

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

BAKALÁŘSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM

2013-2016

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Kateřina Tomášková

**Personální práce ve vybrané mezinárodní společnosti a
vzdělávání jejích zaměstnanců**

Praha 2016

Vedoucí bakalářské práce: Mgr. Libuše Kohlíčková

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

BACHELOR COMBINED STUDIES

2013-2016

BACHELOR THESIS

Kateřina Tomášková

**Personnel work in selected international society and the
education of its employees**

Prague 2016

The Bachelor Thesis Work Supervisor: Mgr. Libuše Kohlíčková

Prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracovala samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpala, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použitých zdrojů.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 24. 5. 2016

Kateřina Tomášková

Anotace

Bakalářská práce se ve své teoretické části zabývá zjištěním rozdílů v personální práci, potřebách a vzdělávání zaměstnanců v mezinárodní a české společnosti. Teoretická část se zaměřuje na přístupy, charakteristické pro koncept řízení lidských zdrojů. V praktické části je provedena komparace dvou společností, české a mezinárodní v oblasti řízení lidských zdrojů. Základní otázka průzkumného šetření zní: Jaký je rozdíl ve sledovaných ukazatelích v oblasti personální práce a rozvoje, vzdělávání v mezinárodní a české společnosti? Cílem komparace je zjistit rozdíly v potřebách vzdělávání, rozvoje zaměstnanců a v oblasti personální práce v obou společnostech.

Klíčová slova

Cílová skupina, HR manažeři, HR oddělení, personální politika, rozvoj, řízení lidských zdrojů, společnost, vzdělávání

..

Annotation

Bachelor thesis in its theoretical part deals with the differences in staffing job needs and the training of staff in the international and Czech companies. The theoretical part focuses on the approaches to the concept of human resources management. In the practical part is made a comparison of the two companies, the Czech and international in the area of human resources management. The basic question of the exploratory investigation: what is the difference in the monitored indicators in the area of staff development, training and work in an international and Czech companies? The aim of the comparison is to determine the differences in needs, staff development and training in the area of personnel work in both companies.

Keywords

Copmany, development, education, HR department, HR Managers, human resource management, personnel pocicy, target group

ÚVOD.....	7
1 TEORETICKÁ ČÁST	9
ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ A VZDĚLÁVÁNÍ.....	9
1.1 význam řízení lidských zdrojů a jeho hlavní cíle	9
1.2 Mezinárodní řízení lidských zdrojů	14
1.3 Role personálního oddělení a HR manažera ve firmě	16
1.4 základní činnosti personálního oddělení.....	19
1.5 Tvorba HR strategie.....	21
1.6 Strategické řízení vzdělávání a rozvoje	23
2 PRAKTICKÁ ČÁST	29
2.1 Definice cílů a hypotéz	29
2.2 Metodologie	32
2.3 Charakteristika organizace.....	33
2.4 Popis souboru respondentů, časový harmonogram.....	36
2.5 Interpretace	38
2.5.1 Dotazníkové šetření zaměstnanců.....	38
2.5.2 Rozhovor personálními manažery	46
2.6 Shrnutí.....	54
3 ZÁVĚR	58
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....	60
SEZNAM ZKRATEK	63
SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ	64
SEZNAM PŘÍLOH.....	66
Příloha č. 1 Dotazník	I
Příloha č. 2 Polostrukturovaný rozhovor s HR manažery	IV

ÚVOD

Oblast vzdělávání a rozvoje zaměstnanců je frekventovaným tématem moderního konceptu řízení lidských zdrojů i podnikové praxe, je nezbytností chtějí-li firmy přežít na současných přesycených trzích.

Tento text se zabývá tématem vzdělávání a rozvoje v kontextu moderních přístupů řízení lidských zdrojů v prostředí lokální české a mezinárodní firmy. Základním cílem textu je zjištění rozdílů v personální práci, potřebách a vzdělávání zaměstnanců v mezinárodní a české společnosti. Cíl je rozdělen na dva dílčí cíle. Za prvé, provést rešerši současných literárních zdrojů k tématu řízení lidských zdrojů a vzdělávání v podmínkách mezinárodních a českých firem a vytvořit tak teoretickou základnu pro část praktickou. Za druhé, realizovat průzkumné šetření za účelem zjištění rozdílů v oblasti personální práce, zvláště v oblasti vzdělávání zaměstnanců v uvedených typech společností.

Teoretická část se zaměřuje na přístupy, charakteristické pro koncept řízení lidských zdrojů. Při zpracování se vychází z logiky postupu od obecného ke konkrétnímu. Na začátku je definován koncept řízení lidských zdrojů obecně, v návazné části se uvádí specifika mezinárodního řízení. Požadavky konceptu na personalisty jsou transformovány do kapitol, které se zabývají rolemi personálního oddělení a HR manažerů v organizacích, jsou definovány jednotlivé personální procesy. Zvláštní pozornost je věnována strategickému přístupu jako pilíři současného konceptu práce s lidskými zdroji. Nejprve je popsán model strategického řízení a tvorby personální strategie, v návazné kapitole je rozveden pro oblast vzdělávání a rozvoje.

V praktické části je provedena komparace dvou společností, české a mezinárodní v oblasti řízení lidských zdrojů. Základní otázka průzkumného šetření zní: Jaký je rozdíl ve sledovaných ukazatelích v oblasti personální práce a rozvoje, vzdělávání v mezinárodní a české společnosti? Cílem komparace je zjistit rozdíly v potřebách vzdělávání, rozvoje zaměstnanců a v oblasti personální práce v obou společnostech. K naplnění cíle je aplikována metodologie kvalitativní i kvantitativní za využití metod

polostrukturowaného rozhovoru s manažery řízení lidských zdrojů, dotazníkového šetření zaměstnanců a analýzy dokumentů.

V průzkumné části byly vybrány dvě společnosti, které se pohybují na stejném trhu farmaceutických přípravků a pomůcek pro oblast hojení ran, kompresivní a podpůrné terapie a pomůcek pro operační sál. Společné zaměření firmy na stejný typ produktů umožní lépe definovat společné a rozdílné charakteristiky práce s lidmi, navíc v oboru, kde jsou lidské zdroje ceněné, protože jde o specifickou oblast, náročnou na odborné znalosti.

Závěrem jsou shrnuty poznatky z praktické části do výstupu, který stručně představí specifika práce personalisty v mezinárodní společnosti ve srovnání s českou firmou.

TEORETICKÁ ČÁST

ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ A VZDĚLÁVÁNÍ

1.1 VÝZNAM ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ A JEHO HLAVNÍ CÍLE

Řízení lidských zdrojů, vnímání lidí jako skutečných zdrojů vytváří základní koncepční rámec současného přístupu k vedení lidí v organizacích, proto bude v úvodu věnován prostor podrobnějšímu seznámení s vybranými pojmy řízení lidských zdrojů (zdrojový přístup, lidský kapitál, intelektuální kapitál).

Pojem **řízení lidských zdrojů** není vymezen v odborné literatuře jednotně, setkáme se s ním v souvislosti s určitou historickou epochou vývoje personalistiky i v souvislosti s určitou filosofií přístupu k lidským zdrojům. Řízení lidských zdrojů se prosazuje od 80. let 20. století v důsledku změn ekonomických, společenských, změn v oblasti manažerského myšlení.¹ Jde o období, ve kterém se trhy stávaly více nasycené, vzrůstala konkurence, firmy se intenzivně musely začít zabývat otázkou, jak prodat své výrobky a služby, to znamená být konkurenceschopnější. Tím, jak se firmy začaly zaměřovat na vyšší efektivitu, otevřely prostor pro hledání souladu mezi změnami ve vnějším prostředí a lidských potenciálem.² To znamená řešení problému, jaké lidi, v jakém počtu a kvalitě (kvalifikaci) bude nezbytné pro zvýšení konkurenceschopnosti, jakým způsobem budou pracovníci rozvíjeni. Vznikala potřeba zabývat se lidmi jako skutečnými zdroji, resp. zdrojem nejdůležitějším pro dosahování strategických záměrů organizací, rodí se nové koncepty. Řada jiných zdrojů, jako jsou technologie, materiály, postupy lze kopírovat, v případě lidí toto neplatí, jsou originální.

