

Univerzita Palackého v Olomouci

Filozofická fakulta

Katedra sociologie a andragogiky

STRATEGICKÝ PLÁN FIRMY

STRATEGIC PLAN OF COMPANY

Bakalářská diplomová práce

Lucie Krupičková

Vedoucí bakalářské diplomové práce: PhDr. Michaela Tureckiové CSc.

Olomouc 2013

Prohlášení:

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci Strategický plán firmy, vypracovala samostatně pod vedením PhDr. Tureckiové a uvedla v ní všechny použité literární a jiné odborné zdroje v souladu s právními předpisy, vnitřními předpisy Univerzity Palackého a vnitřními akty Univerzity Palackého a Filozofické fakulty UP.

V Brně dne

vlastnoruční podpis autora

Poděkování:

Na tomto místě bych ráda poděkovala PhDr. Michaelle Tureckiové CSc. za cenné připomínky a odborné rady, kterými přispěla k vypracování této bakalářské práce. Dále děkuji Bc. Zlatuši Švehlové za poskytnutí informací.

OBSAH

Obsah	4
Úvod	6
1. TEORETICKÁ VÝCHODISKA STRATEGIE ORGANIZACE	8
1.1 Strategické řízení a tvorba strategií	8
1.2 Strategické plánování	11
1.3 Strategie řízení lidských zdrojů	13
1.3.1 Definice a cíle strategie ŘLZ	13
1.3.2 Proces tvorby strategie ŘLZ	16
1.3.3 Strategie zabezpečení lidský zdrojů	17
1.3.3.1 Strategie podnikové kultury	17
1.3.3.2 Strategie plánování pracovníků	21
1.3.3.3 Strategie získávání a výběru pracovníků	24
1.3.3.4 Strategie vzdělávání a rozvoje pracovníků	28
1.3.3.5 Strategie odměňování pracovníků	31
1.3.3.6 Typologie organizací podle L. Kostroně	34
1.3.3.7 Typologie organizační kultury podle T.B.Deala a A.A. Kennedyho	35
2. ANALÝZA STRATEGICKÉHO ŘÍZENÍ V SOUKROMÉ STOMATOLOGICKÉ SPOLEČNOSTI	37
2.1 Charakteristika podniku	37
2.1.1 Charakteristika soukromé stomatologické společnosti	37
2.1.2 Typ společnosti z hlediska typologie organizací podle L.Kostroně	40
2.2 Vize, cíle a strategie stomatologické společnosti	40
2.3 Struktura organizace a řízení	41
2.4 SWOT analýza společnosti	43
2.5 Strategie v oblasti lidských zdrojů	44
2.5.1 Vnitropodniková komunikace	44
2.5.2 Důležité aspekty úspěšnosti lidských zdrojů	44

2.6 Organizační kultura	45
2.6.1 Hodnoty a principy společnosti	45
2.6.2 Typ organizační kultury dle Deal a Kennedyho	47
2.7 Strategie v oblasti rozvoje lidských zdrojů	48
2.7.1 Organizační rozvoj a rozvoj pracovníků	48
2.7.2 Výběr pracovníků	48
2.7.3 Vzdělávání a rozvoj pracovníků	49
2.7.4 Odměňování pracovníků	50
2.8 Zhodnocení přínosu navržených změn	50
Závěr	52
Seznam použitých zdrojů	53
Seznam obrázků, tabulek	55

Úvod:

Moje práce na téma „Strategický plán podniku“ se zaměřuje na význam správného a efektivního řízení v organizaci, s důrazem na organizování a řízení lidských zdrojů, jež zcela zásadně ovlivňuje výkonnost firmy. Kromě technického či ekonomického zázemí je úspěšnost firmy závislá ve značné míře na lidském potenciálu. Velký důraz je proto kladen na správný kvalitní výběr pracovníků prospěšných pro společnost.

Díky správně nastavenému managementu lze efektivně dosáhnout požadovaných cílů organizace i individuálních cílů každého pracovníka.

Protože lidé jsou stále více považováni za „*ústřední konkurenční veličinu*“ (Kasper, Mayhofer, 2005, str. 446) Bez pracovníků, kteří si budou neustále prohlubovat a rozšiřovat své znalosti a dovednosti, nemůže podnik udržet svoji konkurenceschopnost. (Fitz-Enz, Davidson, 2002, str. 158)

V teoretické části této práce se zaměřuji na definování základních souvislostí mezi celopodnikovou strategií, strategií v oblasti lidských zdrojů a s ní související strategií rozvoje, hodnocení a odměňování.

Praktickou část jsem zpracovala v soukromé stomatologické společnosti. Jde o středně velký podnik se sídlem v Brně, která se zabývá stomatologickou péčí.

Cíl práce a metodika:

Cílem práce je navrhnout strategický plán soukromé stomatologické společnosti v souladu se strategií společnosti s ohledem na organizační kulturu společnosti.

Pro vytvoření vhodného plánu je třeba vědět, jaká je celková úroveň řízení lidských zdrojů v podniku. Toto téma jsem si vybrala z důvodu, že vidím v celkové organizační kultuře soukromého stomatologického centra značné rezervy. Ze strany vedení firmy došlo k podcenění trvalého a efektivního organizování a řízení, což má za následek současné nemalé problémy ve výkonnosti firmy. V bakalářské práci se tedy budu zabývat zhodnocením stavu soukromé stomatologické společnosti v oblasti organizování a řízení

lidských zdrojů a navrhnout nové organizační postupy a nové možnosti řešení, případně změnu již existujících postupů.

1. TEORETICKÁ VÝCHODISKA STRATEGIE ORGANIZACE

1.1 Strategické řízení a tvorba strategií

Na základě odhadu podoby a fáze vývojového procesu stanoví organizace své strategické cíle, které jsou jednak stanovovány pro celou organizaci a jednak rozpracovávány podle úrovně řízení do jednotlivých funkčních oblastí organizace. Ve většině organizací se proto setkáváme zejména s následujícími strategiemi:

- Podnikatelská strategie – neboli tzv. komplexní se zaměřuje se na to, jakou odpovědnost a roli organizace má nebo bude mít vůči společnosti, dále jaké uznává principy a hodnoty, či jakou pozici zamýšlí zaujmout v odvětví, ve kterém působí.
- Organizační strategie – nebo také korporační se zaměřuje na celou organizaci a na její podnikatelská rozhodnutí, zejména z pohledu, jak vytvořit viditelnou a udržitelnou konkurenční výhodu organizace.
- Obchodní strategie - tzv. business je vytvářena na úrovni organizačních jednotek a vyjadřuje jejich strategické cíle a postupy jejich dosahování. Vychází z organizační strategie.
- Operativní strategie – neboli funkční se zaměřuje na hlavní funkční činnosti nebo procesy v rámci podnikatelské jednotky, tj. např. na výzkum a vývoj, výrobu, marketing, služby zákazníkům, řízení lidských zdrojů apod. Funkční strategie tak vychází z odpovídajících nadřazených strategií, v jednotlivých funkčních oblastech jsou dále podporovány a podrobněji specifikovány. (Mallya,2007, s. 35-37)

Vytváření strategie je tak třeba chápat jako nekončící proces, ve kterém dochází nejen k analýze a zvolení strategických, tedy dlouhodobých cílů podniku, ale především jako naplňování poslání podniku. Hovoříme o tzv. strategickém řízení, kdy dochází ke tvorbě postupů, metod, nástrojů a opatření, jejichž prostřednictvím jsou záměry organizace realizovány.

Strategickým řízením se zabývá celá řada autorů a každý z nich víceméně formuluje vlastní definice. Např. Porter definuje strategické řízení jako *„široce založený vzorec určující jaká je konkurenční schopnost firmy, jaké budou její cíle a jaká politika bude potřebná k dosažení těchto cílů.“* (Srpová, Řehoř, a kolektiv.,2010 str.128). Dále může být strategie chápána v souladu s Thaddeusem Mallyo jako *„trajektorie nebo dráha směřující k předem stanoveným cílům, která je vytvořena podnikatelskými, konkurenčními a funkcionálními oblastmi přístupu, jež se management snaží uplatnit při vymezení pozice podniku a při řízení celkové skladby jeho činnosti.“* (Mallyo, 2007, str. 17)

Ať již při vytváření strategie vycházíme z jakékoliv definice, nejdůležitější podmínkou kvalitního zpracování strategie je pochopení principů strategického myšlení. Mezi základní dva principy řadíme:

- **Princip variantnosti** – vyplývá ze skutečnosti, že není známo, jak se v průběhu strategického období (obvykle 3 až 10 let) budou vyvíjet faktory ovlivňující strategii podniku. Strategie proto musí být vždy vypracována ve více variantách, které vycházejí ze znalostí všech vývojových tendencí, které s vysokou pravděpodobností mohou nastat.
- **Princip permanentnosti** - souvisí s předchozím principem a v podstatě znamená, že práce na strategii nikdy nekončí. Neustále je třeba sledovat, zda skutečný vývoj faktorů ovlivňující strategii podniku probíhá v souladu s předpoklady, na nichž je strategie založena. (Dedouchová, 2001, str. 4)

Organizace by však měla umět pracovat i s dalšími principy, z nichž uvedme např.:

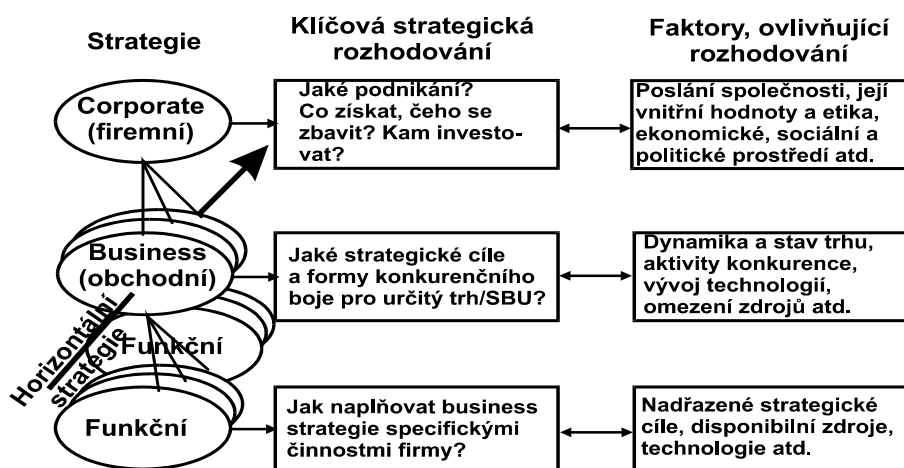
- princip celosvětového systémového přístupu,
- princip interdisciplinarity,
- princip vědomí práce s rizikem,

- princip koncentrace,
- princip vědomí práce s časem. (Dedouchová, 2001, str. 4)

Jak již bylo konstatováno, pojetím strategického řízení se zabývá celá řada autorů. Zajímavý přístup zaujali např. autoři Keřkovský a Vykypěl (2006, s. 15) tzv. BIBS konceptem. Autoři vychází z podnikové (corporate) strategie, obchodní (business) a funkční strategie.

Přičemž corporate strategie vyjadřuje základní podnikatelská rozhodnutí, například, v jaké zemi a v jakém odvětví hodlá společnost (či konkrétní podnikatel) podnikat, jak hodlá alokovat disponibilní kapitálové prostředky, atd. Z této strategie pak např. vychází business strategie, která je dále zpracovávána na jednotlivé obchodní jednotky, tzv. „SBU“ (Strategic business unit). Obchodní strategie dále můžeme dělit do jednotlivých funkčních strategií pro jednotlivé specifické oblasti strategického řízení. Např. strategické cíle pro oblast lidských zdrojů (HR) spadají do strategie personální. Hierarchii firemních strategií s faktory rozhodování a klíčovými rozhodováními dle Keřkovského a Vykypěla (2006, s.22) vyjadřuje obrázek č. 1.

Obrázek 1: Hierarchie firemních strategií



Zdroj: Keřkovský, Vykypěl (2006,s.26)

Naopak, jiný autor Michael Porter (Keřkovský-Vykypěl, 2006 s.20) využívá a aplikuje tzv. „kolo konkurenční strategie“, které je uvedeno na obrázku č. 2.

