytvořit a rozvíjet firemní kulturu není snadné – nelze ji sepsat a implementovat jako proces. Firemní kultura musí vznikat společnou činností – nedá se vynutit, ani vytvořit uměle.

Není vhodné s ní příliš experimentovat, měnit ji ze dne na den. Lídrem nebo iniciátorem může být vrcholové vedení nebo HR oddělení, ale měl by to být společný úkol všech na všech úrovních organizace.

Firemní kultura a firemní identita je jedním z klíčových faktorů podnikatelského úspěchu společnosti a akceptace u zákazníků.

Roman Závůrek (2010) formuloval pět základních hodnot firemní kultury:

- **Důvěra** – chceme pracovat v prostředí, kde existuje otevřená komunikace
- **Respekt** – pomáhá nám cenit si rozdílů mezi lidmi a vážit si člověka pro jeho jedinečné vlastnosti
- **Víra** – základní kámen motivace zaměstnanců k tomu, aby převzali zodpovědnost a byli co nejlepší
- **Pokora** – jednoduše znamená, že ne vždy máte pravdu, ne vždy znáte na všechno odpověď a jste si toho vědomi
- **Morální integrita** – jde o závazek dodržování nejvyšších etických standardů.

Sociální interakce probíhající uvnitř organizace, se pohybují mezi dvěma protipóly z pohledu postoje zaměstnanců k práci. Jeden pól zahrnuje postoj negativního charakteru, kdy zaměstnanec bere svou práci jako nutné „zlo“ podstupující pro zajištění podmínek existence. Opačným protipólem je postoj zaměstnance, který zase ve své práci vidí nejvyšší „životní smysl“. Jednou z možností personální politiky a personálních činností organizace je zmapování postojů zaměstnanců a vytipování kontraproduktivních oblastí, kde musí organizace učinit opatření a pokusit se postoje zaměstnanců ovlivnit efektivním směrem.

Zajímavou charakteristikou, kterou M. Armstrong (2002) označil „*míru vazby a loajality zaměstnance k organizaci*“, je tzv. **oddanost**, kterou rozdělil na tři následující složky, které úzce souvisí s firemní kulturou:

- **Identifikace zaměstnance s cíli a hodnotami organizace**
- **Touha náležet k organizaci**
- **Ochota zaměstnance vyvíjet úsilí v zájmu organizace**

Je nutno podotknout, že oddanost jako druh postoje, je třeba rozlišit ve smyslu – oddanost k práci jako takové, a oddanost k organizaci jako poskytovateli zdrojů. Rozdílnost těchto postojů totiž nemusí být shodná a může existovat zaměstnanec, jehož práce naplňuje, ale není spokojen se sociálním klimatem organizace a tudíž ani nemá zájem podílet se na prospěchu firmy.

Mezi nástroje pro zjištění stavu firemní kultury patří pravidelná setkání vedení společnosti se zaměstnanci, týmové formální i neformální aktivity. Firemní kulturu podporuje otevřená komunikace, nastavení jasných cílů, rozvoj zaměstnance.

3 CÍLE PRÁCE

3.1 Hlavní cíl

Analyzovat současný stav HR ve společnosti K2 atmitec s.r.o. a na základě zjištěných poznatků sestavit závěrečnou zprávu a navrhnout cesty ke zlepšení.

3.2 Dílčí cíle

Shromáždit informace o současné kvalitě zaměstnanců a firmy jako celku a porovnat výsledky s požadovanou úrovní.

Zjistit stav personálních činností ve firmě.

Navrhnout vylepšení v oblasti řízení lidských zdrojů ve společnosti K2 atmitec s.r.o.

Prezentovat závěry vedení společnosti K2 atmitec s.r.o., zvýšit povědomí o důležitosti HR v rámci strategie firmy.

4 METODIKA PRÁCE

Pro analýzu vzdělávacích potřeb ve společnosti K2 atmitec s.r.o. bylo nutné zajistit kvalitní zdroje. V této práci vycházím z provedeného kvantitativního i kvalitativního výzkumu, jejichž výsledky kombinuji v praktické části.

Jak jsem se již zmínila v kapitole 2.11.1 pro provedení analýzy je potřeba čerpat ze tří skupin údajů. Výrazným zdrojem se staly strategické dokumenty podniku, ať už se jednalo o interní dokumenty typu popisy pracovních míst, ISO směrnice, plány vedení, nebo o veřejné dostupné informace jako je výroční zpráva, internetové stránky apod.

4.1 Kvantitativní výzkum

V průběhu roku 2009 byl ve společnosti K2 atmitec s.r.o. proveden agenturou Focus ve spolupráci s Masarykovou univerzitou v Brně odborný sociologický výzkum. Taktéž byla zaměstnancům předložena anketa, kterou v té době vyhodnocovala personalistka společnosti. Úplné vyhodnocení obou šetření je součástí přílohy, některé z výsledků byly použity v praktické části této práce.

4.1.1 Výzkum sociálního klimatu a spokojenosti zaměstnanců

Primárním cílem výzkumu byla analýza sociálního klimatu a indikace spokojenosti a základních potřeb zaměstnanců společnosti K2 atmitec a konkurenčních společností, tj. popis a analýza:

- **spokojenosti zaměstnanců**
- **jejich motivovanosti a angažovanosti**
- **jejich loajality**

Uvedený primární cíl byl **operacionalizován** do následujících dílčích cílů:

- 1) **Obecná/celková spokojenost se zaměstnáním** – identifikovat oblasti, se kterými jsou zaměstnanci nejvíce spokojeni (co oceňují na práci ve firmě). Identifikovat oblasti, se kterými jsou zaměstnanci nejméně spokojeni. Vytvořit model predikátorů zaměstnanecké spokojenosti.
- 2) **Hodnocení a vnímání firemní kultury** – hodnocení celkové atmosféry ve firmě.

- 3) **Analýza spokojenosti s vlastní pracovní náplní** – identifikace vztahu k charakteru vykonávané práce; míra identifikace s obsahem pracovní náplně; míra orientace a porozumění pracovním požadavkům; míra spokojenosti s hodnocením pracovní výkonnosti; přijatelnost pracovních nároků.