¹ KOCIANOVÁ, R. *Personální řízení: východiska a vývoj*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3269-5. s. 75

² VOJTOVIČ, S. *Koncepce personálního řízení a řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011. 186 s. ISBN 978-80-247-3948-9. s. 12

Armstrong filosofii řízení lidských zdrojů vymezil takto: „*Strategický a logický promyšlený postup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají - lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace.*“³ Zaměstnanci jsou chápáni jako jmění, do kterého organizace investují za účelem naplnění cílů. V praktické rovině se práce s lidmi začala více zaměřovat na budování zdravých mezilidských vztahů na pracovišti a kvalitu pracovního života, vytváření vhodné organizační kultury. Klíčový důraz se klade na budování oddanosti zaměstnanců vůči organizaci, zdůrazňuje se participativní styl řízení.⁴

Koncept řízení lidských zdrojů se dále členil na dva základní směry, tzv. „tvrdý a měkký“. V „tvrdém“ přístupu jsou prioritou kvantitativní výsledky, práce s lidmi je zaměřená prakticky a podnikatelsky, lidský kapitál slouží k dosažení zisku, a pokud je do něj investováno, přináší podobné charakteristiky jako řízení ekonomické. Naopak, „měkký přístup“ klade důraz na vztahy, komunikaci a motivaci. V posledních letech se prosazuje názor, že se oba typy řízení doplňují. Ve výzkumech bylo zjištěno, že každá organizace využívá určité kombinace měkkých a tvrdých přístupů.⁵

Řízení lidských zdrojů není jednotný směr či koncepce, jde o různé modely charakteristické rozmanitostí. S určitou mírou zobecnění je lze shrnout do třech alternativních přístupů k řízení lidských zdrojů: „nejlepší praxe“ (univerzalistický pohled), „nejlepší přizpůsobení“ (kontingenční model) a „vytváření souborů postupů“ (konfigurační model).⁶ Konfigurační přístup vychází z celostního pojetí, podle tohoto modelu organizace dosahují nejlepších výsledků, když nastavují strategii podle ideálního modelu za využití typologií organizací.⁷

Přístup „nejlepšího přizpůsobení“ („best fit“) vychází z přesvědčení, že strategie lidských zdrojů by měla být v souladu s podmínkami firmy. Výsledkem je soulad na

³ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3. s. 27.

⁴ DVOŘÁKOVÁ, Z., a kol. *Řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. V Praze: C. H. Beck, 2012. 559 s. ISBN 978-80-7400-347-9. s. 8.

⁵ ARMSTRONG, M., TAYLOR, S. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání*. Praha: Grada Publishing, 2015. 920 s. ISBN 978-80-247-5258-7. s. 55-56.

⁶ ARMSTRONG, M., TAYLOR, S. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání*. Praha: Grada Publishing, 2015. 920 stran. ISBN 978-80-247-5258-7. s. 66-67.

⁷ ARMSTRONG, M., TAYLOR, S. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání*. Praha: Grada Publishing, 2015. 920 stran. ISBN 978-80-247-5258-7. s. 66-67.

úrovni vertikální integrace, to znamená, mezi strategií firmy a strategií personální. Ilustrovat lze na známém Porterově konceptu konkurenčních strategií, který se zabývá tím, jak získat konkurenční výhodu. V pojetí Portera lze výhodu získat prostřednictvím nejnižších nákladů, prostřednictvím kvality a inovací (odlišení, originální výrobce).⁸ Řízení lidských zdrojů rozpracovává konkurenční strategie na lidské zdroje, přizpůsobuje personální procesy, například vzdělávání zaměstnanců, odměňování, řízení výkonu apod. ke konkrétním strategiím.

Přístup „best practice“ tvoří soubor praktik, zásad a postupů k zacházení se zaměstnanci v zájmu organizace.⁹ Vychází se z přesvědčení, že existují univerzální postupy „nejlepší praxe“, které jsou aplikovatelné ve všech situacích a vedou ke zvýšenému výkonu organizace.¹⁰ Nevýhodou „best practice“ je fakt, že neexistuje shoda na tom, co přesně tvoří soubor dokonalých postupů a zásad. Současně se předpokládá, že čím více bude těchto zásad využíváno, tím lepšího výkonu organizace dosáhne. Nejlepší postupy jsou vyhledávány v praxi úspěšných firem v obdobných podmínkách. Nástrojem je benchmarking, systematické porovnávání a posuzování výkonu organizace s nejuspěšnějšími firmami v odvětví. Smyslem je pochopit, proč jsou tyto firmy úspěšnější a jakými postupy se jimi staly.¹¹

I přes určitou názorovou roztříštěnost konceptu řízení lidských zdrojů lze definovat základní cíle společné všem pojetím:¹²

- Podpora naplňování strategických záměrů organizace prostřednictvím tvorby a realizace strategie lidských zdrojů, ta musí vycházet z podnikové strategie.
- Podpora rozvoje firemní kultury podporující vysoký výkon.
- Zabezpečení kvalifikovaných a oddaných lidí.
- Úsilí o vytváření pozitivních pracovních vztahů mezi zaměstnanci navzájem i mezi zaměstnanci a managementem.

⁸ ARMSTRONG, M., TAYLOR, S. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání*. Praha: Grada Publishing, 2015. 920 stran. ISBN 978-80-247-5258-7. s. 67

⁹ DVOŘÁKOVÁ, Z., a kol. *Řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. V Praze: C. H. Beck, 2012. 559 s. ISBN 978-80-7400-347-9. s. 4

¹⁰ ARMSTRONG, M., TAYLOR, S. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání*. Praha: Grada Publishing, 2015. 920 s. ISBN 978-80-247-5258-7. s. 66-67

¹¹ ŠIKÝŘ, M. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2014. 188 s. ISBN 978-80-247-5212-9. s. 82

¹² ARMSTRONG, M., TAYLOR, S. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání*. Praha: Grada Publishing, 2015. 920 stran. ISBN 978-80-247-5258-7. s. 55-56

- Uplatňování etických principů řízení lidí.

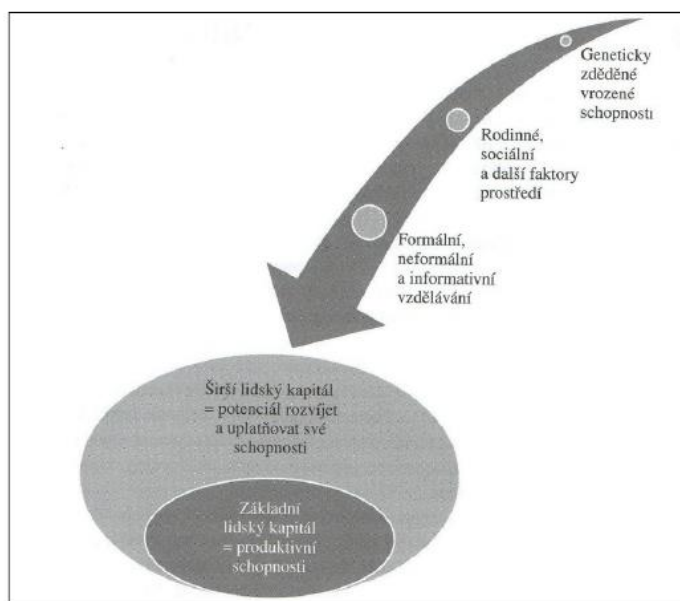
Koncept lidského a intelektuálního kapitálu

Řízení lidských zdrojů má velmi úzký vztah ke konceptu lidského kapitálu a intelektuálního kapitálu, které se taktéž promítají do současných přístupů ke vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Intelektuální kapitál se skládá ze tří základních částí, lidského kapitálu, společenského kapitálu (znalosti vyplývající ze vztahů v organizaci) a organizačního kapitálu (institucionalizované znalosti). Role zaměstnanců vyplývá z toho, že jsou to právě lidé, kteří znalosti v organizaci obohacují formou spolupráce, vytváří společenský kapitál a tímto i organizační.¹³ Lidský kapitál je tvořen „*znalostmi, dovednostmi, schopnostmi a vlastnosti jedince, které usnadňují vytváření osobního, sociálního a ekonomického blaha*“.¹⁴ Personální práce se zaměřuje na ovlivňování, zvyšování lidského kapitálu, podle výše uvedené definice na rozvoj dovedností a znalostí. V obrázku níže je uvedeno, jaké faktory se podílí na lidském kapitálu.