Obrázek 2: Model strategického řízení - Porterovo "kolo konkurenční strategie"



Zdroj: Keřkovský-Vykypěl (2006, s. 20)

1.2 Strategické plánování

Strategické plánování je proces shromažďování a využívání informací, na jejich základě se určuje náš další plán.

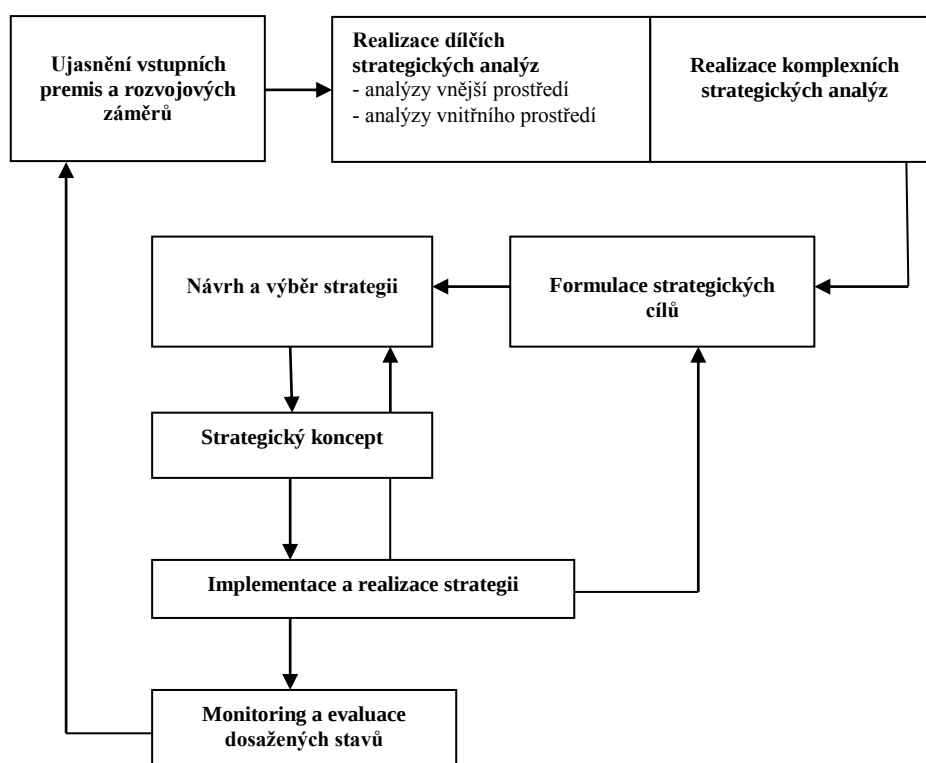
Úspěšný strategický systém plánování by měl:

- popsat poslání organizace, vizi a základní sdílené hodnoty,
- zaměřit se na potencionální rozvojové oblasti a hledat pro každou oblast možné příležitosti rozvojové organizace,
- porozumět vnějšímu prostředí, konkurenci a současným a budoucím potřebám zákazníků,
- analyzovat silné a slabé stránky organizace, které ovlivňují každou část hodnotového řetězce,
- stanovit strategické cíle,

- identifikovat a ohodnotit alternativní strategie,
- vytvoří takový koncept strategie, který bude poskytovat výhodu organizaci a bude odlišný od konkurence,
- navrhnout způsoby monitorování výkonnosti a plánovat odezvu na možnosti změny prostředí,
- připravit programy, politiky a postupy pro implementaci přijaté strategie,
- navrhnout alokaci zdrojů k zabezpečení rozhodujících aktivit,
- navrhnout podpůrné organizační struktury, informační a řídicí systémy a systém soustavné podpory.

(Mallyo, 2007, str. 191)

Obrázek 3: Proces strategického plánování



Zdroj: Cimbálníková (2012, s.24)

Výsledkem procesu strategického plánování je plán. Strategický plán je základním dokumentem organizace, který popisuje smysl její existence (poslání), budoucí směřování (vizi) a dlouhodobé cíle (strategické) a cesty k jejich dosažení (strategie).

1.3. Strategie řízení lidských zdrojů

Jak již bylo konstatováno, organizace si vytváří různé strategie, a to zejména podle svých potřeb a možností. V současné době, kdy se rychle mění podmínky nejen na trhu práce, je však v každé úspěšné organizaci nezbytností vytvoření kvalitní strategie řízení lidských zdrojů.

Vytvoření kvalitní a dlouhodobé strategie řízení lidských zdrojů je nutné chápat jako systematickou týmovou práci manažerů, kteří pochopili, že lidské zdroje v organizaci jsou jejich skutečnou konkurenční výhodou. Proto i samotnou tvorbu strategie řízení lidských zdrojů je třeba chápat jako činnost, která stmeluje lidi, odhaluje jejich nevyužitý potenciál a celou řadu možností v kariérním postupu.

1.3.1. Definice a cíle strategie ŘLZ

Před samotným definováním strategie řízení lidských zdrojů je třeba objasnit i neméně častý pojem personální strategie. V souladu s Koubkem (2011, s. 25) je však třeba chápat rozdíl mezi těmito pojmy. Koubek dále tamtéž rozdílnost mezi personální strategií a strategickým řízením lidských zdrojů objasňuje následovně:

„Personální strategie organizace se týká dlouhodobých, obecných a komplexně pojatých cílů v oblasti potřeby pracovních sil a zdrojů pokrytí této potřeby i v oblasti využívání pracovních sil, hospodaření s nimi. Její nedílnou součástí jsou představy o cestách a metodách, jak těchto cílů dosáhnout.“

Strategické řízení lidských zdrojů tak Koubek (2007, s.21) chápe jako *“praktické vyústění personální strategie organizace. Je to konkrétní aktivita, konkrétní úsilí, směřující k dosažení cílů obsažených v personální strategii.”*

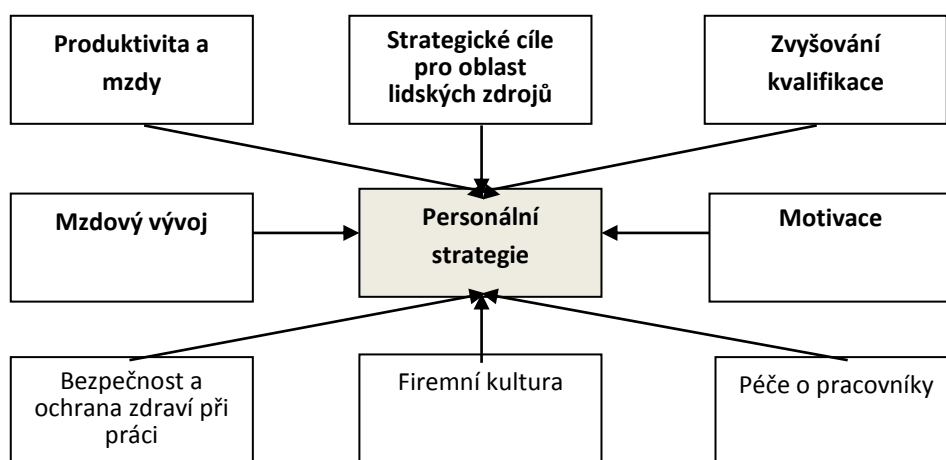
Další autoři definují strategii řízení lidských zdrojů takto: *„Strategické řízení lidských zdrojů je praktickým vyústěním personální strategie organizace. Je to konkrétní aktivita, konkrétní úsilí směřující k dosažení cílů obsažených v personální strategii.”* (Salzbrunn, Pobořil, 2005 s.11)

Řízení lidských zdrojů je třeba chápat v 21. století vždy jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace má – lidí. Lidí, kteří v organizaci pracují a individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace. Pro většinu moderních firem je samozřejmostí nákup nových technologií, materiálů apod. Ale jak si koupíme kvalitního pracovníka? Získat a hlavně si udržet kvalitní lidské zdroje, je úkolem dlouhodobým a vůbec ne jednoduchým. Každá úspěšná organizace ví, že vychovat si špičkového odborníka stojí hodně úsilí. Pokud chceme zachovat úspěšnost firmy dlouhodobě, musíme umět řídit lidské zdroje strategicky, myslet a chovat se cíleně. To znamená, měli bychom znát odpovědi na celou řadu otázek. Např. musíme předpokládat, jaké požadavky budou na pracovníky kladeny za několik let, jaké vědomosti, dovednosti, postoje i hodnoty budeme chtít, aby tito pracovníci v budoucnosti splňovali. Jakým konkurenčním nabídkám budeme muset umět na trhu práce čelit. Čím si kvalitní pracovníky udržíme, jakým způsobem je budeme motivovat, jaké styly řízení budeme preferovat od vedoucích pracovníků a jaké řízení nám přinese maximální efektivitu. Jak zajistit vysokou výkonnost, jak uplatnit talent pracovníků, jak naplánovat jejich kariérní růst, jak vytvořit plány následnictví a nástupnictví atd. Klíčové pro rozhodování možných budoucích zaměstnanců bude i značka zaměstnavatele, jeho image a úroveň podnikové kultury. Zároveň musíme mít představy o metodách a způsobu, jak dosáhnout nejen těchto cílů, ale i podnikových cílů prostřednictvím lidských zdrojů. Proto musí personální strategie vycházet z celkové strategie

podniku. Takto chápaná personální strategie je strategickou právě proto, že chápe personální management jako aktivního činitele, který ovlivňuje dlouhodobou prosperitu a konkurenceschopnost organizace. Zároveň takto postavenou personální strategií odlišujeme běžné chápání personálního řízení, které je chápáno jako pasivní výkon personálních činností, které jsou vykonávány jako odezva na požadavky ze strany vedení podniku. Jen ty organizace, které se při naplňování svých cílů a potřeb zaměstnanců budou umět nejlépe přizpůsobit, mají šanci být dlouhodobě konkurenceschopné a úspěšné.

Proto cílem strategického řízení lidských zdrojů je zajistit, aby byla organizace schopna prostřednictvím lidí úspěšně plnit své cíle. Jak poznamenali Ulrich a Luke (Amstrong,1999, s.30), „*systemy řízení lidských zdrojů mohou být zdrojem takových schopností, které umožní organizacím učit se rozpoznávat a využívat nové příležitosti* “. Konkrétněji řečeno, řízení lidských zdrojů se týká plnění cílů v oblastech jako je řízení znalostí, řízení talentů a vůbec vytváření „skvělého pracoviště“, dále vytváření politiky soustavného zlepšování a vytváření vztahů se zákazníky apod.

Obrázek 4: Obsahové vymezení strategie řízení lidských zdrojů (personální strategie)



Zdroj: Keřkovský, Vykypl (2006,s.36)

1.3.2 Proces tvorby strategie ŔLZ

Personální strategii, obdobně jako strategii podnikovou, je nutné chápat jako proces. Např. Johnson a Scholes (Amstrong 2007,s.115) ho definoval jako *„dlouhodobější směřování a oblast působnosti organizace, která dokonale přizpůsobuje své zdroje svému měnícímu se prostředí a zejména svým trhům, zákazníkům a klientům, aby naplnila očekávání všech zainteresovaných stran.“* Jinak řečeno, tento proces můžeme chápat jako proces interativní, stále se vyvíjející s několika posloupně propojenými plánovanými aktivitami, které se v různé míře doplňují a překrývají. Tento proces lze shrnout do řešení čtyř hlavních problémových skupin:

- analýza a zhodnocení výchozího postavení v oblasti lidských zdrojů,
 - formulování personální strategie,
 - implementace personální strategie,
 - hodnocení a kontrola personální strategie.
- (Mallyo, 2007, str.202)

Při formulaci personální strategie si musíme umět zodpovědět také dalších pět otázek:

- Kde se organizace nachází? K odpovědi na tuto otázku dospějeme výzkumem či analýzou, např. analýzou Pareto, BSC, PEST-LE nebo SWOT, která bude použita v praktické části této práce.
- Kam chceme, aby organizace v určitém časovém období směřovala? Tzn. musíme si stanovit cíle.
- Jak se tam organizace dostane? Jakou zvolíme strategii, co naplánujeme.
- Jak zjistí organizace, že se tam dostane? Realizací.

- Jak organizace zjistí, že se dostala do cíle? Zpětnou vazbou a kontrolou.