Metoda výzkumu:

- Kvantitativní výzkum mezi zaměstnanci IT firem v ČR.
- Velikost výběrového souboru byla $N = 745$ respondentů. Cílovou skupinou byli IT zaměstnanci. Termín sběru dat červenec 2009, vyhodnocení září 2009.
- Nástrojem sběru dat byl dotazník, délka vyplnění přibližně 35 minut.
- Metodikou výběru dat byly standardizované dotazníky distribuované do podniků a firem vybraných z databází.
- Kontrola byla prováděna v těchto oblastech:
 - správnost výběru požadované osoby podle kvóty,
 - úplnost a správnost vyplnění dotazníku
- Zpracování dat – řádně vyplněné dotazníky byly podrobeny optické kontrole. Poté byly naskenovány do elektronické podoby (datových matic) v prostředí programu Remark Office. Datové matice byly podrobeny formální a logické kontrole. Statistické zpracování dat proběhlo v programu SPSS/PC.

4.1.2 Anketa

Anketa byla navržena a zpracována personalistkou společnosti a sloužila pouze pro potřeby firmy. Primárním cílem bylo získání souhrnných informací od zaměstnanců, aby ve snaze na ně následně navázat další personální činnosti. Personalistka ve firmě pracovala pouze jeden rok.

Primárním cílem bylo:

- **Vztah k firmě**
- **Hodnocení firmy, spolupracovníků, prostředí**

Metoda výzkumu:

- Velikost výběrového souboru byla $N = 46$ respondentů. Cílovou skupinou byli zaměstnanci společnosti K2 atmitec. Termín sběru dat přelom 2009/2010.
- Nástrojem sběru dat byl dotazník, délka vyplnění přibližně 10 minut.

4.1.3 Resumé

Uvedený sociologický výzkum bohužel nebyl zaměřen přímo na vzdělávání zaměstnanců, tato otázka byla řešena jen parciálně.

4.1.4 Obecné shrnutí kvantitativního výzkumu

Výhodou kvantitativního výzkumu je fakt, že můžeme zjistit aktuální vzdělávací potřeby skutečně na míru konkrétního pracovníka. Nevýhodou je náročná metodická příprava a realizace. Tento typ identifikace vzdělávacích potřeb navíc vyžaduje dodržení všech zásad sociologického výzkumu.

4.2 Kvalitativní výzkum

V rámci kvalitativního výzkumu byla provedena **obsahová analýza** primárních a sekundárních zdrojů, na základě které byla realizována syntéza a komparace poznatků.

Primární zdroj definujeme podle Komeštika a Fejteka (1997, 56) jako druh dokumentu, který obsahuje úplný autorský text:

- Brožury a knihy
- Periodický tisk (př. odborný časopis HR fórum)
- Speciální dokumenty

Za **sekundární zdroj** považujeme již existující zdroje informací, které jsou analyzovány v nových souvislostech. Jedná se například o:

- Internet, média
- Firemní materiály (výroční zpráva K2 atmitec, směrnice ISO)

5 PRAKTICKÁ ČÁST – prostředí společnosti K2 atmitec s.r.o.

V této části bakalářské práce se zaměřuji na představení společnosti K2 atmitec s.r.o., analýzu a přiblížení skutečného stavu v oblasti řízení lidských zdrojů. Ve většině případů vycházím ze strategických dokumentů společnosti a z vlastní zkušenosti.

5.1 Analýza společnosti

5.1.1 Historie společnosti

Společnost K2 atmitec s.r.o. vznikla v roce 1991 v Ostravě a patří po celou dobu mezi společnosti s ryze českým kapitálem. Na počátku se společnost zabývala především prodejem výpočetní techniky, instalacemi počítačových sítí a servisními službami. Současně na základě požadavků zákazníků vznikl projekt vývoje moderního ekonomického systému, který byl plně financován z vlastních prostředků firmy.

5.1.2 Profil hlavní činnosti společnosti

Hlavní činností společnosti je vývoj, implementace a servis Informačního systému K2 (dále „IS K2“). Informační systém K2 je komplexní systém pro řízení podniků, který ve svých modulech provázaně řídí činnosti jednotlivých oblastí podnikového řízení. Vedle dodávek IS K2 a prodeje hardware, poskytuje společnost komplexní servis a služby v oblasti systémové integrace a cloud computingu⁸.

5.1.3 Vize společnosti

Vize společnosti je dlouhodobá a během posledních let se výrazně nemění.

1. Vytvořit profesionální řešení pro řízení firmy poskytující tuzemským i zahraničním zákazníkům komplexnost, otevřenost a jednoduché použití.
2. Připravit zaměstnancům a spolupracovníkům takové podmínky a prostředí spolupráce, které je bude motivovat a umožní osobní a profesní růst. Zaměstnávat iniciativní, tvůrčí a kooperativní pracovníky, kteří se ztotožňují s vizí a cíli společnosti.

⁸ sdílení hardwarových i softwarových prostředků pomocí sítě

3. Jednat uvnitř společnosti i navenek v duchu fair play, budovat prostředí důvěry a aktivní spolupráce mezi zaměstnanci, partnery i ve vztahu k zákazníkům.

5.1.4 Cíle po rok 2011

Podnikatelské plány pro rok 2011:

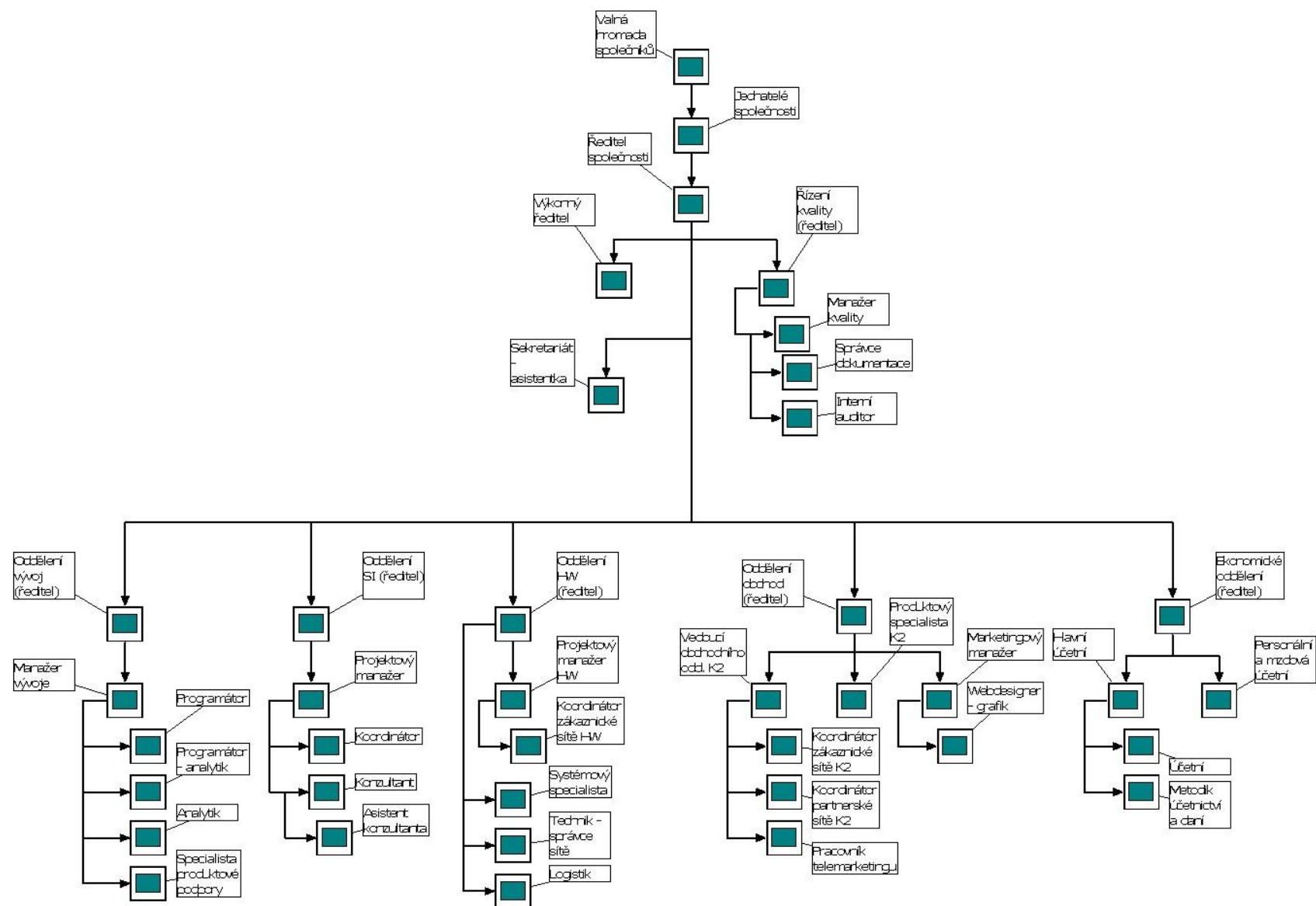
- 1. Zvýšit spokojenost zákazníků**
- 2. Udržet si tržní podíl IS K2**
- 3. Získat nové zákazníky**
- 4. Pokračovat ve vývoji nové verze IS K2**
- 5. Udržet zisk a obrat firmy**
- 6. Realizovat projekt Datového centra K2**

5.1.5 Politika jakosti

Společnost má vytvořen dokumentovaný systém managementu kvality podle ČSN EN ISO 9001:2009 pro vývoj, implementaci a servis IS K2. Požadavkům této normy odpovídá dodržování a rozvíjení systému managementu kvality, dodržování legislativních předpisů a plnění požadavků zákazníků. Tato strategie se ve společnosti projevuje především vyhlášením politiky kvality a navazujících cílů kvality. Politika kvality představuje celkové záměry a směr působení společnosti v oblasti kvality, oficiálně vyjádřené a vyhlášené vedením společnosti. Patří mezi nejvyšší priority ve společnosti a je závazná pro všechny zaměstnance společnosti. **Trvale je zaměřena na zlepšování všech procesů probíhajících ve společnosti s cílem dosažení spokojenosti zákazníků i zaměstnanců a zvýšení úspěšnosti společnosti.**

Dle znění směrnice D5 je míra spokojenosti zákazníků hlavním měřítkem výkonnosti systému managementu kvality společnosti. Spokojenost zákazníka je definována jako míra vnímání zákazníka týkající se úrovně, s jakou byly naplněny jeho požadavky.

5.1.6 Organizační schéma



Obr. 6 – Organizační schéma společnosti

5.2 Aktuální personální údaje

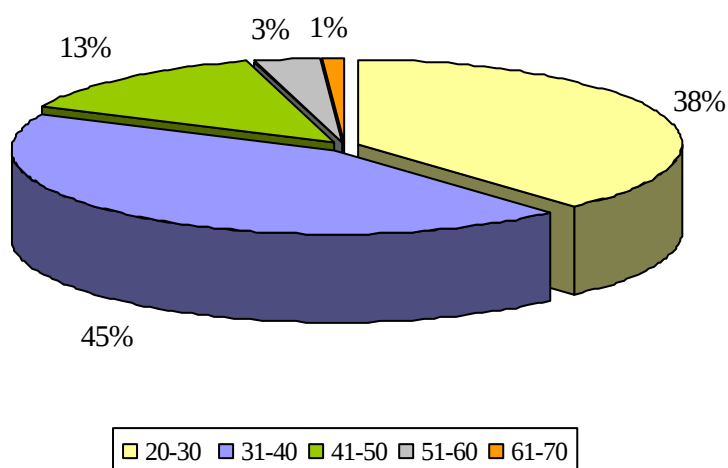
5.2.1 Počet zaměstnanců a druh pracovního poměru

V současné době zaměstnává firma 91 pracovníků. Nejčastější formou pracovního poměru v K2 atmitec je pracovní smlouva na dobu neurčitou (92%), necelá desetina pracovníků s firmou spolupracuje jako OSVČ⁹ (8%). Průměrný počet zaměstnanců v posledních pěti letech kolísá kolem 80.

5.2.2 Kvalifikační a věková struktura zaměstnanců

Věková struktura zaměstnanců firmy je velmi mladá. Ve věkové kategorii 20 – 40 let se jich nachází 83 %.