Obrázek 1 Složení a faktory působící na lidský kapitál

¹³ MAZOUCH, P., FISCHER, J. *Lidský kapitál: měření, souvislosti, prognózy*. Vyd. 1. V Praze: C. H. Beck, 2011. 116 s. ISBN 978-80-7400-380-6. s. 1-2

¹⁴ MAZOUCH, P., FISCHER, J. *Lidský kapitál: měření, souvislosti, prognózy*. Vyd. 1. V Praze: C. H. Beck, 2011. 116 s. ISBN 978-80-7400-380-6. s. 1



Zdroj:¹⁵

Ze znázornění je zřejmé, že jsou to faktory vzdělání (formální, neformální, informální), faktory prostředí (rodinné, sociální a další) a geneticky zděděné schopnosti. Na rozvoj lidského kapitálu je nutné nahlížet v širších souvislostech vzdělávání, výchovy, kulturního a společenského kontextu. V tomto smyslu jsou koncipovány moderní teorie učení zohledňující velmi široký kontext, jako příklad lze uvést celoživotní vzdělávání. Zároveň je zřejmé, jak obtížné je měřit lidský kapitál a jeho změny, neboť nejde o exaktní veličinu, navíc na jeho změně se podílí podstatně více faktorů než vzdělávání jedinců. Obtížně lze srovnávat vstupy a výstupy zredukované na ekonomické zisky, jde o širší efekty rozvoje, promítající se do oblasti psychické i sociální.¹⁶

Pojetí práce s lidmi jako zdroji zohledňuje široké souvislosti práce s lidmi, nejde pouze o řízení pracovního výkonu, motivaci, odměňování, ale o celý komplex péče o člověka/zaměstnance, kde velmi důležitou roli sehrávají potřeby zaměstnanců, resp. jejich uspokojování, péče o vztahy v organizaci, budování žádoucí firemní kultury.

¹⁵ MAZOUCH, P., FISCHER, J. *Lidský kapitál: měření, souvislosti, prognózy*. Vyd. 1. V Praze: C. H. Beck, 2011. xx, 116 s. ISBN 978-80-7400-380-6. s. 2

¹⁶ VOJTOVIČ, S. *Koncepce personálního řízení a řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011. 186 s. ISBN 978-80-247-3948-9. s. 171

1.2 MEZINÁRODNÍ ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Text se zaměřuje na mezinárodní organizace, proto bude věnován prostor řízení lidských zdrojů v nadnárodních organizacích, které se v řadě aspektů odlišují od domácího řízení lidských zdrojů. Cílem této kapitoly je porozumět základním odlišnostem, které provází řízení lidských zdrojů napříč zeměmi.

V úvodu definice: „*Mezinárodní řízení lidských zdrojů je proces řízení lidí napříč národními hranicemi v nadnárodních společnostech.*“¹⁷ Praxe mezinárodního řízení lidských zdrojů se týká řízení lidí, které organizace realizují při řízení celé nadnárodní organizace, to znamená v ústředí mateřské společnosti i v dceřiných společnostech s lokálními zaměstnanci, expatrianty (lidé z mateřské společnosti a ze země sídla) či pracovníky třetích národností.¹⁸ Jako nadnárodní (mezinárodní) společnost se definuje podnik, který působí v několika zemích, ale je spravován z jedné domovské země. Mezinárodní řízení lidských zdrojů se zaměřuje na tři základní oblasti: řízení v globálních korporacích, řízení expatriantů, porovnávání a sledování politik lidských zdrojů v různých zemích.¹⁹

Mezinárodní personální řízení není o pouhém napodobování postupů určité země (národní kultury) a vhodné modifikaci na kulturu jinou, specifika kultur často toto neumožňují. Torrington²⁰ popsal mezinárodní řízení lidských zdrojů prostřednictvím „7K“:

- „Kosmopolitismus“ neboli příklon lidí být příslušníky úspěšné mnohojazyčné elity s koordinačními kompetencemi na vysoké úrovni nebo expatrianty, kteří se po působení v cizí pobočce vrátí s rizikem spojených problémů.
- „Kultura“ znamená, že mezi jednotlivými zeměmi jsou velké rozdíly v kultuře i výchově.

¹⁷ ARMSTRONG, M., TAYLOR, S. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání*. Praha: Grada Publishing, 2015. 920 s. ISBN 978-80-247-5258-7. s. 529

¹⁸ ARMSTRONG, M., TAYLOR, S. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání*. Praha: Grada Publishing, 2015. 920 s. ISBN 978-80-247-5258-7. s. 529

¹⁹ BREWSTER, Ch., SPARROW, P. VERNON, G. *International Human Resource Management. 3rd Edition. Chartered Institute of Personnel and Development*, 2011. [online] 2016 [cit. 2016-05-03]. Dostupné z: http://www.cipd.co.uk/nr/rdonlyres/2e2b1ef2-6cdc-4bf8-8d5f-6ec000ee2198/0/9781843982661_sc.pdf

²⁰ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2. s. 138.

- „Kompenzace“ – odměňování, odlišné požadavky na odměňování expatriantů a občany hostitelské země.
- „Komunikace“ – udržování kvalitní komunikace mezi všemi součástmi organizace po celém světě.
- „Konzultace“ – potřeba odbornosti k řešení místních potřeb.
- „Kompetence“ – potřeba rozvíjet schopnosti lidí, kteří pracují bez ohledu na politické, kulturní a podnikové hranice.
- „Koordinační“ – vytváření formálních i neformálních metod zabezpečování těsnější spolupráce.

Klíčovým východiskem mezinárodního řízení lidských zdrojů je kulturní rozdílnost v jednotlivých zemích. Jedním se základních rozdílů je leadership, který se odlišuje kulturně, jak bylo prokázáno v řadě výzkumů. Podle mezinárodní studie „GLOBE“ bylo na příkladu výzkumu ve více než 60 zemích (15 000 manažerů) zjištěno, že neexistuje jednotný styl vedení společnosti napříč zeměmi Evropy, nýbrž existují určité shluky zemí, které vykazují obdobné charakteristiky, což se týká například zemí severovýchodních, germánských, středoevropských a jihovýchodních. Rozdíly byly shledány v takových oblastech, jako jsou styly k vedení lidí, způsobu komunikace, forma sdělovaných informací apod.²¹

Každá země se vyznačuje určitými specifiky, která HR manažeři musí znát, neboť se promítají do většiny činností, například:²²

- Klíčové charakteristiky, které činí manažery úspěšnými.
- Způsob, jakým je předávána zpětná vazba.
- Očekávání mezi podřízeným a nadřízeným.
- Systémy odměňování, různé pojetí sociální spravedlnosti.
- Přístup k budování organizační struktury a strategická dynamičnost.

²¹ HOUSE, R. J. *Strategic Leadership Across Cultures: GLOBE Study of CEO Leadership Behavior and Effectiveness in 24 Countries*. [online] 2014 [cit. 2016-04-30]. Dostupné z: BOOKSGOOGLE.<https://books.google.cz/books?id=4DoXBAAAQBAJ&pg=PA60&lpg=PA60&dq=dendrogram+brodbeck&source=bl&ots=xKxEACckm8&sig=o0dYboKq-v5IMiBB4WZbGOCqUFM&hl=cs&sa=X&ved=0CDwQ6AEwBGoVChMIv7EmI-xyAIVBT4UCh2OXgSy#v=onepage&q=dendrogram%20brodbeck&f=false>

²² ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2. s. 140.

Jednotlivé země se také odlišují hospodářskými systémy, vzdělávacími systémy, legislativou v oblasti pracovně-právní, společenským vývojem apod. Velkou pozornost je třeba věnovat rozhodování, zda budou přijaty standardizované personální politiky a procesy napříč zeměmi. V rámci mezinárodního řízení lidských zdrojů by si personalisté měli pokládat otázky: Jaké jsou rozdíly a podobnosti mezi zeměmi? Do jaké míry jsou personální politiky ovlivněné národní kulturou, vládními politikami a vzdělávacími systémy?²³ Porozumění kultuře, způsobů řízení pro danou kulturu usnadňuje personální práci ve firmách.