Krátce shrnuto, aby organizace našla na všechny otázky správné odpovědi, musí znát poslání, cíle a strategii organizace a dále provést analýzu vnějšího i vnitřního prostředí. Od toho všeho se bude odvíjet personální strategie, kterou musí dále rozvádět personální plány. Výsledkem je jejich realizace.

1.3.3 Strategie zabezpečení lidských zdrojů

Strategie zabezpečení pracovních míst lidskými zdroji usiluje o stav obsazení všech volných pracovních míst v podniku. Tento stav je výsledkem dvou základních procesů – přijímání a uvolňování pracovníků. Bohužel, realita je většinou poněkud odlišná. Buď může nastat situace, kdy je v organizaci více pracovníků než funkčních pracovních míst, tzn. v obsazenosti pracovních míst vzniká tzv. pře dimenzovanost, nebo je více pracovních míst než pracovníků, tzn. v obsazenosti pracovních míst vzniká opačný efekt, tzv. pod dimenzovanost. V obou situacích by měl podnik usilovat o optimalizaci procesu obsazenosti pracovních míst (Pichňa, 1995).

Kromě optimální obsazenosti pracovních míst je taktéž významný dlouhodobý dostatek vhodných pracovníků odhodlaných pracovat v neustále se měnícím a konkurenčním prostředí. Každá organizace od svých pracovníků vyžaduje jejich kvalifikaci, flexibilitu, tvůrčí zaujetí pro práci, trvalé zvyšování odbornosti, interpersonální, komunikační, manažerské schopnosti, iniciativu apod.

1.3.3.1 Strategie podnikové kultury

Zvolení určité strategie zabezpečení lidskými zdroji závisí na mnoha faktorech. Např. ji ve velké míře ovlivňuje klima organizace, pojetí

podnikové politiky, sdílené principy chování organizace vůči konkurenci i vlastním zaměstnancům apod. Strategie podnikové kultury je vnímána jako důležitá součást řídicího procesu organizace. Podniková kultura je jev, který má značný vliv na úspěšnost firmy i efektivitu zaměstnanců. Přičemž představuje pojem, který nemá jednoznačnou definici.

Každý z autorů, kteří se dané problematice věnuje ji chápe trochu odlišně. Např. podle Tomka (2007, s. 60), lze podnikovou kulturu chápat jako *„základ nebo nadstavbu podnikového dění, které se projevuje v myšlenkových procesech a určuje chování lidí v podniku. Každý podnik si tak, vytváří svoji specifickou kulturu.“*

Jinou definici předkládá Schein: *„Podniková kultura je vzorec základních a rozhodujících představ, která určitá skupina našla či vytvořila, objevila a rozvinula, v rámci nichž se naučila zvládat problémy vnější adaptace a vnitřní integrace a které se tak osvědčily, že jsou chápány jako všeobecně platné. Noví členové organizace je mají pokud možno zvládat, ztotožnit se s nimi a jednat podle nich.“* (Schein, 1989, s. 3)

Nejen oba zmínění autoři, ale i celá řada dalších (např. Šigut, 2004), byť s malými odlišnostmi, se shodují na tom, že podniková kultura je určitý vzorec chování a hodnot, který je vlastní určité organizaci a odlišuje se od organizací jiných. Podniková kultura podle Bedrnové (1998, s. 16) zahrnuje zejména vztah k okolnímu světu a k podnikovému okolí, podnikové představy o povaze člověka a příčinách jeho jednání, představy o povaze mezilidských vztahů, tedy představy o uspořádání sociálních vztahů v organizaci nebo představy o tom, co je z hlediska organizace správné a co chybné.

Systém podnikové kultury se formuje buď na základě přirozeného vývoje vzhledem ke konkrétní sociální struktuře spolupracovníků, nebo cílevědomě ze strany vedení podniku v podobě zásad a norem. Jde o psaná nebo nepsaná pravidla společenského styku, hodnotové preference, zásady a pravidla pracovní morálky, loajality k podniku, vztahu k zákazníkům a podnikovým partnerům, ale i o oblast symbolů, výrazových forem jednání,

vybavení pracovišť, zvolenou architekturu, podnikové symboly, mýty, oslavy, podnikový žargon, zvyky, rituály, ceremoniály, preferované způsoby oblékání, apod. Pro podnikovou kulturu mají význam také verbální symboly, jako jsou historky, vyprávění a příběhy o událostech v organizaci, kterým je z různého důvodu přikládána důležitost, dále používaná typická slovní vyjádření apod. Tyto symboly umožňují zejména novým zaměstnancům prvotní orientaci v organizaci, dávají na vědomí, jaký způsob chování se v organizaci preferuje i jaký způsob chování je očekáván od všech pracovníků organizace. (<http://www.asistentka.cz/node/9915/> [6.3.2013].)

Z výše uvedené charakteristiky podnikové kultury je zřejmé, že každá podniková kultura je jiná, každá má své typické znaky, kterými se podobá nebo naopak odlišuje od jiných kultur. Jinými slovy každá podniková kultura je vlastní jen členům dané organizace, a to i přesto že určitá specifika podnikové kultury jednotlivých organizací se mohou v různých oblastech podobat. Z pohledu zabezpečení lidskými zdroji, je třeba si uvědomit, že podniková kultura představuje prostředí, které přináší výhody především těm, kteří jsou schopni se začlenit a identifikovat se s hodnotovým systémem podniku (<http://www.asistentka.cz/node/9915/> [6.3.2013].)

Ve spojení s výše uvedenou charakteristikou podnikové kultury hovoříme o tzv. silné podnikové kultuře. Tato, jak již bylo výše uvedeno, dává všem spolupracovníkům najevo, jaké jednání je požadováno, které aktivity jsou žádoucí, které ještě akceptovatelné a které jsou zcela nepřijatelné a vyloučené. Proto je nutné, aby všichni pracovníci byli s jednotlivými prvky podnikové kultury nejen dostatečně seznámeni, ale aby se setkávali s její existencí a vlivem v každé situaci, v každém okamžiku a na každém místě. Jen tak ji mohou pracovníci nejen akceptovat, ale i se s ní ztotožnit, tzn. identifikovat se se všemi vyznávanými podnikovými hodnotami, vzory a normami jednání.

Silná podniková kultura má celou řadu předností, proto bývá hodnocena jako pozitivní. Zprostředkovává jasný pohled na podnik a činí ho pro pracovníky přehledný a snadno pochopitelný. Usnadňuje tak běžné každodenní jednání lidí, umožňuje rychle pochopit mnohé formální předpisy a orientovat se i v nestandardních situacích. Vytváří podmínky pro přímou a jednoznačnou komunikaci, vyznačuje se menším podílem formálních předpisů a výraznou existencí neformální komunikační sítě. Silnou stránkou je rychlé nalezení řešení a rozhodnutí, kdy společná a jednotná komunikace umožňuje mnohem rychleji a snadněji najít shodu v názorech na řešení situace na všech stupních řízení. Díky vysokému stupni identifikace pracovníků s organizací se snižují i nároky na kontrolu. Pracovníci uvědoměle dodržují pracovní kázeň, panuje zde důvěra mezi pracovníky, vysoká motivace a týmový duch. Snaha přispět k dosažení podnikových cílů se neomezuje pouze na vlastní práci uvnitř organizace, ale je zřetelná i ve snaze dobře ji reprezentovat navenek a být k ní maximálně loajální. Být zaměstnancem v úspěšném podniku s dobrým image a projevit k němu loajalitu, tak zvyšuje společenské postavení, vlastní sebedůvěru a zpětně i další motivaci k vyššímu pracovnímu výkonu.

Je tedy možné konstatovat, že v silné podnikové kultuře jsou výrazně podpořeny řídicí systémy, řídicí procesy a rozhodování, organizace pracují efektivněji. Na druhé straně může mít silná podniková kultura negativní vliv na provádění žádoucích změn v systému řízení organizace. Mezi negativní průvodní jevy, které mohou komplikovat cestu podniku k úspěchu patří tendence k uzavřenosti. Kritika, varování, vnější a vnitřní signály nespokojenosti jsou často záměrně odmítány nebo přeslechnuty. Neefektivní je také fixace na tradiční vzory, nedostatek flexibility a blokování nové orientace, což vede k programovým snahám vyhýbat se změnám a novým orientacím, které nejsou v souladu se stávající podnikovou kulturou.

Proto si musíme uvědomit, že podniková kultura se neustále rozvíjí a mění a my se na ní musíme naučit reagovat. (<http://www.asistentka.cz/node/9915/> [6.3.2013].)

1.3.3.2. Strategie plánování pracovníků

Strategické plánování lidských zdrojů je celistvou součástí podnikového plánování. A jelikož podnikové plánování je nejdůležitějším nástrojem řízení organizace a protože člověk je nejdůležitějším faktorem jejího fungování, je personální plánování těžištěm všech plánovacích aktivit v organizaci. Postavení personálního plánování v rámci plánování v organizaci je tedy poněkud paradoxní, je sice odvozeným, sekundárním plánováním, ale zároveň jádrem všech plánovacích procesů a jejich nejdůležitější součástí.

Proces strategického plánování by měl rozpoznat podstatné schopnosti, které organizace potřebuje k dosažení svých cílů. Dle Koubka (1995, s. 31) *„personální plánování (plánování lidských zdrojů, plánování pracovníků) slouží k realizaci cílů organizace tím, že předvídá vývoj, stanovuje cíle a realizuje opatření směřující k současnému a perspektivnímu zajištění podnikových úkolů adekvátní pracovní silou.“*

Personální plánování tedy usiluje o to, aby organizace měla nejen v současnosti, ale zejména v budoucnosti pracovní síly:

- v potřebném množství (kvantita) – jaké pracovníky a v jakém množství bude organizace pracovníky potřebovat,
- s potřebnými znalostmi, dovednostmi a zkušenostmi (kvalita),
- s žádoucími osobnostními charakteristikami,
- optimálně motivované a s žádoucím poměrem k práci,
- flexibilní a připravené na změny,
- optimálně rozmístěné do pracovních míst i organizačních celků organizace,
- ve správný čas – kdy bude organizace pracovníky potřebovat,
- s přiměřenými náklady. (Amstrong, 2007, str.65)

Dále musí personální plánování umět odpovědět i na následující otázky:

- kolik pracovníků v organizaci pracuje již v současné době,
 - jak by měla organizace řešit rozdíl mezi potřebou, množstvím a strukturou pracovníků,
 - jak bude probíhat pohyb pracovníků uvnitř organizace v rámci horizontální i vertikální mobility,
 - jaké změny pravděpodobně nastanou na vnějším trhu práce a jaké budou mít důsledky pro formování pracovní síly organizace.
- (Amstrong, 2007, str.66)

„Personální plánování je tedy „proces předvídání, stanovování cílů a realizace opatření v oblasti pohybu lidí do podniku, z podniku a uvnitř podniku, v oblasti spojování pracovníků s pracovními úkoly v pravý čas a na správném místě, v oblasti formování a využívání pracovních schopností lidí, v oblasti formování pracovních týmů a v oblasti personálního a sociálního rozvoje těchto lidí.“ (Koubek, 2001, s. 87)

Role personálního plánování samozřejmě vzrůstá s velikostí organizace, ale i v organizacích relativně malých ji nelze podceňovat. Špatné plánování může mít pro organizaci nepříznivé důsledky, např. část pracovních míst může zůstat neobsazena, pohyb pracovníků uvnitř organizace probíhá nahodile, pracovníci mají nedostatečnou představu o své budoucnosti, o svém osobním rozvoji či pracovní kariéře apod. Výsledkem je fluktuace těch pracovníků, kteří hledají jasnější perspektivistu, či jsou schopní a ambiciózní.

Aby bylo personální plánování efektivní, je dle Koubka (1995, s. 33) třeba dodržovat následující zásady:

- Znat a respektovat strategii organizace. Tzn., znát důkladně strategické plány organizace a zajistit, aby všechny úvahy, předpoklady a východiska vstupující do personálních plánů byly v souladu se strategií organizace.

- Časově sladit cyklus plánování činností organizace a cyklus personálního plánování. Tzn., o personálních plánech přemýšlet současně a v kontextu s výrobními a dalšími plány.
- Personální plánování by mělo být celopodnikovou záležitostí. Tzn. veškerý management organizace by si měl být vědom důležitosti personálního plánování. Dobře zpracovaný plán je základem pro trvalý rozvoj organizace.