Věková struktura zaměstnanců - rok 2009

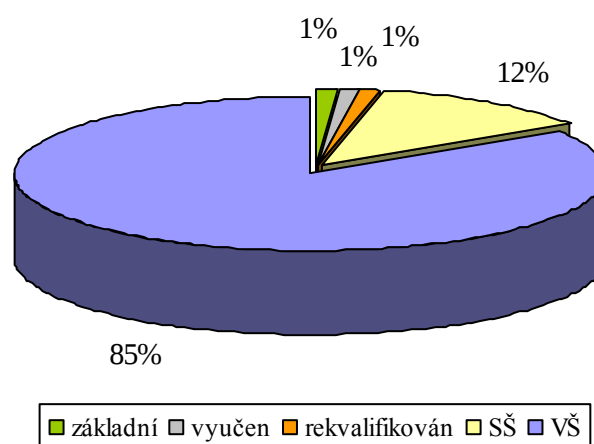


Obr. 7 – Graf – Věková struktura zaměstnanců

Téměř 85 % všech zaměstnanců je vysokoškolsky vzdělaných. Čtyři desetiny respondentů z K2 atmitec mají zaměstnání odpovídající úrovni jejich vzdělání a pracují v oboru, v němž se vzdělávali. Stejně velký podíl má sice povolání na úrovni svého vzdělání, ale v odlišném oboru.

⁹ Osoba samostatně výdělečně činná

Kvalifikační struktura zaměstnanců - rok 2009



Obr. 8 – Graf – Kvalifikační struktura zaměstnanců

5.2.3 Velikost společnosti

Koubek (2003, 13) považuje za malý podnik takový, který nemá personální útvar ani specializovaného personalistu a personální řízení v něm zajišťuje majitel či nejvyšší vedoucí pracovník, který v případě potřeby deleguje určité pravomoci v této oblasti na další vedoucí pracovníky. Administrativní stránku personální práce pak zpravidla zajišťuje v rámci širší škály svých povinností některý z administrativních pracovníků, popřípadě je rozdělena mezi více administrativních pracovníků.

K2 atmitec v současné době nezaměstnává vlastního ani externího personalistu. Ve společnosti byla personalistka zaměstnána pouze jednou, a to po dobu jednoho roku v 2009/2010. Personální agendu z části vyřizuje mzdová účetní a částečně manažer řízení systému kvality, strategická rozhodnutí, popř. delegování úkolů rozhoduje výkonný ředitel společnosti.

5.3 Procesní řízení

Společnost K2 atmitec má vnitropodnikově identifikovány procesy, jejichž plnění je pravidelně každý rok přezkoumáváno společností Fyzikálně technický zkušební ústav s. p. formou kontrolního auditu. Co 3 roky je rovněž prováděn tzv. recertifikační audit.

Firemní procesy jsou členěny následovně do tří oblastí:

1) Hlavní procesy

- B1 Marketing
- B2 Obchodní činnost
- B3 Projekt implementace
- B4 Kontraktační řízení
- B5 Návrh, vývoj a produktová podpora
- B6 Nakupování
- B7 Implementace
- B8 Servis
- B9 Partnerská síť

2) Řídící procesy

- C1 Struktura dokumentace QMS
- C2 Tvorba řízeného dokumentu
- C3 Řízení dokumentů
- C4 Spisový a skartační řád
- C5 Řízení záznamů
- C6 Stanovení politiky jakosti a cílů kvality
- C7 Přezkoumání managementu
- C8 Management zdrojů

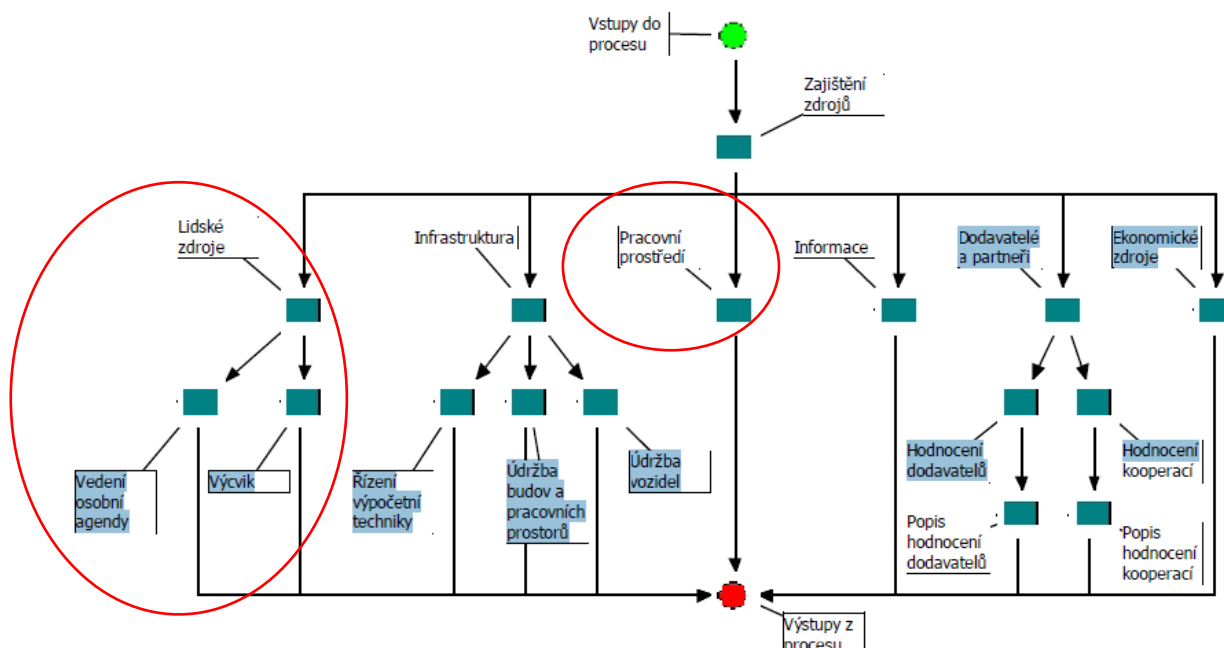
3) Podpůrné procesy

- D2 Řízení neshodného produktu
- D3 Opatření k nápravě a preventivní opatření
- D4 Interní audit
- D5 Monitorování a měření
- D6 Analýza údajů

Lidské zdroje tvoří nejvýznamnější zdroj pro zajištění záměrů společnosti K2 atmitec. Výběr vhodných zaměstnanců na jednotlivé funkce, průběžný výcvik a plánování odborného rozvoje, stanovování motivačních cílů, využití hodnocení spokojenosti zaměstnanců patří mezi základní aktivity charakterizující efektivní práci s pracovní silou.