Mezinárodní řízení lidských zdrojů předpokládá širší škálu přístupů a postupů, je rozmanitější, složitější a vyžaduje vysokou míru koordinace napříč hranicemi. Základní otázkou všech nadnárodních společností je, zda a nakolik by se měla jejich politika sbližovat (konvergovat neboli být stejná ve všech oblastech) nebo vzdalovat (divergovat neboli být odlišná podle lokálních potřeb). Personální politiky se spíše přibližují, i když to neplatí pro všechny oblasti, příkladem je odměňování.²⁴ V této oblasti musí organizace přihlížet k řadě specifík daných zemí, jako je trh práce v dané zemi, citlivost kultury, právní a institucionální faktory apod.²⁵

1.3 ROLE PERSONÁLNÍHO ODDĚLENÍ A HR MANAŽERA VE FIRMĚ

Se změnou přístupu k zaměstnancům přišla i změna v chápání role personálního oddělení a personalistů ve firmách. V minulosti byli personalisté především servisem manažerů organizace, zabývali se administrativou a procesy. S příchodem konceptu řízení lidských zdrojů se jejich role a význam rozšířil.²⁶ „*Laťka pro oblast HR je nasazena*

²³ BREWSTER, Chris, SPARROW, P. VERNON, Guy. *International Human Resource Management. 3rd Edition. Chartered Institute of Personnel and Development*, 2011. [online] 2016 [cit. 2016-05-03]. Dostupné z: http://www.cipd.co.uk/nr/rdonlyres/2e2b1ef2-6cdc-4bf8-8d5f-6ec000ee2198/0/9781843982661_sc.pdf

²⁴ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2. s.140.

²⁵ ARMSTRONG, M., TAYLOR, S. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání*. Praha: Grada Publishing, 2015. 920 s. ISBN 978-80-247-5258-7. s. 560.

²⁶ DVOŘÁKOVÁ, Z., a kol. *Řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. V Praze: C. H. Beck, 2012. 559 s. ISBN 978-80-7400-347-9. s. 18.

vysoko-řízení lidských zdrojů musí vytvářet a přinášet hodnotu ve smyslu samotného podnikání firmy.“²⁷

Role HR oddělení

Ke klíčovým rolím HR oddělení patří role strategického partnera managementu v dosahování cílů organizace, tímto navyšuje přidanou hodnotu při realizaci strategie ve smyslu implementace podnikové strategie v oblasti organizační kultury. Role rozvoje lidského kapitálu se vztahuje k dovednosti zvyšovat kompetence zaměstnanců na úroveň umožňující dosahovat strategické cíle firmy. Role experta se váže ke schopnosti rozvíjet personální procesy. Existují dvě role, které jsou navzájem více či méně kompatibilní podle podmínek firem, role advokáta zaměstnanců a role podpory manažerů. Od personálního oddělení a personalistů se očekává, že na straně jedné budou rozumět a hájit zájmy zaměstnanců, na straně druhé musí mít zájem o celkový rozvoj organizace, pohled společný s managementem společnosti, tyto role mohou v praxi znamenat značné „třetí plochy“. HR manažer a personalisté by měli myslet v prostoru, který přesahuje jejich oddělení, tedy ve vztahu k organizaci jako celku i ve schopnosti porozumět dalším oblastem (jako je marketing, ekonomika apod.).²⁸

HR oddělení je v ideálním případě informovaným pozorovatelem, interpretem externích trendů a podmínek, které s nejvyšší pravděpodobností ovlivní úspěch firmy na trzích. Předpokládá se, že personalisté umí připravovat a realizovat strategie v souladu se zájmy zainteresovaných skupin a osvojí si postupy napomáhající k lepším ekonomickým výsledkům, lepší pověsti firmy i vyšší důvěře investorů.²⁹

Role HR manažerů

Role HR manažerů v organizaci může podle Hroníka³⁰ nabývat těchto podob:

²⁷ ULRICH, D. et al. *Nová éra řízení lidských zdrojů - ze servisu partnerem: šest kompetencí pro HR budoucnosti*. 1. vyd. Praha: Grada, 2014. 302 s. ISBN 978-80-247-5090-3. s. 33.

²⁸ ULRICH, D., BROCKBANK, W. *The HR Value Proposition*. Boston: Harvard Business School Press, 2005. [online] 2005 [cit. 2016-04-30]. Dostupné z: http://www.goodreads.com/book/show/383208.The_HR_Value_Proposition

²⁹ ULRICH, D et al. *Nová éra řízení lidských zdrojů - ze servisu partnerem: šest kompetencí pro HR budoucnosti*. 1. vyd. Praha: Grada, 2014. 302 s. ISBN 978-80-247-5090-3. s. 209.

³⁰ HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha : Grada Publishing, 2007. 233 s. ISBN 978-80-247-1457-8, s.10

- HR business partners (front office) neboli business partneři v roli generalistů. Hlavní rolí je identifikace problémů k řešení a návazná spolupráce s kompetentními specialisty. Generalisté mají velmi podrobnou znalost cílů jednotky a mohou tak kvalitně vyhodnocovat efekty opatření.
- Center of Excellence - personalisté jako specialisté na personální procesy a činnosti, hlavní náplní činností je personální marketing, nábor a výběr, hodnocení a odměňování, rozvoj a vzdělávání.
- HR service center (back office) poskytuje nezbytnou administrativní podporu (personální administrativa, informační systémy, systémy odměňování).

Rozsah činností a rolí, které naplňují HR oddělení, závisí na mnoha faktorech, k nejdůležitějším lze přiřadit organizační uspořádání firmy. Oddělení HR mohou být centralizované, decentralizované, maticové. V centralizované formě jsou personální činnosti řízeny ředitelem, jednotlivé procesy vykonávají personalisté-specialisté. V decentralizované formě má každá podnikatelská jednotka vlastní HR oddělení tvořené vedoucím a personalisty-specialisty. V maticové formě se organizace snaží vytěžit výhody obou předchozích modelů.³¹

Většina velkých organizací současnosti pracuje na bázi sítě maticových vazeb (odhaduje se 65-75% velkých společností), proto by HR mělo být uspořádáno formou sdílených služeb ve čtyřech základních rolích:³²

- 1) Středisko sdílených služeb pro administrativu personální.
- 2) Centrum odbornosti pro inovace a specializované znalosti v oblasti HR.
- 3) Soubor pracovníků HR na jednotlivých podnikatelských jednotkách, kteří diagnostikují potřeby interních klientů a přináší integrovaná řešení.
- 4) Korporátní HR zastřešující celofiremní aktivity, která reprezentuje a komunikuje s nejdůležitějšími stakeholders jedinou „ucelenou tvář“.

³¹ ULRICH, D. et al. *Nová éra řízení lidských zdrojů - ze servisu partnerem: šest kompetencí pro HR budoucnosti*. 1. vyd. Praha: Grada, 2014. 302 s. ISBN 978-80-247-5090-3. s. 248

³² ULRICH, D. et al. *Nová éra řízení lidských zdrojů - ze servisu partnerem: šest kompetencí pro HR budoucnosti*. 1. vyd. Praha: Grada, 2014. 302 s. ISBN 978-80-247-5090-3. s. 248

Role HR oddělení, HR manažera a personalistů je proměnlivá ve firmách na základě mnoha faktorů. Jednoznačně vyplývá, že v moderním řízení lidských zdrojů se očekává, že práce s lidmi tvoří klíčovou oblast řízení.