Personální plánování vychází ze dvou prognóz, z prognózy potřeby pracovní síly a z prognózy zdrojů pracovní síly. **Prognóza potřebných sil** se neobejde zejména bez analýz a informací týkajících se:

- výrobní orientace či zaměření činnosti organizace a jejich zamyšlených změn,
- situace a možných změn na trhu, zejména na trhu, na kterém se organizace hodlá uplatnit se svými výrobky či službami,
- stavu a tendencí v oblasti techniky a technologie používané nebo využitelné v organizaci a v organizacích stejného zaměření,
- demografické (především věkové) struktury pracovníků organizace, z níž lze odvodit tzv. reprodukční potřebu pracovníků na poměrně dlouhou perspektivu, tzn. kvalifikovaně odhadnout penzionování pracovníků,
- mobility pracovníků organizace a jejich tendencí, především pak odchodů pracovníků z organizace. (Koubek, 2011, str. 56)

Prognóza zdrojů pracovních sil pro organizaci vyžaduje především analýzy a informace o:

- současnému využívání a perspektivních možností úspor pracovních sil,
- současné profesně kvalifikační struktuře pracovníků a o potenciálu jejich kvalitativního rozvoje (potencionální míra

flexibility současné pracovní síly vzhledem k proměnlivosti kvalifikačních požadavků pracovních míst),

- populačním vývoji ve státě i v bezprostředním zázemí organizace a jeho vlivu na proces reprodukce pracovních zdrojů,
- situaci na trhu práce, především na lokálním trhu práce a o perspektivních vývojových tendencích na trhu práce;
- profesně kvalifikačních orientací lidí, tendencích v oblasti vzdělávání či jiných jejich hodnotových orientací (např. budoucí ochoty žen vstoupit na trh práce).

(Koubek, 2011, str. 56)

1.3.3.3 Strategie získávání a výběru pracovníků

Koubek (2001, s. 117) získávání pracovníků definuje jako „*činnost, která má zajistit, aby volná pracovní místa v podniku přilákala dostatečné množství odpovídajících uchazečů o tato místa, a to s přiměřenými náklady a v žádoucím termínu (včas)*“. Organizace tedy musí:

- rozpoznat a vyhledat vhodné pracovní zdroje,
- informovat a nabízet volná pracovní místa,
- jednat s uchazeči a získávat o nich nezbytné informace,
- tyto činnosti administrativně a organizačně zajistit.

Moderní získávání pracovníků má několik charakteristických rysů:

- Má strategickou povahu, tzn., neusiluje jen o získávání pracovníka, který by byl způsobilý pro práci na volném pracovním místě v současné podobě, ale snaží se získat pracovníka dlouhodoběji využitelného, tzn. se schopnostmi přizpůsobit se měnícím se požadavkům pracovního místa.
- Projevuje se v něm snaha o maximální hospodárnost ve využívání pracovníků, hledání vnitřních rezerv, snižování nákladů práce

a nákladů personálních činností a zároveň snaha poskytnout nejdříve příležitost stávajícím pracovníkům organizace a teprve následně se orientovat na vnější zdroje.

- Snaha získat pracovníka nejen z pohledu jeho kvalifikace a odbornosti, ale také z pohledu týmového, osobnostního i specifického (např. schopnost přizpůsobit se podnikové kultuře).
- Schopnost organizace získat nejen pracovní sílu, ale i „duši a srdce“ pracovníka, jeho oddanost, loajalitu apod. (Koubek, 2007, str. 63)

V procesu získávání pracovníků vždy na jedné straně stojí organizace se svou potřebou pracovníků, na druhé straně potencionální uchazeči o práci, kteří hledají vhodné nebo vhodnější zaměstnání. Mezi druhou skupinou osob mohou být i stávající zaměstnanci organizace, kteří buď mají sami zájem o změnu pracovního místa v rámci organizace (např. postup do vyšší funkce, zajímavější či lépe placená práce), nebo jsou ze svého dosavadního pracovního místa uvolňováni v souvislosti s úsporami pracovníků či s organizačními změnami. V celém procesu jde tedy zejména o zajištění toku informací mezi oběma stranami. Výsledkem by měla být reakce na nabídku zaměstnání, přičemž tuto odezvu mohou významně ovlivnit:

- obsah a způsob informování organizace o volném pracovním místě,
- vnitřní tedy ovlivnitelné podmínky organizace,
- vnější, objektivní a proměnlivé a organizací neovlivnitelné podmínky (Koubek, 2000, s. 181-183).

K nejvíce využívaným metodám získávání pracovníků patří inzerce v denním tisku, v odborných publikacích nebo na vývěškách úřadů práce nebo personálních agentur. Hlavní výhodou inzerce je, že za poměrně krátký čas umožní vyhledat dostatečný počet vhodných uchazečů o práci. Úřady práce i personální agentury nabízejí práci uchazečům o zaměstnání při zprostředkování práce.

Při hledání nových zaměstnanců se vyplácí i spolupráce se středními i vysokými školami. Nejvyšší úspěšnost mají ti zaměstnavatelé, kteří se o studenty zajímají po podstatnou část jejich studia, v dostatečné míře se reprezentují nebo v procesu studia nabízí studentům různé stáže, stipendia či zkrácené pracovní úvazky.

K moderním a velmi využívaným metodám získávání zaměstnanců patří inzerce na internetu. Existuje celá řada internetových stránek, kde je možné jak vložit nabídku volného pracovního místa, tak poptávku po pracovním místě. Výhodou je především rychlost a pružnost získávání informací.

V momentě, kdy si organizace zajistí dostatečný počet uchazečů o volné pracovní místo je nutno rozpoznat, který z těchto uchazečů bude nejlépe vyhovovat odborným i osobnostním požadavkům volného pracovního místa, který přispěje k vytváření zdravých mezilidských vztahů a k vytváření týmové kultury, bude chtít rozvíjet svůj potenciál apod. Zde začíná strategický proces výběru vhodného kandidáta, kdy si vhodného pracovníka nevybírá pouze organizace, ale i pracovník si vybírá vhodného zaměstnavatele. Tuto okolnost je třeba mít neustále při jednání s uchazeči na paměti.

Pozornost věnovaná procesu výběru patří mezi významné aspekty řízení lidských zdrojů v organizaci. Je třeba mít na paměti, že výsledky organizace závisí od kvality pracovníků, kterých organizace zaměstnává. Pokud se přijmou do pracovního poměru nekvalitní pracovníci, častým výsledkem jsou právní i finanční dopady. Proto je třeba celému výběrovému procesu věnovat patřičnou pozornost a celý proces neuspěchat. Zároveň si je třeba uvědomit, že neexistuje výběrová metoda, která by spolehlivě určila toho nejvhodnějšího uchazeče. Na základě předem stanovených kritérií lze jen najít a zvolit různé metody výběru, které co nejobektivněji vhodnost uchazečů dokáže prokázat (Koubek, 2000, str. 156 -157).

U procesu výběru pracovníků se zpravidla rozlišují dvě fáze: předběžná a vyhodnocovací. **Předběžná fáze** začíná tím, že vznikne potřeba obsadit volné pracovní místo. Následují tři kroky charakterizující předběžnou fázi:

- Jasně a detailně se popisem práce definuje příslušné pracovní místo, které má být obsazeno,
- specifikuje se pracovní místo – tzn., zjišťuje se, jakou kvalifikaci, znalosti, dovednosti a osobní vlastnosti by měl uchazeče mít, aby byl úspěšný na obsazovaném pracovním místě,
- specifikují se konkrétní požadavky na vzdělání, kvalifikaci, specializaci, délku praxe a zvláštní schopnosti a osobní vlastnosti nezbytné pro to, aby uchazeč o zaměstnání byl shledán vhodným kandidátem. (Koubek, 2000, str. 162-164)

Po vyhodnocení předběžné fáze (shromáždění dostatečného množství vhodných uchazečů) probíhá vyhodnocovací fáze. Ta se skládá taktéž z několika kroků, které není vždy třeba podstoupit všechny. Zpravidla se používá kombinace dvou nebo více kroků, z nichž ty nejčastější jsou:

- zkoumání dotazníků a jiných dokumentů předložených uchazečem, např. životopisy, dokumenty osvědčující vzdělání a absolvované kurzy, apod.
 - předběžný pohovor, mající doplnit a prověřit skutečnosti obsažené v dotazníku a v dalších předložených dokumentech,
 - testování uchazečů pomocí tzv. testů pracovní způsobilosti nebo pomocí tzv. assessment center (diagnostický program využívaný zejména jako výběrová metoda při obsazování vedoucích funkcí),
 - výběrový pohovor (interview) – strukturovaný, polostrukturovaný i nestrukturovaný,
 - zkoumání referencí a pracovních posudků,
 - přezkoumání lékařského posudku (pokud je potřebné),
 - rozhodnutí o výběru konkrétního uchazeče,
 - informování všech uchazečů o rozhodnutí.
- (Koubek, 2000, str. 162-164).

Použití všech nebo jen některých z výše uvedených kroků závisí na povaze pracovního místa, na množství uchazečů, na zvyklostech organizace atd. Platí, že pokud se jedná o kvalifikovanější práci, tím by mělo být použito více výběrových metod. Na druhou stranu, u méně kvalifikovaných prací většinou postačuje kombinace vyhodnocení dotazníků, referencí a pohovoru (Koubek, 2000, str. 162-164).

1.3.3.4 Strategie vzdělávání a rozvoje pracovníků

Základním předpokladem úspěšnosti jakékoliv organizace jsou lidé – pracovníci, kteří jsou flexibilní, jsou nejen připraveni na změny, ale také je akceptují a podporují. Aby mohl člověk fungovat jako pracovní síla, tzn. být zaměstnatelný, musí své znalosti a dovednosti neustále prohlubovat a rozšiřovat. Vzdělání a formování rozvoje se tak v moderní společnosti stává celoživotním procesem. A v tomto procesu sehrává stále velkou roli nejen organizace a její organizované vzdělávací aktivity, ale i samotný pracovník, který by měl být taktéž na svém vlastním rozvoji zainteresován.

Z pohledu organizace se vzdělávání a péče o formování pracovních schopností pracovníků stává jedním z podstatných cílů strategického řízení lidských zdrojů. Efektivní podnikové vzdělávání musí být systematické a dobře organizované. Mělo by vycházet ze zásad podnikové politiky vzdělávání a sledovat cíle podnikové strategie vzdělávání. V rámci systematického podnikového vzdělávání je dle Koubka (1995, s. 216-233) třeba nejprve:

- Identifikovat potřeby vzdělávání, tzn. odhadnout disproporci znalostí, dovedností, schopností na straně pracovníka s tím, jaké jsou kladeny požadavky na konkrétní pracovní místo. Disproporce se však může týkat i jiných oblastí, např. lepšího využívání pracovní doby, efektivnějšího využívání zdrojů či mobility pracovníků. Při

identifikaci potřeby vzdělávání se musí organizace opřít o znalost profesně-kvalifikační struktury pracovních zdrojů i vývojové tendence z teritoria, z něhož lidské zdroje do organizace plynou. Podstatné jsou i dosavadní zkušenosti vedoucích pracovníků, kteří často rozhodnou nejlépe o potřebě vzdělávání na daném organizačním stupni.

- Naplánovat vzdělávání – tzn. navrhnout plány, naformulovat úkoly a priority vzdělávání, návrhy jednotlivých programů včetně návrhů rozpočtů. Tzn. navrhnout, jak bude vzdělávání zabezpečeno, komu, jakým způsobem, kým, kdy, kde a s jakými náklady.
- Vyhodnocení výsledků a účinnosti vzdělávání – zkoumá se adekvátnost použitých metod, technických prostředků, obsahová stránka, časový plán, odezva a názory školených pracovníků, míra osvojených znalostí, uplatňování získaných znalostí v praxi, změny v pracovním chování, apod.