5.4 Řízení lidských zdrojů

Proces řízení lidských zdrojů je zpracován ve směrnici **C8 Management zdrojů** (viz obrázek níže). *Lidské zdroje* jsou zde chápány jako jeden ze šesti zdrojů zajišťujících naplnění strategie a cílů společnosti. Jako druhý související zdroj je kvalifikováno *pracovní prostředí*.



Obr. 9 – Schéma procesu C8 Management zdrojů

Ve společnosti je vytvořen a udržován systém udržování odborné způsobilosti a vzdělávání pro všechny úrovně zaměstnanců, především pak pro ty, kteří provádějí činnosti ovlivňující kvalitu.

Každý zaměstnanec společnosti má pro vymezení základní náplně činností, pravomocí, odpovědností, popř. speciálních pověření, definován popis pracovního místa.

Zjišťování potřeby výcviku zaměstnanců je ve společnosti prováděno s cílem zajistit splnění kvalifikačních předpokladů uvedených v popisech pracovních míst a navazující plánování výcviku a vzdělávání. Zvyšování odborné způsobilosti zaměstnanců zahrnuje nejen technické znalosti a dovednosti, ale i splnění legislativních požadavků pro vykonávanou činnost.

Společnost umožňuje další vzdělávání svých zaměstnanců vlastními aktivitami – interní systém vzdělávání – a také formou odborných školení, kursů a dalších forem vzdělávání. O absolvování jednotlivých forem výcviku zaměstnanců vede pověřený zaměstnanec záznam na osobní kartě zaměstnance v elektronické podobě v IS K2, zároveň je absolvované školení evidováno v modulu Kvalifikace v K2, včetně jeho vyhodnocení.

Zaměstnanci odpovědní za zjišťování potřeb výcviku předkládají řediteli společnosti návrhy dle potřeby na doplnění nebo zvýšení kvalifikace zaměstnanců. Na základě dodaných podkladů je zpracován Plán vzdělávání zaměstnanců. Jedná se o otevřený plán, který je v

průběhu roku doplňován na základě potřeby dalšího vzdělávání. Za systém výcviku a vzdělávání zaměstnanců odpovídá ve společnosti ředitel společnosti.

5.5 Personální údaje v IS K2

V této podkapitole představuji tři moduly, ve kterých se nyní zpracovávají personální údaje, které lze z pohledu řízení lidských zdrojů využít.

5.5.1 Modul *KONTAKTNÍ OSOBA*

Modul shromažďuje data nejen o zaměstnancích, ale i o veškerých osobách, se kterými v rámci obchodu přijdeme do styku. V rámci tohoto modulu evidujeme u pracovníků kromě standardních dat (osobní údaje jsou zpracovány v jiném číselníku v běžně nepřístupném modulu MZDY) třeba narozeniny, záliby, koníčky, dárky, délku pracovního poměru, ukončení platnosti školení.

Na základě těchto údajů se pak dá následně třeba zpracovávat:

1. **přehled jubilantů** – personalista si může měsíčně vyjet sestavu oslavenců za daný měsíc. Minimálně kulaté jubileum je podle mě vhodné nějakým způsobem ocenit, např. firemním dárkem. S tím souvisí i přehled již předaných dáreků, aby se předešlo trapné situaci.

2. **záliby, koníčky** – přehled lze využít v rámci předchozího bodu (vybrání vhodného dárku, odměny), ale také lze podle toho naplánovat např. firemní akce, jako jsou u nás např. společné víkendy s rodinami, Garden party, bowling, výlety na kolech, vinný sklípek, firemní fotbal či volejbal, lyžování v Alpách apod.

5.5.2 Modul *KVALIFIKACE*

Pojmenování tohoto modulu není vhodně zvoleno, protože obecně se v personalistice pojmem kvalifikace rozumí – schopnost *určité osoby vykonávat určité povolání, stupeň odborné přípravy*. V IS K2, se kvalifikací rozumí evidence školení jejich zaměstnanců. V praxi to tedy vypadá tak, že zde je přehled všech typů školení, kterých se pracovníci zúčastnili, ať už se jedná o školení interní či externí.

Krom typu a délky školení, volby lektora, platnosti školení (např. vhodné u BOZP, školení řidičů atp.) jsou vedeny i informace, pro koho školení je, kdo ho zadal (ředitel oddělení), schválil (ředitel firmy), minimální a maximální délku školení, možnost získat

certifikát apod. Každé školení lze podrobněji popsat, jak z pohledu cíle, tak obsahu. Pokud lektor nebo následně i personalista zařídí vyhodnocení (zpětnou vazbu) účastníků, je možné školení vyhodnotit (např. oznámkovat jako ve škole). Lze také do systému samozřejmě připojit i dokumenty v libovolném formátu (pozdávka, program, certifikát) ve formě přílohy k danému školení.

Z pohledu managementu je výhodné sledovat nákladovost školení, ať už v rámci jednotlivých pracovníků, tak i třeba za oddělení či za celou firmu. Zajímavý je i údaj o celkovém počtu hodin, které zaměstnavatel poskytl zaměstnancům na vzdělání v rámci jejich pracovní pozice. Protože větší množství školení si společnost pořádá sama, je žádoucí je dopředu plánovat, což s potřebnými údaji lze podstatně zjednodušit.

Ve společnosti jsou momentálně využity zejména tyto přehledy:

1. Přehled školení

2. Prezenční listina školení – výborná věc v případě interního školení, kdy lektor má možnost spolu se základními údaji o školení vytisknout si listinu všech nahlášených účastníků (poté dle reality v systému upravit/aktualizovat)

3. Přehled kvalifikací – podrobný přehled o školení + seznam účastníků, spolu s vyhodnocením, náklady apod.

4. Kvalifikace zaměstnanců

5. Přehled doškolení – nástroj pro informování pracovníků, kterým končí platnost kvalifikace (certifikátu). Případný personalista si může měsíčně vyjíždět tento přehled a následně rozesílat upozornění zaměstnancům, aby si zajistili prodloužení osvědčení. V ideálním případě již zařídí doškolení, na které pracovníka přímo přihlásí a sdělí mu pouze termín.