1.4 ZÁKLADNÍ ČINNOSTI PERSONÁLNÍHO ODDĚLENÍ

Při realizaci personálních činností je základním požadavkem vycházet ze strategických cílů organizace a řízení lidských zdrojů, které by měly být propojeny, to znamená, cíle obou strategií by měly být shodné. Za obecný cíl generické personální strategie se považuje zabezpečení optimálního využívání potenciálu zaměstnanců včetně investic, které do nich byly vloženy a zároveň vytváření předpokladů pro spokojenost pracovníků s vykonávanou prací, jejich další rozvoj a napomáhání identifikace s cíli společnosti.³³

Pokud by se tento cíl rozložil na dílčí, za jednotlivé cíle personální práce bychom mohli označit optimální využívání lidských zdrojů, formování týmů, zajištění rozvoje pracovníků, dodržování legislativních a etických norem.³⁴

- Optimální využívání lidských zdrojů. V konkrétní praxi personalisty to znamená plánování, získávání a výběr zaměstnanců, jejich rozmístování, adaptace a činnosti vztahující se k lidskému faktoru v organizaci.
- Formování týmů, efektivní způsob vedení lidí, posilování zdravých vztahů mezi lidmi. Tento aspekt se týká sociálních a psychologických aspektů řízení. Personalista by se měl podílet na výběru zaměstnanců společně se zařazením do jednotlivých týmů způsobem, který umožňuje posilovat konstruktivní vztahy.
- Zajišťování personálního a sociálního rozvoje pracovníků. Personalista identifikuje vzdělávací potřeby, vytváří a implementuje vzdělávací programy, vyhodnocuje jejich efektivitu. Vytváří strategie vzdělávání na základě skutečných potřeb organizace.

³³ KOCIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3. s. 9.

³⁴ KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3823-9. s. 15-17

- Dodržování legislativních a etických norem (lidská práva). Etický aspekt je velmi důležitý, personalista významně přispívá prostřednictvím svého jednání a komunikace se stakeholders k tomu, jak bude posuzována organizace.

Personální politika se realizuje prostřednictvím personálních procesů. V odborné literatuře nalezneme řadu vymezení jednotlivých personálních procesů, z velké části se autoři shodují na základních procesech, v pojetí Šikýře³⁵ je lze definovat takto:

- „*vytváření a analýza pracovních míst,*
- *plánování lidských zdrojů,*
- *obsazování volných pracovních míst,*
- *řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců,*
- *odměňování zaměstnanců,*
- *vzdělávání a rozvoj zaměstnanců,*
- *péče o zaměstnance,*
- *využívání personálního informačního systému“.*

Uvedené personální procesy musí být propojeny, navzájem se podporovat. Například, proces vzdělávání by měl být úzce propojen s řízením pracovního výkonu a odměňováním. Spojitost lze nalézt s dalšími procesy, obsazováním pracovních míst, péčí o zaměstnance. Efektivní výkon personálních činností vyžaduje soulad na vertikální rovině i horizontální.

V moderních konceptech se zdůrazňuje, že HR manažeři před tím, než se zaměří na konkrétní personální činnosti, mají koncentrovat pozornost na to, jaké výstupy či přínosy tyto činnosti přináší. Personalisté by měli respektovat dlouhodobý i operativní aspekt, zaměřit se na procesy i lidi. Ve výsledku to znamená:³⁶

- Aplikovat strategické řízení, propojovat personální a podnikové strategie.
- Řídit firemní infrastrukturu ve směru reengineeringu společných služeb.
- Řídit přínos pracovníků, zabezpečovat zdroje pro pracovníky.
- Řídit transformace změn, resp. schopnosti ke změnám.

³⁵ ŠIKÝŘ, M. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2014. 188 s. Manažer. ISBN 978-80-247-5212-9. s. 22

³⁶ ULRICH, D. *Mistrovské řízení lidských zdrojů: překlad bestselleru Human resource champions*. 1. české vyd. Praha: Grada, 2009. 266 s. ISBN 978-80-247-3058-5. s. 44-45

1.5 TVORBA HR STRATEGIE

Strategické řízení si klade dvě základní otázky: „*Kam jdeme?*“ a „*Co musíme udělat, abychom se tam dostali?*“³⁷ Odpověď na otázku „*Kam jdeme?*“ dává strategický plán a potřeby, které musí být uspokojeny. Otázka „*Co musíme udělat, abychom se tam dostali?*“ je založena na vyhodnocení současné situace v podobě definice silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb (SWOT analýza). Na základě analýzy lze vytvářet konkrétní návrhy na inovace strategie. Při tvorbě strategií existuje množství modelů, které lze využít (strategie zaměřené na vysoký výkon, na vysokou míru oddanosti apod.), je třeba zhodnocovat konkrétní podmínky.³⁸

Strategie je vytvářena v procesu strategického řízení. Tento proces, svou podstatou kontinuální, probíhá ve sledu určitých etap: „*na počátku vymezením poslání firmy, jejich základních cílů, pokračující strategickou analýzou, formulací a výběrem možných variant řešení strategií a končící implementací strategií a kontrolou, korekcemi v průběhu její realizace*“.³⁹ Uvedený postup je obecný, platí pro tvorbu podnikové strategie a lze jej uplatnit i pro strategii personální za předpokladu, že bude vycházet z poslání, cílů a definované podnikové strategie.

Výstupem strategického plánování je strategie. Kritéria efektivní strategie HR jsou definovány takto:⁴⁰

- Uspokojuje potřeby firmy.
- Vychází z dostatečně kvalitních analýz.
- Umožňuje transformaci na akceschopné programy, které předvídají event. problémy.
- Bere v úvahu potřeby liniových manažerů.

³⁷ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2. s. 61

³⁸ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2. s. 61

³⁹ HANZELKOVÁ, Alena, KEŘKOVSKÝ, Miloslav a KOSTROŇ, Lubomír. *Personální strategie: krok za krokem*. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, 2013. xv, 159 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7179-564-3. s. 3

⁴⁰ ARMSTRONG, M., TAYLOR, S. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání*. Praha: Grada Publishing, 2015. 920 s. ISBN 978-80-247-5258-7. s 69-70

Požadavky na tvorbu strategie lze shrnout do konstatování, že musí zohledňovat podmínky vnitřní (zdroje, potřeby) i vnější, to znamená, jaké vývojové trendy lze očekávat ve vnějším prostředí firmy.

Strategie je výsledkem strategického plánování. Pojem strategie není vymezován jednotně. Armstrong⁴¹ používá definici Chandlera: „*Stanovení dlouhodobých cílů organizace a nasměrování činnosti a rozdělení zdrojů k dosažení těchto cílů*“. Strategii charakterizují tři základní vlastnosti. Za prvé, strategie určuje cíle i prostředky, jak těchto cílů bude dosaženo, určuje „co a jak chceme udělat“. Strategie se váže k dlouhodobému časovému horizontu. Za druhé, strategie se odvíjí od schopnosti organizace využívat potřebné zdroje. Za třetí, strategie musí podporovat strategický soulad ve firmě, strategie lidských zdrojů musí být v souladu s podnikovou strategií a dalšími specifickými strategiemi, musí odrážet podmínky vnitřního prostředí a vnějšího okolí.⁴² Efektivní strategie je logicky promyšlená a integrovaná, její části se vzájemně doplňují, viz obrázek.

Obrázek 2 Začlenění strategie lidských zdrojů v organizaci



Zdroj:⁴³

Vertikální integrace strategií je žádoucím stavem, v praxi obtížně dosažitelným. Integraci znesnadňuje skutečnost, že strategie lidských zdrojů je ovlivněna řadou vnějších

⁴¹ ARMSTRONG, M., TAYLOR, S. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání*. Praha: Grada Publishing, 2015. 920 s. ISBN 978-80-247-5258-7. s. 58-59

⁴² ARMSTRONG, M., TAYLOR, S. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání*. Praha: Grada Publishing, 2015. 920 s. ISBN 978-80-247-5258-7. s. 62.

⁴³ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2. s. 59

faktorů, jde zejména o pracovněprávní předpisy, které je třeba respektovat, což může znesnadňovat přijímání podnikové strategie.⁴⁴

1.6 STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJE

O procesu vzdělávání a rozvoje platí, že musí být zasazen do určitého strategického rámce, který umožní vytvořit, implementovat a monitorovat strategii vzdělávání. Strategické vzdělávání a rozvoj je „*přístup, který napomáhá tomu, aby se lidé vzdělávali a rozvíjeli, a který se zabývá tím, jak dosahovat strategických cílů organizace s využitím disponibilních lidských zdrojů a s přispěním uplatňovaných strategií*“⁴⁵ Takto zaměřené vzdělávání je cílené, systematické, umožňuje zhodnocovat nejenom aktuální potřeby zaměstnanců, ale taktéž budoucí potřeby.