Samotných metod vzdělávání je široká škála. Nejčastější metody využívané přímo na pracovišti při výkonu pracovních úkolů jsou např. různé typy jednorázových instruktáží, které umožňují rychlý zácvik pracovníka. Dlouhodobější metodou instruktáže je tzv. koučování, které soustavně podněcuje pracovníka k žádoucímu výkonu práce i k vlastní iniciativě. Obdobou koučování je mentoring, zde si však vlastního rádce, který radí, usměrňuje a motivuje, vybírá sám školený pracovník. Další využívanou metodou je poradenství, neboli counselling, kdy jde o vzájemné konzultování a ovlivňování pracovníka a nadřízeného (školitele). Tradiční metodou je přidělení školeného pracovníka ke zkušenému pracovníkovi, který jej učí pracovními postupům. Hovoříme o tzv. asistování. Za vhodnou metodu formování pracovníků jsou považovány i pracovní porady, pověření úkolem a rotace práce. (Amstrong, 2007, s. 471)

Mimo pracoviště se nejčastěji využívají různé druhy kurzů, přednášek, skupinové diskuse, praktické názorné vyučování, workshopy, případové studie, hraní rolí, brainstorming, školení hrou i různé diagnosticko-

výcvikové programy. Jak je vidět, existuje celá řada programů, které kladou důraz zejména na plánování osobního rozvoje či na plánované učení se ze zkušeností. Rozvoj se může zaměřovat na všechny zaměstnance či cíleně na určitou skupinu zaměstnanců. Např. pokud se zaměří na manažery, může mít podobu učení se akcí nebo „outdoor learningu“ (učení se hrou či pohybovými aktivitami). Aby se maximalizoval efekt rozvoje, je nezbytné zvolit vyvážený přístup (Armstrong, 2007, s. 471).

Z výše uvedeného vyplývá, že v současnosti již nestačí jen tradiční způsoby vzdělávání pracovníků, jakými je např. zácvik, doškolování či přeškolování, ale stále více se využívají rozvojové aktivity orientované na formování širšího okruhu znalostí a dovedností, než jaké vyžaduje zastávané pracovní místo. Celá řada aktivit je směřována i na formování osobnosti a hodnotové orientace pracovníků, přizpůsobování jejich kultury kultuře organizace apod. Právě tyto rozvojové aktivity formují flexibilitu pracovníků a jejich připravenost na změny.

Pokud tedy hovoříme o rozvoji, hovoříme o vývojovém procesu, který umožňuje progresivně postupovat ze současného stavu znalostí a schopností k budoucímu stavu, v němž je zapotřebí vyšší úrovně dovedností, znalostí a schopností. Formou vzdělávacích aktivit se pracovník připravuje pro širší, odpovědnější a náročnější zvládání pracovních úkolů.

Dle Armstronga (1999, s. 470-471) lze plánování osobního rozvoje rozdělit do čtyř fází:

- **Analýza současného stavu a potřeby rozvoje** - provádí se většinou v rámci procesu řízení výkonu.
- **Stanovení cílů** – zahrnuje např. zlepšení výkonů na současném pracovním místě, zlepšení či získání dovedností, rozšíření znalostí, rozvoj konkrétních oblastí schopností, přechod nebo vzestup v rámci organizace, příprava na budoucí změny v současné roli apod.
- **Příprava plánu činnosti (akcí, kroků)** - plán stanovuje, co a jak je potřeba udělat, např. jaké budou očekávané výsledky, tj. cíle vzdělávání, dále např. nastavení rozvojových aktivit, odpovědnosti

za rozvoj od jednotlivých zainteresovaných stran, tj. např. pracovníka, jeho nadřízeného, personálního útvaru apod. či zpracování časového rozvrhu. Do plánu může být začleněna i celá řada dalších aktivit, která však musí být přizpůsobena potřebám daného pracovníka, např. pozorování práce jiných lidí, využívání programu e-learningu, práce s mentorem, koučování liniovým manažerem, studium doporučené literatury, pověření zvláštními úkoly a učení se akcí. Součástí plánu může být také formální vzdělávání.

- **Realizace** – provedení naplánovaných kroků.

Pojetí vzdělávání a rozvoje pracovníků v organizaci je třeba chápat jako pojetí proměnlivé v čase a prostoru, které závisí na povaze práce, používané technice a technologií v organizaci, na velikosti organizace a na mnoha dalších okolnostech.

1.3.3.5 Strategie odměňování pracovníků

Strategie odměňování je součástí strategie lidských zdrojů a vychází ze strategie organizace. Na strategii odměňování působí celá řada vnějších a vnitřních faktorů. Z vnějších faktorů na ni působí zejména trh práce a zákonné regulace státu, jako např. stanovení minimální mzdy apod. Z vnitřních faktorů lze uvést vliv podnikové kultury, struktury zaměstnanců, manažerských postupů, kolektivního vyjednávání i vnitřních mzdových předpisů.

Cílem každé organizace je poskytnout zaměstnancům takovou výši mzdy, která dokáže dlouhodobě udržet kvalitní zaměstnance v organizaci i dlouhodobě motivovat k dobrému pracovnímu výkonu. Proto strategie odměňování zahrnuje i proces stanovení přiměřené odměny v závislosti jednak na zručnostech, zkušenostech a schopnostech pracovníka a jednak i v závislosti na jeho hodnotě na trhu práce. Dle Armstronga, (2007, s. 515)

„řízení odměňování se týká formulování a realizací strategií a politiky, jejímž účelem je odměňovat pracovníky slušně, spravedlivě a důsledně v souladu s jejich hodnotou pro organizaci a s jejím přispěním k plnění strategických cílů organizace. Zabývá se vytvářením, realizací a udržováním systémů odměňování (procesů, postupů a procedur odměňování), jejímž cílem je uspokojovat potřeby organizace i všech stran na organizaci zainteresovaných“.

Jedním ze smyslů strategie odměňování je definovat a deklarovat úmysl organizace, za co, komu, kolik a jak bude platit za vykonanou práci. Strategie odměňování vyjadřuje, co by mělo být základem pro oceňování a odměňování lidí. Úkolem strategie je dále např. vymezit mzdové nároky, stimulovat k vysokému a kvalitnímu pracovnímu výkonu, získat a stabilizovat klíčové pracovníky, sledovat vnější mzdové struktury tak, aby byla společnost konkurenceschopná a motivovala k práci, informuje zaměstnance o mzdové politice a zásadách odměňování, hledá způsoby zdokonalování mzdového systému a dalších benefitů zaměstnanců, prosazuje flexibilitu do stanovení mzdy apod. (Dvořáková, 2007, s. 17).

Celé pojetí strategického odměňování by mělo být formulováno do základních zásad, z nichž uvedme např. zásadu rovnosti, důslednosti a průhlednosti. Další zásadou by mělo být investování do lidského kapitálu, jako přidané hodnoty organizace, s čímž je spojeno odměňování lidí diferenciovaně dle jejich přínosu pro organizaci, za to co dělají a čeho dosahují.

Dále cíle řízení odměňování lze dle Armstronga (2007, s. 515) vymezit následovně:

- odměňovat pracovníky dle toho, jak si jich organizace oceňuje a jak je na základě toho chce platit,
- odměňovat pracovníky za hodnotu, kterou skutečně vytvářejí,
- odměňovat správné věci a vytvářet kulturu výkonů,
- motivovat lidi a získávat jejich věrnost a angažovanost,

- pomáhat získávat a udržovat si potřebné a vysoce kvalitní pracovníky,
- vytvářet procesy celkového odměňování, které uznávají význam jak peněžních tak nepeněžních odměn,
- vytvářet pozitivní zaměstnanecké vztahy,
- uplatňovat odměňování rovným způsobem za práci stejné hodnoty musí být poskytována stejná mzda či plat,
- fungovat spravedlivě a důsledně.

Systém odměňování se skládá z určitých prvků, ty nejvýznamnější uvádíme:

- Úhrnná odměna – souhrn peněžních, zaměstnaneckých výhod a nepeněžních odměn.
- Celková odměna - hodnota všech plateb (celkových výdělků) a zaměstnaneckých výhod, které pracovníci mohou získat.
- Základní peněžní odměna – množství peněz (pevný plat nebo mzda), které tvoří sazba (tarif) za určitou práci nebo pracovní místo. Odráží vnitřní (např. formy hodnocení práce, kolektivní vyjednávání) i vnější faktory (např. sledování mezd na trhu práce). K základní odměně lze přidat různé příplatky (např. za přesčasovou práci). Základní sazbu může organizace upravovat tak, aby odrážela růst životních nákladů nebo tržních sazeb.
- Zaměstnanecké výhody – tzv. nepřímé odměny jako jsou nemocenské dávky, úhrada pojistného, nadstandardní výše dovolené na zotavenou, indispoziční volno, možnost využívání služebního automobilu, telefonu, počítače, příspěvky na penzijní či životní připojištění apod.
- Nepeněžní odměny – pocit úspěšnosti, uznání, seberealizace, rozvoj kariéry apod.
- Dodatečné odměny k základní peněžní odměně – často označované jako pohyblivé složky mzdy. Patří sem prémie, individuální výkonnostní a věrnostní odměny, provize, příplatky apod.

- Platové/mzdové stupně – v platové struktuře stanovení platového rozpětí v závislosti na různých kritériích, např. pracovním výkonu, schopnostech, délce praxe atd. (Armstrong, 2007, s. 515-518)

1.3.3.6 Typologie organizace podle L. Kostroně

V teorii existuje celá řada nejrozličnějších typologií organizací, podle kterých se dají různé podniky zařadit do různých skupin. Pro účely této práce jsem zvolila typologii podle L. Kostroně (<http://kostron.cz/texty/123-02.doc>), protože autor tuto typologii používá pro zjištění vlivu konkrétní kultury na personální práci ve zkoumaném podniku.

Kritéria, podle kterých tato typologie dělí podniky, jsou stabilita prostředí a velikost podniku. Na jejich základě lze každý podnik přiřadit do nějakého kvadrantu, jak je ukazuje následující tabulka.

Tabulka 1 - Typologie organizací podle L. Kostroně

		Prostředí	
		stabilní	dravé, konkurenční, turbulentní prostředí
Podnik	velký	I. kvadrant	II. kvadrant
	malý	III. kvadrant	IV. kvadrant

Pramen: <http://kostron.cz/texty/123-02.doc>

I. kvadrant = velký podnik ve stabilním prostředí: typická je vysoká stabilita a malá pružnost, veškeré činnosti jsou velmi formalizované, každý musí přesně vědět, jaké jsou jeho povinnosti; důraz klade na zkušenost a disciplínu.

II. kvadrant = velký podnik v konkurenčním prostředí: opět vysoká stabilita podniku, ale také potřeba pružného reagování na změny; podnik potřebuje různé lidi; veškeré činnosti jsou důkladně propracované; hlavní důraz se klade na loajalitu.

III.kvadrant = malý podnik ve stabilním prostředí: takových podniků je velmi málo; poskytují jistotu, ale skromné podmínky; typická nízká fluktuace.

IV.kvadrant = malý podnik v konkurenčním prostředí: velká pružnost, ale také nejistota (i drobný „přehmat“ může mít katastrofální důsledky); důraz kladen na „stejnou krevní skupinu“ všech zaměstnanců, ale zároveň důraz na individualitu jednotlivců a schopnost učit se „hozením do vody“.

Dle následující typologie můžeme určit strategii řízení společnosti a tím předcházet problémům, které by mohli vzniknout.

1.3.3.7 Typologie organizační kultury T. B. Deala a A. A. Kenedyho

Tato typologie bere v úvahu dva vlivy vnějšího prostředí podniku, a to rychlost zpětné vazby trhu a míru konkurence (míra rizikovosti podnikání). Na základě těchto vlivů dělí organizační kulturu různých podniků do 4 kvadrantů. Vychází z předpokladu, že jsou určitá fakta, která jsou společná všem kulturám (Nový, 1993 s. 39):

- způsob zaměstnávání spolupracovníků
- kritéria a styl rozhodování
- rozdělení pravomocí a odpovědnosti
- kritéria a časové cykly hodnocení pracovníků, dynamika jejich kariéry
- styl řízení a způsob kontroly
- mezilidské vztahy

Jako u každé typologie jde o velmi zjednodušený pohled. V praxi je jen málokterá kultura zcela jasně vymezena v rámci jednoho kvadrantu. Mnohem častější je jev, kdy se v kultuře promítají charakteristiky všech kvadrantů. Silné kultury často „mixují“ prvky všech typů tak, aby fungovali co nejefektivněji. (Lukášová, Nový a kol. 2004, s. 81- 82)

Hlavním rysem kultury ostrých hochů je individualismus – uznává se pouze špičkový výkon. Chyby a zaváhání se dají tolerovat, pokud jsou okamžitě

napraveny. Na pracovišti se neprobírají soukromé záležitosti. Při rozvoji se uplatňuje strategie diferenciací s maximální latkou.