5.5.3 Modul PERSONALISTIKA

Z pohledu personalisty je nejpodstatnější tento modul, který v sobě zahrnuje největší množství informací o zaměstnancích. Do tohoto modulu nemá přístup běžný uživatel, protože se jedná o osobní údaje včetně údajů o rodinných příslušnících, daňových odpočtech na děti apod. Kromě nich je zde vše o pracovním poměru a jeho délce, typu uzavřeného pracovního vztahu (smlouva, dohoda), pracovním zařazení (funkce), popisu pracovní pozice a požadavků na ni, soupis předchozích zaměstnání, datum nástupu do práce.

Samostatnou kapitolou je souhrn veškerého dosaženého vzdělání, získaných titulů a certifikátů či zkoušek. Taktéž je zde prostor i pro jazykové a jiné znalosti. Samozřejmostí je, že se všechna absolvovaná školení a kurzy (zadaná do modulu Kvalifikace) automaticky promítnou i zde, čímž je zajištěna aktuálnost, jednotnost a systematičnost informací.

V současné době využíváme zejména následující sestavy:

1. Vznik pracovního poměru
2. Konec platností kvalifikací
3. Vzdělání pracovníků
4. Přehled pracovních pozic zaměstnanců
5. Karta zaměstnance
6. Pracovní smlouva

Je možné vyjet seznamy nových/odchozích zaměstnanců v zadaném termínu. Základní nutností je Karta zaměstnance a taktéž znění pracovní smlouvy je standardním požadavkem.

5.6 Současný stav personální politiky ve firmě

Znění směrnice C8 je reálnému stavu zatím vzdáleno, protože některé z uvedených skutečností nejsou dotáhnuty do konce. Jedná se zejména o **popisy pracovních míst**, které jsou nyní zpracovány pouze pro vedoucí pracovníky (ředitele, střední management) a zcela chybí pro jednotlivé profese řádových zaměstnanců (vývojoví pracovníci, konzultanti, programátoři, účetní apod.)

Proces řízení lidských zdrojů zatím zahrnuje pouze vedení personální agendy a výcvik zaměstnanců (viz Obr. 9). Bližší popis, zejména k výcviku zaměstnanců, není zpracován. Neexistují personální procesy pro příjem nových pracovníků, kariérní růst, hodnocení pracovníků, odchod zaměstnanců apod., které shledávám jako základní a stěžejní, ať už se jedná o podnik malý a střední, nebo velký. Je překvapivé, že oproti tomu jsou velmi pečlivě zpracovány procesy týkající se výrobku a nabízených služeb.

V K2 atmitec je kladen důraz zejména na **odborné vzdělávání zaměstnanců**, což je ze směrnice C8 patrné. Většinou se jedná o vzdělání vývojových pracovníků, programátorů, HW techniků, účetních, což je vždy zajišťováno externě. Mezi to lze zařadit i zvyšování jazykových schopností zaměstnanců, které je dobrovolné bez finanční spoluúčasti, ale také bez hodnocení po ukončení kurzu. **Interní systém vzdělávání** je ve většině případů také odborného charakteru, protože se jedná o školení novinek v nových verzích systému K2.

Plošně byl v roce 2009 realizován víkendový pobyt formou teambuildingu pro jednotlivá oddělení (popř. jejich spojení), jehož cílem bylo zlepšení spolupráce, zkvalitnění komunikace mezi pracovníky, sjednocení týmů. Mezi ostatní vzdělání lze ještě zařadit např. externí školení Timemanagmentu či dvoudenní školení týmu obchodního oddělení. Krátkodobě byl využíván koučink obchodníků, ve kterém se ovšem dál nepokračovalo.

Zmíněný **plán vzdělávání zaměstnanců** (viz Příloha) je z mého pohledu velmi stručný, protože zahrnuje pouze plošné typy vzdělání jako je např. školení řidičů, BOZP, a ostatní položky s velmi obecným popisem pravidelnosti uskutečnění. Struktura plánu se během let příliš nemění a nevyvíjí, stále pracuje s osnovou schválenou od roku 2009.

Systém hodnocení zaměstnanců se od roku 2010 rozšířil o individuální roční hodnocení zaměstnance, které provádí jeho přímý nadřízený formou hodnotícího rozhovoru. Pracovník je s předstihem informován o termínu pohovoru a požádán o vyplnění hodnotícího formuláře, který s ním nadřízený v den pohovoru pečlivě prochází. V ideálním případě nastane stav, kdy výsledkem pohovoru je roční vzdělávací plán pracovníka, který je následně v dalším roce zhodnocen. Toto v současné době není v K2 atmitec plnohodnotně nastaveno, stěží jsou dodržovány pravidelné termíny pohovorů, navíc s velmi rozdílným časovým rozmezím u jednotlivých pracovníků. Dále není dodržena provázanost výsledků hodnocení v rámci celého podniku, neexistuje srovnání mezi odděleními, hodnocení není navedeno do informačního systému, takže vedení firmy nemá rychle k dispozici znění hodnotících formulářů, ani plán do dalšího roku. Konstatuji tedy, že systém hodnocení zaměstnanců je spíše prováděn intuitivně a nahodile, než plánovaně a systematicky.

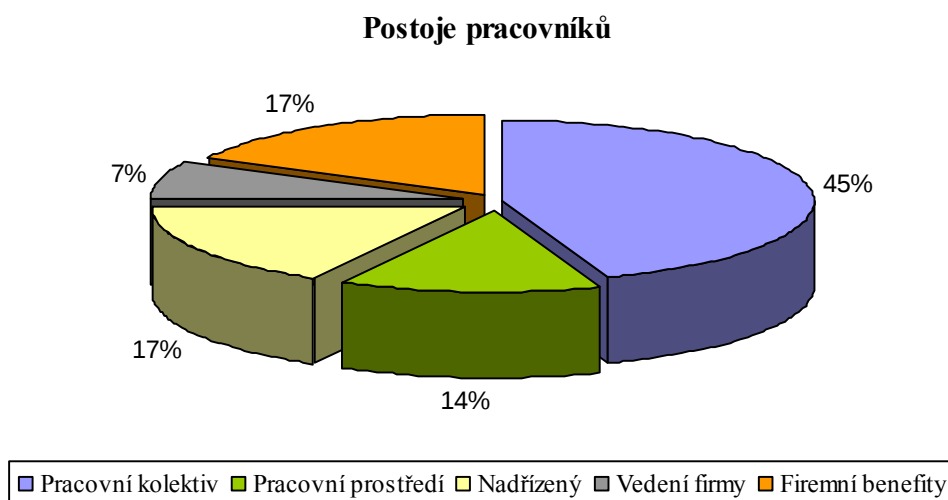
Motivace zaměstnanců z materiálního pohledu je zajištěna následujícími firemními benefity: stravenky, poukázky Ticket Multi, výhodný telefonní tarif, neplacené jazykové kurzy, volejbal, materiální zajištění v kancelářích; pro některé i služební telefon, možnost využívat služební auta pro soukromé účely. Mezi další motivační faktory je možné zařadit pružnější pracovní dobu. Z proběhlé ankety vyplynulo, že zaměstnanci nejvíce postrádají pátý týden dovolené, věrnostní odměny, dále je pro ně lákavá možnost tzv. sick-days, možnost práce z domu, ošatné na reprezentaci.