Strategický rozměr vzdělávání by se měl v praxi projevovat těmito charakteristikami:⁴⁶

- Při formulaci plánů vzdělávání se vychází z nadřazených pater strategického řízení, z formulace poslání, vize, strategických cílů organizace.
- Plánování se děje na základě výstupů strategické analýzy. Strategická analýza se zabývá vnitřním prostředím firmy (vyhodnocuje potřeby organizace a zaměstnanců) i vnějším okolím, zabývá se faktory, které budou s největší pravděpodobností důležité v budoucnosti (vývojové trendy).
- Respektuje strategický plánovací cyklus. Na začátku je strategická analýza, definice strategie, její implementace a hodnocení. Strategický cyklus má opakující se charakter, je kontinuální, na sebe navazující.
- Zpětnovazební mechanismy, na základě vyhodnocování implementace je možné realizovat návrhy ke korekci, zefektivnění.

⁴⁴ ARMSTRONG, M., TAYLOR, S. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání*. Praha: Grada Publishing, 2015. 920 s. ISBN 978-80-247-5258-7. s. 63

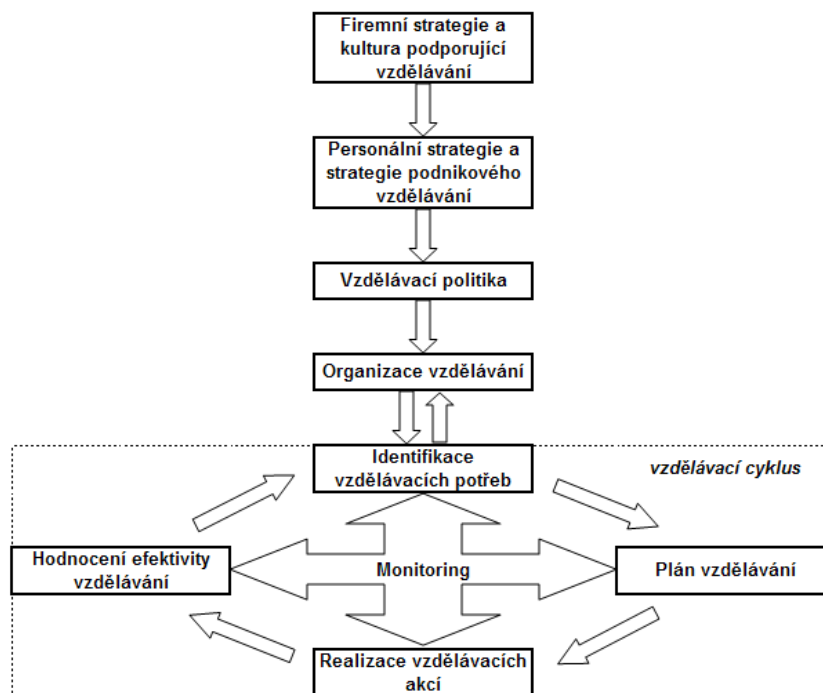
⁴⁵ ARMSTRONG, M., TAYLOR, S. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání*. Praha: Grada Publishing, 2015. 920 s. ISBN 978-80-247-5258-7. s. 336

⁴⁶ BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2010. 204 s. ISBN 978-80-247-2914-5. s. 12-15

Strategické vzdělávání je komplexní, zabývá se nejenom tím, jak a v čem rozvíjet zaměstnance, ale taktéž jak vytvářet podporující a konzistentní prostředí včetně organizační kultury podporující učení v organizaci.⁴⁷

Prakticky se proces vzdělávání realizuje takto:⁴⁸

Obrázek 3 Strategické řízení vzdělávání



Zdroj:⁴⁹

⁴⁷ ARMSTRONG, M., TAYLOR, S. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání*. Praha: Grada Publishing, 2015. 920 s. ISBN 978-80-247-5258-7. s. 341

⁴⁸ KOCIANOVÁ, R. *Personální řízení*. Vyd. 1. Praha: Katedra andragogiky a personálního řízení, Univerzita Karlova v Praze, Filozofická fakulta v nakl. MJF, 2004. 229 s. ISBN 80-86284-42-5.s. 90

⁴⁹ KOCIANOVÁ, R. *Personální řízení*. Vyd. 1. Praha: Katedra andragogiky a personálního řízení, Univerzita Karlova v Praze, Filozofická fakulta v nakl. MJF, 2004. 229 s. ISBN 80-86284-42-5.s. 90

Vzdělávání se realizuje v rámci tzv. vzdělávacího cyklu, ve kterém se nejprve identifikují vzdělávací potřeby, vytváří se plány, které jsou realizovány, vyhodnocovány a na základě zpětné vazby se celý cyklus opakuje. Celý cyklus vychází z potřeb vzdělávací politiky, strategie personální a podnikové.

Velkou výhodou strategického přístupu ke vzdělávání je předvídaní změn na základě vyhodnocení strategické analýzy. V praxi personalisty to znamená, že se pracuje nejenom s krátkodobými plány a aktuálními potřebami, ale je možné zpracovávat dlouhodobé strategické záměry a předpokládané potřeby, personalisté musí přemýšlet nad tím, jaké odborné kompetence bude třeba prohlubovat v návaznosti na změny v činnosti firmy (inovace, změny výroby, vstup na jiné trhy apod.) a prostředí firmy. Strategický přístup vede k tomu, aby byly propojovány jednotlivé personální procesy, protože všechny směřují k jednomu cíli, naplnění strategických záměrů firmy. Jestliže se vytváří strategie vzdělávání, je třeba ji harmonizovat se strategií odměňování a řízení výkonu, strategií získávání zaměstnanců a řadou dalších.

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

Vzdělávání je definováno jako „proces získávání a rozvíjení znalostí, dovedností, schopností, chování a postojů s využitím nabízejících se příležitosti ke vzdělávání a rozvoji.“⁵⁰ Z personálního hlediska jde o proces „uvědomělého a cílevědomého zprostředkování a aktivního utváření a osvojování soustavy vědeckých a technických vědomostí, intelektuálních a praktických dovedností a lidských zkušeností, utváření morálních rysů a osobitých zájmů.“⁵¹ Z pohledu pedagogického o proces cílevědomý (jsou stanoveny cíle), plánovaný (zprostředkování vědomostí systematické, věcně a časově strukturované) a institucionalizovaný (vedený profesionály).⁵²

Vzdělávání v organizacích má několik složek:⁵³

⁵⁰ ARMSTRONG, M., TAYLOR, S. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání*. Praha: Grada Publishing, 2015. 920 s. ISBN 978-80-247-5258-7. s. 341

⁵¹ PALÁN, Z. *Lidské zdroje: výkladový slovník: výchova, vzdělávání, péče, řízení*. Vyd. 1. Praha: Academia, 2002. 280 s. ISBN 80-200-0950-7. s. 237

⁵² BENEŠ, M. *Andragogika*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2008. 135 s. ISBN 978-80-247-2580-2. s. 15

⁵³ ARMSTRONG, M., TAYLOR, S. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání*. Praha: Grada Publishing, 2015. 920 s. ISBN 978-80-247-5258-7 s. 336

- Učení, prostřednictvím kterého si pracovníci osvojují znalosti, dovednosti, schopnosti, chování a postoje.
- Všeobecné vzdělávání ve smyslu učení pro všechny oblasti života.
- Odborné vzdělávání (výcvik) jako systematické vzdělávání umožňující získávat nezbytné kompetence k vykonávání určené práce.
- Rozvoj potenciálu lidí formou příležitosti k učení a vzdělávání.