Kultura přátelských experimentů je typickou týmovou prací. Cení se hlavně nápady, hodně se komunikuje. Pracovníci si sdělují i soukromé záležitosti, vzájemně se znají, kariérní postup není důležitý. Rozvoj a vzdělání se vyznačuje vyvážeností diferenciací strategie s bezbariérovou strategií a významným podílem organizačního učení.

Pro kulturu jízdy na jistotu je hlavním cílem neudělat chybu. Možnost vzniku chyby se minimalizuje přesně stanovenými postupy. Nemluví se o soukromých záležitostech. V oblasti rozvoje je většinou rovnováha mezi organizačním a individuálním rozvojem.

Kultura mašliček se vyskytuje většinou u organizací působících v málo konkurenčním prostředí nebo v prostředí, kde je velký důraz kladen na správný postup, přesnost a pečlivost. Formální náležitosti jsou přednější než věcný obsah. Pro rozvoj zaměstnanců se využívají certifikované programy, které absolvují jedinci podle svého postavení v organizaci.

Různí autoři prezentující tuto typologii používají odlišné pojmenování jednotlivých kvadrantů. Zde je použita terminologie F. Hroníka.

Tabulka 2: Typologie organizační kultury podle Deal a Kennedyho

		Velká	Malá
Rychlost zpětné vazby trhu	velká	kultura „ ostrých hochů“	kultura „ přátelských experimentů“
	malá	kultura „ jízdy na jistotu“	kultura „ mašliček“

Zdroj: Hroník, F.(2007, s. 16)

2. ANALÝZA STRATEGICKÉHO ŘÍZENÍ V SOUKROMÉ STOMATOLOGICKÉ SPOLEČNOSTI

2. 1. CHARAKTERISTIKA PODNIKU

2.1.1 Charakteristika soukromé stomatologické společnosti

.Uvedená soukromá stomatologická společnost byla založena v roce 2008 se sídlem v Brně. Z právního pohledu se jedná o společnost s ručením omezeným a předmětem podnikání je provozování soukromého zdravotnického zařízení v oboru zubního lékařství. Společnost poskytuje poměrně širokou škálu služeb nejen v oboru zubního lékařství, ale i v oborech zubní chirurgie a estetické stomatologie. Odpovědným zástupcem je jednatel společnosti, který je zároveň i jedním ze dvou jejích společníků.

Cílem společnosti je poskytování kvalitních standardních i nestandardních stomatologických služeb, které jsou orientovány částečně na všechny příjmové skupiny, částečně na střední a vyšší příjmovou klientelu. Poskytované služby jsou hrazeny jak ze systému zdravotního pojištění, tak částečně z vlastních zdrojů klientů. Praktické zubní lékařství zahrnuje preventivní prohlídky, běžné stomatologické zákroky od ošetření zubních kazů až po náročné protetické práce. Obsahem práce zubní chirurgie jsou zejména náročné nebo mnohočetné extrakce zubů a ošetření defektů chrupu titanovými implantáty. Estetická stomatologie nabízí péči v oblasti dentální hygieny a bělení zubů. Součástí společnosti je také moderní rentgenové pracoviště.

V době vzniku v roce 2008 mělo stomatologické centrum pouze tři zubní ordinace a sedm zaměstnanců v hlavním pracovním poměru (tři zubní lékaře, tři zdravotní sestry a jednu provozní asistentku).

V tomto období, kdy počet zaměstnanců nebyl velký, se společnost potýkala s běžnými provozními problémy. Nejevila se zatím potřeba vybudovat

organizační strukturu s jasně vymezeným způsobem řízení, kompetencemi, zodpovědností, vztahy podřízenosti a nadřízenosti, charakteristikou pracovních rolí ani tokem informací.

V průběhu roku 2010 se společníci firmy rozhodli rozšířit plochu podnikání. Hlavním důvodem bylo posílit stabilitu společnosti a udržet si důvěru a spokojenost klientů s poskytovanými službami. S tím souvisel i problém stávajícího malého počtu zubních lékařů. V případě čerpání řádných dovolených, nemocnosti, či dokonce odchodu z pracovního poměru jen jednoho z nich, by firma musela řešit nemalé problémy s celou řadou organizačních i personálních důsledků. Tudíž bylo v zájmu majitelů přijmout nové lékaře a zřídit další zubní ordinace. Byly vybudovány čtyři nové ordinace, do kterých byli postupně přijímáni do pracovního poměru noví zubní lékaři.

Do poloviny roku 2011 bylo plně obsazeno všech 7 zubních ordinací. Nezbytností se ukázalo vybudování recepce, což se nyní velmi osvědčuje. Z důvodu rozsahu poskytovaných činností a vyšších náročností na řízení došlo také ke změně pozice provozní asistentky na pozici výkonné ředitelky.

Od poloviny roku 2011 má stomatologická společnost kromě jednatele a společníka společnosti 7 zubních lékařů, 7 zdravotních sester, 2 recepční a 1 výkonnou ředitelku, tj. 17 zaměstnanců v pracovním poměru.

Aktuální stav v roce 2013 má společnost jednatele a společníka společnosti 6 zubních lékařů, 5 zdravotních sester, 2 recepční a 1 výkonnou ředitelku, tj. 14 zaměstnanců v pracovním poměru, o čemž vypovídá následující graf:

Obrázek 5: Pracovní pozice ve společnosti



Vzhledem k nárůstu počtu pracovníků a rozsahu vykonávaných činností a trvalé absence organizační struktury s jasně vymezenými prvky, se však brzy začaly projevovat náznaky nespokojenosti s nízkou úrovní organizování a řízení, špatnou komunikací uvnitř firmy, nedostatkem potřebných informací pro výkon práce i nedostatečnou motivací pramenící jednak z absence popisů práce, hodnotícího a motivačního systému včetně nízké transparentnosti systému odměňování.

Nutností se tak stává vytvoření organizační struktury, která by vyjadřovala jednoznačně stanovenou dělbu práce, funkce, vymezení pravomocí a zodpovědnosti, toky informací a hlavně by vedla k vyšší koordinaci všech vykonávaných činností, v jejímž důsledku by se zefektivnila a zvýšila výkonnost celé organizace.

Úkolem vedení organizace se tak stává vytvoření organizační struktury a organizačních postupů, které nejen jasnou písemnou formou stanoví vize, cíle a strategii organizace, ale zaměří se na zpracování komplexní dokumentace řízení a koordinace všech činností v organizaci. Samotnou realizací návrhu všech organizačních postupů je prověřena provozní ředitelka.

2.1.2 Typ společnosti z hlediska typologii organizace podle L. Kostroně

Vzhledem k počtu zaměstnanců je společnost bezpochyby malá firma. Prostředí, v kterém působí, je vysoce konkurenční a kvůli neustálým změnám také silně turbulentní. Podle typologie organizací dle Kostroně patří soukromá stomatologická společnost zcela jasně do IV. kvadrantu. Jde tedy o „malou firmu, která se pohybuje v dravém turbulentním prostředí. Je podobná rychlému kluzáku, který snadno mění směr, ale může nedovedně najet i na menší vlnu a končí v přemetech. Důraz bude kladen na to, aby úspěšný kandidát byl „stejně krevní skupiny“ a přitom výraznou soutěživou individualitou, která se učí plavat „hozením do vody“. Tato skutečnost se promítá i do personální strategie. (<http://kostron.cz/texty/123-02.doc>)

2.2 Vize, cíle organizace

Jako první a zásadní nedostatek se jeví absence stanovení uznávaných hodnot a standardů chování, kterými organizace dává pracovníkům najevo, co je po nich požadováno a jaké způsoby chování jsou žádoucí.

Jelikož všechna zdravotnická zařízení musí vycházet z principů stanovených zákonem č. 372/2011 Sb., o zdravotních službách a podmínkách jejich poskytování, je zřejmé, že i představovaná stomatologická společnost by měla vycházet zejména z identifikace zdravotní péče i růstu významu preventivních zdravotních programů. Jejím nejvyšším cílem musí být proto poskytování stomatologické péče v co nejvyšší kvalitě a největším rozsahu. Její vizí je a do budoucna zůstane spokojený zákazník a spokojený zaměstnanec.

Aby tato vize mohla být naplňována, je třeba jít cestou dobře vypracované strategie, která zajistí firmě konkurenční výhodu a finanční prosperitu. Z pohledu řízení lidí jde zejména o to, jaké styly řízení organizace vymezí, jaké nastaví přímé a nepřímé usměrňování, co pro ni bude prioritní při výběru nových zaměstnanců, v jaké rovině budou nastaveny pracovní vztahy, komunikace, zpětná vazba apod.

Prosperitu firmy nezajistí jen kvalitní řízení a kvalitní pracovníci uvnitř organizace, i když jsou základním předpokladem úspěchu. Je třeba zvolit i jednoznačnou strategii péče o nového i stávajícího klienta. Spokojenost a zejména věrnost klienta nezajistí jen kvalita výkonu, ale i to jak zákazník na firmu nahlíží, jaké cítí její klima, jaká je kvalita prostředí i komunikace s ním.

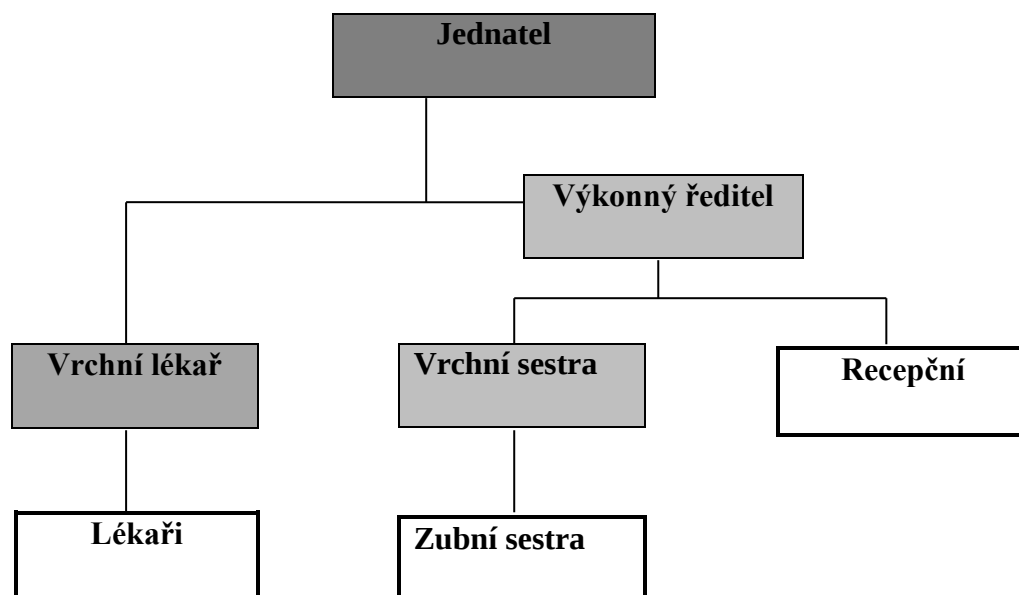
2.3 Struktura organizace a řízení

Do nedávné doby neměla společnost stanovenou závaznou organizační strukturu, řídicí činnosti byly prováděny nesystematicky, neplánovaně a většinou jen operativním způsobem. Řídicím pracovníkům i ostatním zaměstnancům byly sice nastaveny činnosti, kompetence i zodpovědnosti, ale pouze v nezávazné ústní formě. Důsledkem je nízký stupeň efektivního řízení a koordinace všech vykonávaných činností včetně nedostatečných a nestandardizovaných komunikačních postupů.

Ke zlepšení situace by mělo přispět vybudování organizační struktury, která by měla vyjadřovat, v souladu s teoretickými poznatky, formou uspořádání dělby práce, funkce, pravomoci, zodpovědnosti a toky informací tak, aby mohla organizace úspěšně a efektivně dosahovat svých vytyčených cílů.