Z ankety dále vyplynulo, že zaměstnanci necítí **zájem ze strany nadřízených**, ocenili by od nich včasné sdělení důležitých informací a také ústní hodnocení jejich práce. Celkově vyznělo, že zaměstnanci nemají povědomí o vizi/strategii firmy a jejím směřování v budoucnu.

5.7 Firemní kultura

5.7.1 Postoje pracovníků

Údaje o postojích pracovníků vzhledem ke společnosti, resp. jejich vztah k pracovnímu kolektivu, přímému nadřízenému či vedení společnosti, spokojenost s pracovním prostředím a firemními benefity vyplynuly z prováděné ankety.



Obr. 10 – Graf – Postoje zaměstnanců

5.7.2 Mezilidské vztahy

Mezilidské vztahy na pracovišti jsou hodnoceny pozitivně – zaměstnanci si mezi sebou váží nejvíce vzájemné vstřícnosti, ochoty pomoci a pohodu.

Podstatným údajem je, že téměř polovina z nich ve společnosti pracuje více než pět let a velká množina je ve firmě 2 – 5 let. Pracovníci se tedy znají dlouho a jsou nastoleny velmi osobní vazby.

Jakých vlastností si ceníte na svých spolupracovnících			
vstřícnost	12	odbornost	3
ochota pomoci	12	pohoda	20
upřímnost	3	žádné pomluvy	3
pracovní nasazení	1	spolehlivost	2
týmová práce	3	mladý kolektiv	1
férové jednání	1	tvůrčí invence	1
ochota pracovat přesčas, zvedání mobilu přes víkend	1	vysoká inteligence, kreativita, vynalézavost, absence arogance	1

5.7.3 Rozvoj firemní kultury

Firemní kultura je rozvíjena pořádáním pravidelných podnikových akcí:

- **Garden party** pro zaměstnance – květen
- **Víkendy K2** pro rodiny – průběžně, 1 x ročně
- **Vánoční večírek** pro zaměstnance – prosinec

Dále se vyskytuje silná tendence zaměstnanců scházet se neformálně mimo pracovní dobu na soukromých akcích. Nejčastěji se jedná o pracovníky jednotlivých oddělení.

Zajímavou aktivitou marketingového oddělení bylo pořádání čtvrtletních **firemních obědů**, které byly provázány s celofiremní poradou. Toto se ovšem v průběhu jednoho roku ukázalo jako organizačně náročné a také jako nepříliš šťastný způsob oznámení novinek zaměstnancům. Přistoupilo se tedy opět k měsíčním celofiremním poradám na obchodním oddělení.

6 ZÁVĚR

V průběhu zpracování této práce se postupně ukázaly nedostatky v současném stylu řízení lidských zdrojů, na jejichž základě jsou vypracována doporučení pro další období.

Pro vytvoření analýzy vzdělávacích potřeb ve společnosti K2 atmitec jednoznačně hovoří potenciální přínosy pro praxi – *zvýšení návratnosti investic, větší motivace zaměstnanců a obchodních partnerů a také větší konkurenceschopnost projektů*. V případě *sestavení kompetenčního modelu* automaticky vyplývá jeho další využití v procesu výběru pracovníků, rozvoje pracovníků, hodnocení pracovníků, kariérního růstu a plánování postupu, což jsou činnosti, které ve společnosti zatím nepatří mezi stěžejní z pohledu managementu společnosti.

Mezi zásadní principy nejlepších zaměstnavatelů patří především *podpora viditelnosti managementu*. Zaměstnanci od manažerů očekávají, že jim ukážou jasnou vizi. *Jasná a oboustranná komunikace* rozvíjí důvěru zaměstnanců a zmírňuje pocit nejistoty a úzkosti. Nutností je *jednotné vystupování* vedení firmy a středního managementu vůči zaměstnancům a také zájem o jejich názory, což platí i pro vedení společnosti K2 atmitec.

Dalším východiskem pro budoucí rozvoj firmy je *priorita personálních procesů*, jejich detailní zmapování a propojení s již zavedenými procesy zaměřenými na produkt a nabízené služby.

Personální rozvoj pracovníků je oblast, která přináší zisk nejen pracovníkovi, ale i jeho zaměstnavateli. Pro společnost K2 atmitec je tato oblast velkou příležitostí, jak skokově zvýšit svou bonitu. Vzdělávání a vytváření podmínek pro vzdělávání pozitivně ovlivňuje motivaci pracovníků, jejich spokojenost s prací ve firmě a prohlubuje jejich vazbu na firmu, pocit závazku a loajalitu. Ukazuje se, že je potřeba klást důraz na pravidelné *roční hodnocení zaměstnanců* ze strany liniových vedoucích, kteří zároveň zajistí *sestavení ročních vzdělávacích plánů* jednotlivých zaměstnanců, stanoví metriky pro jejich měření a mohou navázat na průběžnou motivaci zaměstnanců a následné odměňování.

Šíře uvedených doporučení nasvědčuje tomu, že ve firmě vzniká *potřeba personalisty*, který ve společnosti viditelně chybí.

7 SOUHRN

Analýza vzdělávacích potřeb patří mezi nejdůležitější, ale i nejkritičtější krok personálních činností ve vztahu k celofiremní strategii.