Od vzdělávání se odlišuje pojem rozvoj. Rozvoj je širší pojem, je nepřetržitým procesem, poskytujícím nabídku příležitostí, činností a zdrojů pro zvyšování kvalifikace a výkonnosti.⁵⁴

Vzdělávání ve firmách je svázáno s pojmy profesní, podnikové a celoživotní vzdělávání. Profesní vzdělávání označuje jakoukoliv přípravu na povolání v podobě školské či jiné formy, která je obsahově spjata s výkonem povolání či zaměstnání.⁵⁵

Podnikové vzdělávání znamená „*systematický proces změny pracovního chování, úrovně znalostí a dovedností včetně motivace zaměstnanců organizace, kterým se snižuje rozdíl mezi charakteristikou – kvalifikací subjektivní a objektivní*“.⁵⁶ Podnikové vzdělávání má návaznost na profesní způsobilost ve smyslu rozšiřování, prohlubování a zdokonalování.⁵⁷

Podnikové vzdělávání je součástí přístupu tzv. celoživotního vzdělávání/učení. Celoživotní učení (vzdělávání) pojímá všechny formy a možnosti učení ve vzdělávacím systému i mimo něj, jako jediný a navzájem propojený celek, který dává v životě jedinců možnost rozmanitých a četných přechodů mezi vzděláváním a zaměstnáním. Celoživotní učení dává příležitost k nabývání kvalifikací a kompetencí různými cestami po celou dobu celého života⁵⁸

⁵⁴ FOLWARCZNÁ, I. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. 238 s. ISBN 978-80-247-3067-7. s. 28

⁵⁵ BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2010. 204 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2914-5, s. 24

⁵⁶ PALÁN, Z. *Výkladový slovník vzdělávání dospělých*. Praha: DAHA, 1997. 159 s. ISBN 80-902232-1-4. s. 86

⁵⁷ TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2004. 168 s. Psyché. ISBN 80-247-0405-6. s. 89

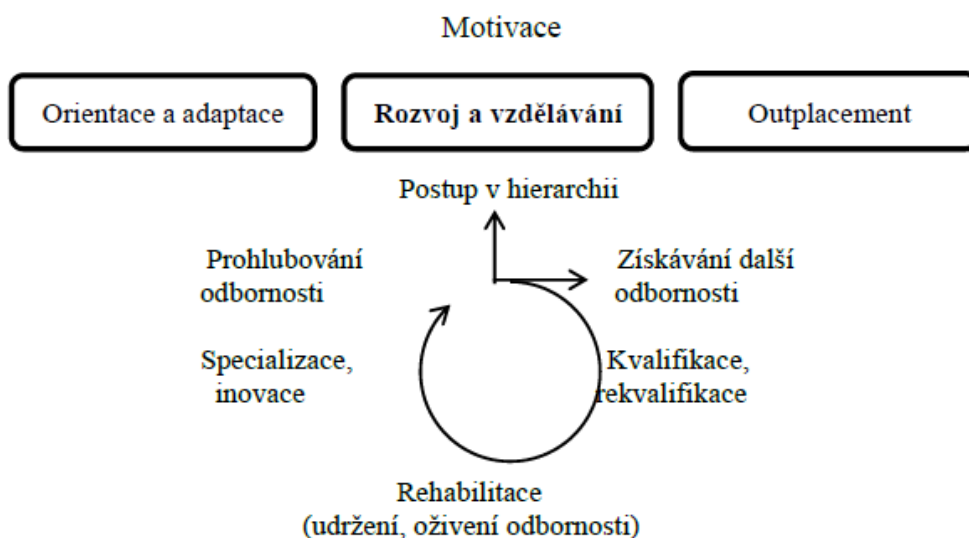
⁵⁸ KALOUS, J., VESELÝ, A., ed. *Vybrané problémy vzdělávací politiky*. 1. vyd. Praha: Karolinum, 2006. 159 s. Učební texty Univerzity Karlovy v Praze. ISBN 80-246-1259-3. s. 25-37

Funkce vzdělávání v organizacích

Vzdělávání plní v organizacích řadu funkcí.⁵⁹

- Především jde o již zmiňovaný rozvoj způsobilostí k práci.
- Zvyšování efektivity procesu adaptace.
- Zvyšování kvalifikace.
- Vytváření prostředí pro inovace a změny.
- Napomáhá integraci.
- Slouží jako motivační faktor.

Obrázek 4 Význam vzdělávání ve firmě



Zdroj:⁶⁰

Vzdělávání by mělo napomáhat ke krátkodobému i dlouhodobému zvyšování výkonnosti. Investice do rozvoje předpokládají výstupy v podobě vyšší produktivity práce, vyšších výkonů a tím naplňování strategických cílů firmy. Efektivně nastavené podnikové vzdělávání ve výsledku vytváří flexibilitu ve smyslu tzv. „podélné“ flexibility, to znamená získávání kompetencí jako odpověď na stále měnící se prostředí a „příčné“

⁵⁹ HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha : Grada Publishing, 2007. 233 s. ISBN 978-80-247-1457-8, s. 127-128

⁶⁰ HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha : Grada Publishing, 2007. 233 s. ISBN 978-80-247-1457-8, s. 127-127

flexibility pro rozvoj kompetencí k výkonu dalších pracovních pozic, prakticky rozšiřování pracovních dovedností.⁶¹

Úkol personalistů ve vzdělávání zaměstnanců

Moderní přístupy ke vzdělávání považují za samozřejmé, že lidé jsou kompetentní k řízení vlastního rozvoje, potřebují však určitou formu podpory manažerů a specialistů. V souladu se zvyšujícím se významem liniových manažerů v personálních činnostech by to měli být právě oni, kteří vytváří příležitosti pro vzdělávání, především ve formách vzdělávání přímo na pracovišti. Personalisté mají být zaměřeni na usnadňování přístupu ke vzdělávacím aktivitám, na proces učení, jejich roli lze přirovnat k facilitátorům, kteří podněcují a podporují liniové manažery. V současnosti tomu tak nebývá, jejich podíl na vzdělávání je především v činnostech organizačních.⁶²

Z uvedených poznatků v teoretické části vyplývá, že současný přístup k lidským zdrojům předpokládá promyšlený přístup, ve kterém se HR manažeri podílí na vytváření kvalifikované pracovní síly prostřednictvím procesu vzdělávání a rozvoje.

⁶¹ BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2010. 204 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2914-5, s. 19

⁶² ARMSTRONG, M., TAYLOR, S. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání*. Praha: Grada Publishing, 2015. 920 s. ISBN 978-80-247-5258-7. s. 371

2 PRAKTICKÁ ČÁST

2.1 DEFINICE CÍLŮ A HYPOTÉZ

Cíle

Cílem praktické části je realizovat průzkumné šetření, které umožní získat informace o potřebách vzdělávání a rozvoje, způsobu personální práce ve dvou srovnávaných společnostech, a to lokální české a mezinárodní.

Základní průzkumná otázka: Jaký je rozdíl ve sledovaných ukazatelích v oblasti personální práce a rozvoje, vzdělávání v mezinárodní a české společnosti?

Pro srovnání jsou využity dva typy ukazatelů. Za prvé, ukazatelé výkonové v oblasti řízení lidských zdrojů (objektivní pohled) a za druhé faktory subjektivní (neboli jak jsou rozdíly subjektivně vnímány zaměstnanci společností).

Pro objektivní srovnání jsou zvoleny vybrané ukazatele tzv. KPI (Key Performance Indicators) v oblasti HR monitoringu podle poradenské společnosti PricewaterhouseCoopers Česká republika, s.r.o.⁶³

⁶³ PWC. PricewaterhouseCoopers Česká republika, s.r.o. *Měření výkonnosti lidského kapitálu*. PWC, Praha, 2013. s. 295. ISBN neuvedeno. s. 13-14.