Vzhledem k tomu, že se jedná o středně malou organizaci s velmi úzkým spektrem působnosti, je navržena organizační struktura poměrně jednoduchá. Při jejím zpracování se vycházelo zejména z liniové organizační struktury, která jednoznačně vymezuje vztahy podřízenosti a nadřízenosti, jasně vymezuje kompetence řídicích pracovníků a určuje krátké informační toky. Liniová úroveň též umožňovala přímé zapojení manažerů do poskytování služeb, vytvořila nástroje kontroly, koordinace a integrace.

Obrázek 6: Schéma organizační struktury soukromé stomatologické společnosti



Zdroj: vlastní zpracování

Z pohledu specializace a podobnosti úloh a cílů i způsobů centralizovaného řízení však tato organizační struktura vychází i z typu organizace funkcionální. Tato struktura umožňuje jednotné odborné řízení i jednotný odborný rozvoj včetně rozvoje kvalifikace pracovníků, výměnu zkušeností i zjednodušení odborného školení. Vzhledem k tomu, že dochází k výkonu obdobných činností, lépe se mohou srovnávat znalosti, dovednosti i výsledky práce jednotlivých pracovníků. O co menší je možnost vyššího kariérního postupu, o to vyšší je však možnost kariéry odborné. Celkově struktura ukazuje, kdo je odpovědný za řízení, koordinování a výkon všech činností a definuje hierarchii řízení.

Dle navrženého organizačního řádu jsou oprávněnými osobami v plné šíři jednatel a v omezené šíři výkonný ředitel, který je oprávněn ke všem právním úkonům, k nimž dochází při provozu společnosti. Na nižších úrovních řízení je vrchní sestra a vrchní lékař, kteří rozhodují o odborných

otázkách v oboru působnosti. Všechny organizační články musí spolu vzájemně spolupracovat a poskytovat si v mezích své působnosti podporu.

2.4 SWOT analýza v oblasti lidských zdrojů

Analýza byla vytvořena na základě vlastního zkoumání společnosti.

Silné stránky

- Kultura společnosti, která nepůsobí negativně na odvahu pracovníků samostatně rozhodovat
- Strategická poloha společnosti
- Kvalitní zařízení stomatologické společnosti

Slabé stránky

- Přijímání absolventů
- Vysoká fluktuace zaměstnanců
- Špatná organizace

Příležitosti

- Rozvoj vzdělání v daném oboru
- Získání zkušeností
- Využití aktivity a iniciativy zaměstnanců

Hrozby

- Vysoká konkurence
- Volné řízení firmy
- Výchova konkurentů

2.5 Strategie v oblasti lidských zdrojů

Vedení společnosti plánuje zpracování osobního rozvojového plánu pro každého jednotlivého zaměstnance. Plán bude obsahovat v první řadě samozřejmě odborný rozvoj. Tato část plánu se bude u různých zaměstnanců lišit podle jejich postavení ve společnosti. Dalším bodem bude rozvoj komunikačních dovedností, které jak již bylo zmíněno výše, tvoří zásadní předpoklad pro úspěšnou činnost vykonávání odborné práce. Kromě těchto dvou oblastí se samozřejmě bude plán také zaměřovat na rozvoj jazykových dovedností.

2.5.1 Vnitropodniková komunikace

Vzhledem k malému počtu zaměstnanců probíhá většina komunikace „tváří v tvář“. Tímto způsobem probíhá vedení i informování o společnosti a jejich dalších cílech. Tím mají zaměstnanci, tak vedení společnosti poměrně vysokou pravděpodobnost, že to co je sdělováno, je také správně pochopeno. Přes veškerou snahu o bezproblémovou komunikaci, se však vždy mohou vyskytnout nějaké problémy, a to nejen z důvodu překážek v komunikaci, ale zejména při řešení nových problémů.

Každý zaměstnanec má vždy možnost vyjádřit se ke konkrétnímu problému, který se ve společnosti řeší. To je dáno podnikovou kulturou, která ve společnosti panuje.

Problémy se řeší okamžitě nebo v nejbližší možné době poté, co vzniknou. I když se společnost v maximální míře snaží vyhýbat vzniku „kostlivců“ (problémy, které nebyly vyřešeny a můžou se kdykoliv objevit), občas se najdou problémy, které se odsouvají na později, a čeká se na vhodnou dobu, kdy se problém bude řešit.

2.5.2 Důležité aspekty úspěšnosti lidských zdrojů

Hlavními aspekty úspěšnosti zaměstnanců společnosti v každodenní činnosti jsou především jejich odborné znalosti. Dalším kritickým aspektem jsou komunikační dovednosti jednotlivých zaměstnanců. Odborné informace je

třeba poskytovat zákazníkům takovým způsobem, který je pro ně srozumitelný a pochopitelný. Je třeba správně odhadnout, kdy a které informace zákazníkovi přednést. Správný způsob komunikace zvyšuje úspěšnost péče. Vedle nich jsou důležité, jako téměř v každé činnosti v současné době, jazykové schopnosti.

Odborné znalosti našich zaměstnanců jsou na velmi dobré úrovni, ale bohužel znalosti se však omezují pouze na znalosti v českém jazyce. Pokud jde o jazykovou vybavenost jednotlivých zaměstnanců, tak většina dokáže komunikovat alespoň v jednom cizím jazyce na všeobecné úrovni. Znalost odborné terminologie a s tím související schopnost odborné komunikace je zatím nedostatečná. Komunikační schopnosti zaměstnanců i přes jazykovou bariéru jsou na velmi dobré úrovni, o čem svědčí úspěch společnosti při získávání nových zákazníků

2.6 Organizační kultura

Budování organizační kultury ve společnosti je založeno na volnosti vedení, kdy má každý možnost cokoliv říct. Vedení tedy spoléhá víceméně na víru jednotlivých pracovníků v to, že co je dobré pro společnost, je dobré i pro ně.

Vztahy mezi pracovníky a vedením jsou na přátelské úrovni. Každý zaměstnanec se může vyjádřit ke všem vzniklým problémům společnosti. Vedení předpokládá, že daná kultura umožní zaměstnancům pracovat aktivně, iniciativně a přicházet s novými nápady.

2.6.1 Hodnoty a principy společnosti

Z pohledu vedení společnosti byly navrženy základní principy a hodnoty ve vztahu k vlastním zaměstnancům i klientům, které vystihují přístup této společnosti, její postoje i to, jakým způsobem se chce společnost dál ubírat. Nejdůležitější body rozvoje lze shrnout následovně:

- stát se dlouhodobě prosperující společností s efektivním hospodařením,

- poskytovat kvalitní, dostupné a bezpečně stomatologické služby, neustále je zkvalitňovat a vnášet do nich nové trendy,
- poskytovat vysokou úroveň a kulturu těchto služeb,
- zůstat spolehlivým a profesionálním partnerem pro své klienty,
- vytvářet hodnotné a bezpečné pracovní prostředí pro své zaměstnance,
- garantovat pocit jistoty a stability zaměstnání včetně spravedlivého odměňování,
- podporovat kreativitu, odborný růst a seberealizaci všech pracovníků firmy.

Základními hodnotami této společnosti byly stanoveny:

- profesionálnost,
- osobní odpovědnost,
- bezúhonnost,
- nestrannost,
- důvěrnost,
- poctivost
- integrita.

Ve vztahu k zákazníkům byly stanoveny následující priority:

- zajištění špičkové úrovně poskytovaných služeb,
- zabezpečení komplexnosti péče pro děti i dospělé,
- jít cestou důsledné prevence, tj. předcházení vzniku zubních kazů,
- profesionální, osobní a citlivý přístup k zákazníkům,
- zajištění příjemného prostředí,
- vstřícnost k potřebám klientů,
- vybavenost moderní technikou i technologiemi,
- záruka odváděné práce a poskytnutých materiálů.

Organizace ve vztahu k vlastním pracovníkům vymezila tyto principy:

- zachování důstojnosti a vzájemné úcty,
- zákonnost všech procesů,
- vytvářet příznivé podmínky pro práci,
- uplatňování rovného a konkrétního přístupu,
- spravedlivé odměňování podle vykonané práce,
- pravidelné a spravedlivé hodnocení pracovního výkonu
- včasná a úplná informovanost o všech podstatných organizačních změnách,
- otevřená a jasná komunikace,
- zajištění odborného růstu a zvyšování si kvalifikace.

Díky vlastnímu pozorování a rozhovorům se zaměstnanci mě vedlo k vytvoření těchto vizí a principů, které je třeba vnímat v celistvém kontextu jako součást firemní kultury a motivačního systému uvedené stomatologické společnosti.

2.6.2 Typ organizační kultury dle Deala a Kennedyho

Společnost se realizuje v oblasti, kde je velká konkurence a velká rychlost reakce na trhu. To vede k závěru, že kultura společnosti musí být kulturou „ostrých hochů“ a kulturou „přátelských experimentů“. Pro kulturu ostrých hochů svědčí následující skutečnosti:

- velký důraz se klade na výkon a spolupráci mezi zubním lékařem a sestrou
- chyby se tolerují, ale musí být napraveny a zjištěn důvod neúspěchu

Pro kulturu přátelských experimentů naopak svědčí to, že pracovníci se vzájemně velmi dobře znají, komunikují spolu nejen o pracovních, ale také o soukromých záležitostech.

Vzhledem k těmto poznatkům navrhuji uplatnit vyvážené diferenciační a bezbariérovou strategii rozvoje. Všichni zaměstnanci by měli mít přístup ke

vzdělávacím a rozvojovým aktivitám, nicméně důraz by měl být kladen především na individuální aktivitu při plánování těchto aktivit.

2.7 Strategie v oblasti rozvoje lidských zdrojů

Ve společnosti je zřejmá snaha o plánování budoucí potřeby lidských zdrojů, a to jak nových zaměstnanců, tak zvyšování a rozšiřování kvalifikace těch stávajících. Do úvahy se berou následující kritéria:

- předpokládaný vývoj v daném oboru
- perspektivista jednotlivých zaměstnanců
- vliv konkurentů i zákazníků
- osobní život zaměstnanců (mateřská dovolená, atd.)

Vedení se snaží zajišťovat si lidské zdroje v dostatečném počtu a vhodném složení s dlouhodobější perspektivou.

2.7.1 Organizační rozvoj a rozvoj pracovníků

V loňském roce proběhla ve společnosti drobná reorganizace, ve které se dříve jednolitá skupina rozdělila do skupin podle svých pravomocí, kde má každá skupina jasně stanovená pravidla a zodpovědnost za práci, kterou vykonává.

Ale i přesto se společnost více zaměřuje na rozvoj jednotlivců, protože v oblasti, ve které se společnost pohybuje, je třeba mít vysoce kvalifikované zaměstnance. Jedině takto vybavení zaměstnanci mohou dobře vykonávat svoji práci. Navíc obor stomatologie je typický tím, že jméno konkrétního stomatologa je mnohem důležitější než jméno společnosti, ve které pracuje.

2.7.2 Výběr pracovníků

Výběr zaměstnanců probíhá formou pohovoru. Vedení pohovoru je v současné době záležitostí naší personalistky. Personalistka se účastní výběrového řízení a vede výběrový pohovor a má jedno z rozhodujících slov ohledně přijetí/nepřijetí daného kandidáta.

Rozhodující kritérii jsou:

- potenciál daného kandidáta prokazovaným zájmem o práci a ochotu učit se,
- „stejný pohled na svět“, aby kandidát zapadl do pracovního kolektivu.

Zkušenost ukázala, že v případě dvou kandidátů, z nichž jeden má již značné zkušenosti s prací v oboru a druhý je čerstvý absolvent, který nemá zkušenosti téměř žádné, se více vyplatí přijmout uchazeče s více zkušenostmi, ale bohužel těchto kandidátů moc není, proto nám nezbyvá přijímat absolventy. A z nich poté vychovat výborné odborníky ve svém oboru. V současné době ve společnosti pracují 3 zaměstnanci, kteří nastoupili jako absolventi a jsou vychováni a vzděláváni ve svém oboru k prospěchu společnosti.

Problémy s výběrem pracovníků

Stanovená kritéria výběru jsou značně subjektivní a velmi těžko přenositelná mezi lidmi. Personalistka spoléhá, dle svých slov, hlavně na své zkušenosti a dobrý odhad člověka. Tato schopnost se však jen velmi těžko předává jiným lidem. Bylo by vhodné určit alespoň několik kritérií, podle kterých by se mohli rozhodovat příslušní vedoucí pracovníci.