Hlavním cílem bakalářské práce bylo analyzovat stav řízení lidských zdrojů ve společnosti K2 atmitec s.r.o. Aby mohl být tento cíl splněn, muselo dojít ke komparaci s teoretickými východisky podobně fungujících podniků, což bylo nastíněno v teoretické části práce. Cíl byl naplněn v praktické části, kde došlo ke sběru potřebných informací ze strategických dokumentů společnosti a také z provedeného výzkumu. Na tomto základě vznikl v závěru **soubor doporučení** pro potenciální rozvoj firmy K2 atmitec s.r.o. v oblasti řízení lidských zdrojů a komunikace se zaměstnanci.

Dílčí cíle rozpracovávají hlavní záměr práce a díky provedené analýze došlo k jejich postupnému naplnění. Proběhl sběr informací o současném stavu lidských zdrojů a byly zmapovány personální činnosti ve firmě.

Jeden z dílčích cílů na své naplnění ještě čeká, a to prezentování navrhovaných doporučení vedení společnosti K2 atmitec s.r.o.

8 SUMMARY

The analysis of training needs is the most important but also the most critical step in personal activities related to company-wide strategy.

The **main aim** of this thesis was to analyze the state of human resources at K2 atmitec Ltd. There was a comparison with the theoretical basis of similarly operating companies to ensure that this goal was achieved. This was outlined in the theoretical part. The aim was met in the practical part, which has collected the necessary information from the strategic documents of the company and also from the research conducted. At the end of this thesis, a set of recommendations was created for the potential development of K2 atmitec Ltd. in the field of human resources and communications with employees.

As a **secondary aim** of this thesis, information about the current state of human resources was collected and personnel activities in the company have been mapped.

One of the partial aims is still waiting for its fulfillment – the presentation of recommendation to the management of K2 atmitec Ltd

9 REFERENČNÍ SEZNAM

- Armstrong, M. (2002). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing
- Bartoňková, H. (2010). *Firemní vzdělávání*. Praha: Grada Publishing.
- Belzt, H., and Siegrist, M. (2001). *Klíčové kompetence a jejich rozvíjení*. Praha: Portál
- Bielíková, A. (2004). *Firemní identita*. Retrieved 3. 1. 2011 from the World Wide Web: http://modernirizeni.ihned.cz/c4-10065460-14871490-600000_d-firemni-identita
- Drucker, Peter, F. (2004). *To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku*. Praha: Management Press
- Fuller, D. (1967). *Vést nebo být veden*. Praha. Alfa Publishing
- Hroník, F. (2006). *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada Publishing.
- Hrubá, M. (2010). *Mají čísla v HR co dělat?* HR forum. 02/str. 5
- Jandourek, J. (2001). *Sociologický slovník*. Praha: Portál
- Kačán, P. (2010). *Efektivita plánování pracovní síly*. HR forum, 2010/09, str. 5
- Karásek, Z. (2010). *Měkké dovednosti trvalý rozvoj HR*. HR forum, 2008/4
- Králíková, A. (2010) *Procesní management jako podmínka efektivity organizace*. HR forum 2010/09, str. 29-30
- Keller, J. (1996). *Sociologie, byrokracie a organizace*. Praha. Sociologické nakladatelství
- Kotler, P., Armstrong, G. (2004). *Marketing*. Praha: Grada Publishing.
- Koubek, J. (2003). *Personální práce v malých podnicích*. Praha: Grada Publishing
- Kubeš, M., Spillerová, D., Kurnický, R. (2004). *Manažerské kompetence*. Praha: Grada Publishing.
- Lamser, V. (1966). *Základy sociologického výzkumu*. Praha: Svoboda
- Matějčková, J. (2010). *Trendy ve vzdělávání*. HR forum. 03, str. 5
- Nakonečný, M. (2005). *Sociální psychologie organizace*. Praha: Grada Publishing
- Nováčková, L. (2010). *Jak se v České republice daří HR outsourcingu?* HR forum, 2010/06, str. 24-25.
- Pelánek, R. (2008). *Průručka instruktora zážitkových akcí*. Praha: Portál
- Plamínek, J. (2010). *Vzdělávání dospělých*. Praha: Grada Publishing

- Schmidtová, I. (2010). *Firemní kultura – abstrakce nebo cesta k (ne)úspěchu?* HR forum 11, str. 30-32
- Razimová, D. (2010). *Nechte firemní kulturu pracovat pro vás.* HR forum 2010/07, str. 8-9
- Tureckiová, M. (2004). *Řízení a rozvoj lidí ve firmách.* Praha. Grada Publishing
- Veber, Jaromír. (2009). *Management: Základy – moderní manažerské přístupy - výkonnost a prosperita.* Praha: Management Press
- Vodák, J., Kucharčíková, A. (2007). *Efektivní vzdělávání zaměstnanců.* Praha: Grada Publishing
- Vokounová, M. (2010). *Pozor – čas tréninků se blíží..* HR forum 10, str. 28-29
- Werther, W., Davis, K. (1989). *Lidský faktor a personální management.* Praha: Victoria Publishing
- Závůrka, R. (2010). *Firemní kultura aneb tisíc a jeden polibek.* HR forum 2010/07.
- Komešník, B., Fejtek, M. (1997). *Metodologie kinantotropologického výzkumu: vybrané přednášky.* Hradec Králové: Gaudeamus.

10 SEZNAM OBRÁZKŮ

- Obr. 1 – Strategické plánování
- Obr. 2 – Hlavní proces – Plánování
- Obr. 3 – Subproces – Kontrola plnění plánu
- Obr. 4 – různé pohledy na podnikové vzdělávání zaměstnanců
- Obr. 5 – Fáze systému vzdělávání
- Obr. 6 – Organizační schéma společnosti
- Obr. 7 – Graf – Věková struktura zaměstnanců
- Obr. 8 – Graf – Kvalifikační struktura zaměstnanců
- Obr. 9 – Schéma procesu C8 Management zdrojů
- Obr. 10 – Graf – Postoje zaměstnanců

11 SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1 – Politika kvality

Příloha č. 2 – Plán vzdělávání pro rok 2011

Příloha č. 3 – Závěrečná zpráva ze sociologického výzkumu agentury Focus

Příloha č. 4 – Vyhodnocení ankety