2.7.3 Vzdělávání a rozvoj pracovníků

Této činnosti se vedení společnosti snaží věnovat velikou pozornost. Důvodem je skutečnost, že nedostatečný zájem by mohl vést až k existenčním potížím společnosti. Úspěch soukromé stomatologické společnosti stojí a padá s kvalitou jejich zaměstnanců

Ve společnosti není vytvořen přesně definovaný adaptační program pro nově příchozí zaměstnance. Nového zaměstnance dostane „na starost“ jeden ze stávajících zaměstnanců – podle odborného zaměření. Jeho úkolem je ukázat novému zaměstnanci veškeré činnosti spojené s jeho pracovní pozicí a naučit ho být součástí týmu.

Jednotliví pracovníci jsou vedeni k tomu, aby zvyšovali svoji odbornou způsobilost a rozvíjeli se i v oblastech souvisejících s výkonem povolání.

Vzdělání a rozvoj jsou v současné době dobrovolnou záležitostí, které se zaměstnanci mohou a nemusí účastnit dle vlastní vůle. I když vedení se snaží směřovat jednotlivé zaměstnance podle předpokládaného vývoje společnosti a potřeb zákazníků neustále k dalšímu vzdělávání. V současné době ještě někteří zaměstnanci vedle zaměstnání studují na odborných školách.

Již delší dobu však vedení sleduje pokles zájmu a ochoty se dále vzdělávat a rozvíjet. Z toho důvodu bylo přistoupeno ke zpracování plánů osobního rozvoje pro všechny zaměstnance, na jejichž plnění bude jako motivační činitel navázána i část mzdy.

Rozhodování o vzdělávacím programu, kterého se zaměstnanci zúčastní na podnikové náklady, je záležitost vedení společnosti. Návrh však může přinést kterýkoliv zaměstnanec.

2.7.4 Odměňování pracovníků

Odměňování zaměstnanců se v současnosti skládá ze dvou částí: pevná část mzdy, pohyblivá část mzdy.

Pevná část mzdy je určena na základě odborných znalostí a schopností každého jednotlivého pracovníka a je vyplácena každý měsíc bez ohledu na skutečné výsledky. Tato část má větší podíl na celkové mzdě. Menší podíl tvoří pohyblivá část. Ta je tvořena podílem zaměstnance na tržbách, které přináší společnosti a to ve výši 25% u stomatologů a 1% z tržby ordinace zdravotním sestrám, jen provozní ředitelka má výjimku, její mzda se skládá pouze z pevné části.

2.8 Zhodnocení přínosu navržených změn

V praktické části jsem popsala fungování naší společnosti i s jejími nedostatky. Navržené změny by se měly týkat hlavně zajištěním vytvořením hodnotového, organizačního a výkonnostního systému. Výsledkem by měla být nejen vyšší konkurenceschopnost a úspěšnost na trhu práce, ale také vyšší stabilita a spokojenost všech zaměstnanců společnosti. Pokud by realizace všech navrhovaných změn proběhla tak, jak je zamyšleno v této

bakalářské práci, jednotlivým pracovníkům by byly jednoznačně stanoveny jejich kompetence, pravomoci a odpovědnosti. Vytvořením a důsledným dodržováním a propagováním vize, cíle, strategie organizace, dále organizačního a pracovního řádu a dalších interních organizačních a metodických postupů jsou jednoznačně dána pravidla hry, která ovlivňují nejen všechny pracovníky společnosti, ale i ty, kteří mají eventuální zájem o přijetí do pracovního poměru v rámci organizace. Jasnost, zřetelnost a zakotvenost celého organizačního systému by měla pomoci stabilizovat personální stavy společnosti, vytvořit důvěru ve společnost a zvýšit sociální jistoty pracovníků. Výsledkem by měla být vyšší míra identifikace s cíli společnosti a následně opět zvýšená, již zmiňovaná, efektivita i spokojenost pracovníků a potažmo vyšší výkonnost celé společnosti.

Vytvořením nového řídicího systému a ucelené vnitropodnikové komunikace založené na spoluúčasti při rozhodování, otevřenosti informací a celkovém informačním a komunikačním chování by mělo přinést nejen zjednodušení orientace všech pracovníků ve vnitropodnikové organizaci a řízení, ale i opět celé zefektivnění všech vykonávaných činností. Taktéž vypracováním a interním zveřejněním popisů práce všech pracovních pozic, by měla být mnohem lépe rozdělena a jasně definována odpovědnost a kompetence pracovníků, což by v konečném důsledku mělo vést ke zvýšení vzájemné spolupráce a koordinace nejen mezi jednotlivými pracovníky, ale i mezi jednotlivými ordinacemi.

Taktéž větším důrazem na proškolení pracovníků, ať již v oblasti pracovněprávní, bezpečnostní a ochrany zdraví při práci, komunikačních a manažerských dovedností, či v jednotlivých odborně specializačních oblastech, by se postupně zvyšovali potřebné schopnosti a dovednosti jednotlivých zaměstnanců. Výsledkem by opětovně bylo nejen zvýšení jejich výkonnosti, ale i zefektivnění všech vykonávaných činností a růstu výkonnosti celého centra.

Závěr:

Současná civilizace se bezpochyby velmi rychle rozvíjí, projevuje se globalizace, rozvoj technologií „zmenšování“ planety způsobené internetem a řada dalších skutečností, které vedou k neustále rostoucí konkurenci na trzích celého světa.

Proto cílem této bakalářské práce bylo zhodnotit stávající stav soukromé stomatologické společnosti v oblasti organizování a řízení zejména lidských zdrojů a navrhnout nové organizační postupy a nové možnosti řešení, případně změnu již stávajících postupů, které povedou ke zlepšení současného stavu jak v oblasti řízení, tak v oblasti spokojenosti zaměstnanců a konkurenceschopnosti společnosti na trhu.

V praktické části, byl zhodnocen současný stav společnosti, ze které vyplynula jednoznačná nedostatečnost nebo úplná absence některých organizačních postupů i některých metod řízení.

I když současný management tuto skutečnost dost podcenil, nedá se mu upřít, že se snaží o nápravu vzniklé situace. Vedení společnosti si uvědomilo nedostatky ve svém řízení i organizaci, i to, že pro udržení firmy v tržním prostředí je změna v organizaci a řízení naprosto nezbytná.

I když cíl práce byl jasně stanoven a myslím si, že i dodržen a splněn, nejtěžším úkolem bude uvedené návrhy v organizačních postupech realizovat v praxi.

Použité zdroje:

Literatura

ARMSTRONG, M. *Personální management: metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Vyd. 1. Praha: Grada, 1999, 963 s. ISBN 9788071696148.

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. rozšířené vydání. Praha: Grada, 2007, 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. A KOL. *Psychologie a sociologie řízení*. 1. vyd. Praha: Management press, 1998. 560 s. ISBN 80-85943-57-3.

DEDOUCHOVÁ, M. *Strategie podniku*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2001. 256 s. ISBN 80-7179-603-4

DVOŘÁKOVÁ, A. A KOLEKTIV. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.

FITZ-ENZ, J.; DAVISON, B. *How To Measure Human Resources Management*, 3.vyd. New York, McGraw-Hill, 2002. 251 s. ISBN 0-07-136998-8

HANZELKOVÁ, A., KEŘKOVSKÝ, M., MATHAUSER M., VALSA, O. *Bussines strategie: krok za krokem*. 1.vyd. Praha: C. H. Beck 2013. 159 s. ISBN 978-80-7400-455-1.

HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 240 s. ISBN 978-80-247-1457-8

KASPER, H.; MAYRHOFER, W. *Personální management. Řízení. Organizace*. Přel. B. Cempírek a kol. Praha: Linde, 2005. 592 s. ISBN 80-86131-57-2

KEŘKOVSKÝ, M. a VYKYPĚL, O. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006, 206 s. C. H. Beck pro praxi. ISBN 80-717-453-8.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, 399 s. ISBN 9788072611683.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 1995, 350 s. ISBN 978-80-8594-301-6.

KOUBEK, J., *ABC personalistiky*, Praha: LINDE, 2000. 396 s. ISBN 80-86131-25-4.

KOUBEK, J., *Personální práce v malých a středních firmách*. 4.aktu.. a dopl. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2011, 288 s. ISBN 978- 80-247-3823-9

MALLYO, T., *Základy strategického řízení a rozhodování*, 1.vyd. Praha: Grada Publishing, a.s. 2007. 252 s. ISBN 978 -80 -247 -1911-5

PICHŇA, J., *Základy personalistiky*, . Bratislava: SOFA,1995. 112 s. ISBN 80-85752-15-8.

PORTER, M. E. *Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Praha: Victoria Publishing, 1994, 403 s. ISBN 80-856-0511-2.

SALZBRUNN, R. POBOŘIL, M. *Řízení lidských zdrojů*: 1.vyd. Ostrava: Tiskárna Union, 2005, 176 s. ISBN 80-86764-32-X.

SCHEIN, E. H. *Psychologie organizace*. Praha: Orbis, 1969. 161 s. ISBN 1102169.

SRPOVÁ J., ŘEHOŘ V., A KOL., *Základy podnikání: Teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, a.s. 2010, 432 s. ISBN 978-80-247-3339-5

ŠIGUT, Z. *Firemní kultura a lidské zdroje*. Praha: ASPI, 2004, 88 s, ISBN 80-7357-046-7.

TOMEK, G., VÁVROVÁ, V., *Řízení výroby a nákupu*, Praha: Grada, 2007, 384 s. ISBN 978-80-247-1479-0.

VOŘÍŠEK, Jiří. *Strategické řízení informačního systému a systémové integrace: metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2006, 323 s. ISBN 80-85943-40-9.

Internet

Internetové stránky *Firemní kultura – II. díl*, 4.8.2009 [online]. Dostupné na <http://www.asistentka.cz/node/9915>[6.3.2013].

KOSTROŇ, L. *Firemní kultura* [online]. Dostupné na <http://kostron.cz/texty/123-02.doc>

Seznam obrázků a tabulek

Obrázek 3: Hierarchie firemních strategií	10
Obrázek 2: Model strategického řízení - Porterovo "kolo konkurenční strategie"	11
Obrázek 3: Proces strategického plánování	12
Obrázek 4: Obsahové vymezení strategie řízení lidských zdrojů (personální strategie)	15
Obrázek 5: Pracovní pozice ve společnosti	40
Obrázek 6: Schéma organizační struktury soukromé stomatologické společnosti	42
Tabulka 1 - Typologie organizací podle L. Kostroně	34
Tabulka 2: Typologie organizační kultury podle Deala a Kennedyho	36

Jméno a příjmení autora:	Lucie Krupičková
Název katedry a fakulty:	Katedra sociologie a andragogiky, Fakulta filozofická
Název bakalářské práce:	Strategický plán firmy
Vedoucí diplomové práce:	PhDr. Michaela Tureckiová CSc..
Počet znaků:	63 609
Počet příloh:	0
Počet použitých zdrojů:	25

Klíčová slova v češtině:

Lidské zdroje, podniková kultura, vzdělávání, hodnocení, strategické plánování

Klíčová slova v angličtině:

Human resources, corporate culture, education, rating, strategic planning

Anotace v češtině:

Předmětem mé bakalářské práce je návrh strategického plánu v soukromé stomatologické společnosti, která nemá zkušenosti s vedením, rozvojem a organizováním středně velké společnosti. V teoretické části se práce zaměřuje na definování základních pojmů a souvislostí mezi strategií společnosti, podnikovou kulturou a řízením lidských zdrojů, resp. Jeho jednotlivými částmi. V praktické části se práce zaměřuje již na konkrétní společnost na fungování a nedostatky. V závěru práce je zhodnocení přínosu navržených změn pro společnost.

Anotace v angličtině:

The subject of my bachelor's work is project strategic plan in a private dental company, that has no experience with management, development and organization of midsize company. The theoretical part of the work is focused on definition basic concepts and relationships between corporate

strategy, corporate culture and management of the human resource, respectively its individual parts. The practical part of the work is focused on particular company, running and shortcomings. In the end of the work is evaluation benefits of the proposed changes to the company.