Tabulka 1 Sledované ukazatele výkonnosti v oblasti HR (vzdělávání, HR funkce)

Ukazatel	Výpočet
Oblast vzdělávání	
<i>Počet pracovníků připadajících na jednoho pracovníka zabývajícího se vzděláváním a rozvojem</i>	<i>$X: 1 \text{ PPÚ} \div \text{počet pracovníků zabývajících se vzděláváním a rozvojem (PPÚ)}, (X:1)$</i>
<i>Náklady na vzdělávání a rozvoj ke mzdovým nákladům</i>	<i>$\text{Celkové náklady na vzdělávání a rozvoj} \div \text{mzdové náklady (\%)}$</i>
<i>Počet hodin školení na jednoho pracovníka</i>	<i>$\text{Celkový počet hodin školení} \div \text{PPÚ (hod.)}$</i>
<i>Penetrace školení</i>	<i>$\text{Zaměstnanci, kteří byli alespoň jeden den na školení} \div \text{celkový počet zaměstnanců (\%)}$</i>
<i>Procento zaměstnanců se zkušeností s vysláním do zahraničí</i>	<i>$\text{Počet zaměstnanců se zkušeností s vysláním do zahraničí} \div \text{celkový počet zaměstnanců (\%)}$</i>
HR funkce	
<i>Počet pracovníků na jednoho personalistu</i>	<i>$\text{PPÚ} \div \text{počet pracovníků personálního oddělení (PPÚ)}, (X:1)$</i>

Zdroj⁶⁴:

Kromě objektivních dat podle uvedených ukazatelů KPI budou zjišťovány údaje o subjektivním hodnocení v oblasti vzdělávání a rozvoje ze strany zaměstnanců sledovaných společností včetně HR manažerů.

⁶⁴ PWC. PricewaterhouseCoopers Česká republika, s.r.o. Měření výkonnosti lidského kapitálu. PWC, Praha, 2013. s. 295. ISBN neuvedeno. s. 13-14

Tabulka 2 Sledované faktory subjektivní spokojenosti zaměstnanců se vzděláváním

Faktor	Otázka (kterou byl faktor zjišťován v dotazníku)
Míra spokojenosti s možností vzdělávání a rozvoje	Jste spokojeni s tím, jaké možnosti vzdělávání a rozvoje se Vám nabízí ve společnosti?
Subjektivně vnímaná míra participace na rozhodování o rozvoji	Do jaké míry můžete rozhodovat či spolurozhodovat o tom, kterých školení se zúčastníte?
Subjektivně vnímaná míra uspokojování vzdělávacích potřeb	Máte pocit, že Vaše individuální vzdělávací potřeby jsou klíčové pro rozhodování o Vašem vzdělávání ve firmě (vzdělávací a rozvojový plán)?
Penetrace jazykového vzdělávání v souboru	Jste nyní účastníkem vzdělávacích jazykových kurzů nebo v posledních 2 letech jste byl účastníkem těchto kurzů?
Subjektivně vnímaná kvalita jazykového vzdělávání	Považujete jazykové vzdělávání za efektivní ve Vaší společnosti?

Zdroj: vlastní

Dílní průzkumné otázky:

1) Jaký je rozdíl mezi firmou A a B ve sledovaných ukazatelích?

- Jaké parametry mají sledované ukazatele vzdělávání a rozvoje, personální práce ve firmě A? Parametry jsou definovány ve výše uvedených tabulkách č. 1,2.
- Jaké parametry mají sledované ukazatele vzdělávání a rozvoje, personální práce ve firmě B? Parametry jsou definovány ve výše uvedených tabulkách č. 1,2.

2) Jaká je spokojenost zaměstnanců s uspokojováním jejich potřeb vzdělávání a rozvoje ve společnostech?

3) V jakých činnostech se odlišuje práce personalisty/HR manažera v mezinárodní společnosti od společnosti lokální (české)?

Předpoklad: Rozdíly mezi českou společností A a mezinárodní společností B jsou v těchto skutečnostech:

- a) Mezinárodní společnost vykazuje vyšší náklady na vzdělávání zaměstnanců (vyjádřeno jako % z celkových mzdových nákladů).
- b) Mezinárodní společnost poskytuje svým zaměstnancům vyšší možnosti vzdělávání a rozvoje (počet hodin školení, penetrace školení).
- c) HR manažer v mezinárodní společnosti má vůči managementu více partnerskou pozici než v české společnosti.
- d) Pracovníci mezinárodní společnosti sdělují ve vyšší míře subjektivní pocit, že o svém vzdělávání mohou spolurozhodovat.

2.2 METODOLOGIE

V průzkumu byla zvolena kombinace metodologie kvalitativní a kvantitativní.

V kvantitativním výzkumu se vychází z faktu, že měřené jevy, v případě průzkumu subjektivně vnímaná spokojenost se vzděláváním a rozvojem ve firmě, jsou měřitelné a data mohou být statisticky zpracována. Jde o ověření stanovených hypotéz (předpokladů).⁶⁵

V kvalitativním výzkumu jde o to, aby výzkumník porozuměl zkoumanému problému, v případě průzkumu procesům, postupům, jevům⁶⁶, které se váží k personální práci v organizaci, zejména procesu vzdělávání a rozvoje. Kvalitativní výzkum (na rozdíl od kvantitativního) jde do hloubky problému.

⁶⁵ REICHEL, J. *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2009. 184 s. Sociologie. ISBN 978-80-247-3006-6. s. 40.

⁶⁶ REICHEL, J. *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2009. 184 s. Sociologie. ISBN 978-80-247-3006-6. s. 40.

Techniky sběru dat:

V rámci kvantitativního výzkumu bude využita metoda dotazníkového šetření prostřednictvím strukturovaného dotazníku vlastní konstrukce (viz příloha).

V rámci kvalitativního výzkumu bude využita metoda polostrukturovaného rozhovoru s HR manažery (viz příloha) a studium dokumentů. Polostrukturovaný rozhovor tvoří soubor daných otázek, které musí být položeny a soubor otázek, které doplňují, objasňují sdělené, reagují na sdělovaná fakta. Analýza dokumentů se týká interních materiálů společnosti, zejména v rámci analytických výstupů (interních zpráv). Ze získaných údajů jsou vypočteny tzv. HR ukazatele (viz tabulka v kap. 2.1).

Zdroje dat jsou primární, jde o interní dokumenty obou společností. Vzhledem k citlivosti údajů nebudou sdělovány názvy společností.

2.3 CHARAKTERISTIKA ORGANIZACE

K průzkumné části byly zvoleny dvě společnosti, které se pohybují na stejném trhu farmaceutických přípravků a pomůcek, konkrétně pro oblast:

- Hojení ran (pooperační náplasti, kompresy typu gáza a netkaný textil, fixační obinadla, tamponády a další).
- Kompresivní a podpůrné terapie (kompresivní obvazy, univerzální obvazy, zinkoklihová obinadla, kompresivní systémy).
- Pomůcky pro operační sál (operační krytí, rukavice, oblečení pro operační sály).

Společnost A je česká společnost, která produkty vyrábí v ČR a prodává prostřednictvím obchodní sítě zástupců do nemocnic, lékáren, soukromých zdravotnických zařízení.

Společnost B je předním světovým výrobcem uvedených produktů, své produkty vyrábí v několika zemích světa, společnost sídlí ve Švédsku. Produkty jsou distribuovány stejnému spektru zákazníků.

Obě společnosti jsou na trhu přímými konkurenty.

Společnost A

Společnost vznikla před 70 lety, po roce 1989 byla privatizována, od té doby je samostatnou českou firmou se 4 výrobními závody v ČR. Má podobu akciové společnosti. Své produkty prodává zejména do zemí v Evropě, ale i do zemí Blízkého východu. Zaměstnává celkem 1500 lidí, většina z nich je ve výrobě.

Misí společnosti je poskytovat zákazníkům produkty (služby), které pomáhají v péči o zdraví a v léčbě. Strategickým cílem je růst zisku a hodnoty firmy.

Personální strategie společnosti

Základem strategie společnosti jsou nezbytné inovace v oblasti produktů, obchodu, marketingových přístupů a celostní přístup k zákazníkovi, který vyhledává komplexní řešení, to vše za nejnižší cenu v porovnání kvalita/výkon. To vyžaduje průběžné vzdělávání všech zaměstnanců, především však těch, kteří se inovacích přímo podílejí. Systém vzdělávání a rozvoje je propracován a ověřen. Zaměření vzdělávání:

- Základní školení po dobu adaptace (procesy, produkty, firemní kultura).
- Zvyšování mediální způsobilosti (seznámení s celou škálou produktů u všech zaměstnanců, specifické znalosti u odborných profesí včetně obchodníků).
- Zvyšování odborných kompetencí na základě profesních požadavků.
- Zvyšování kompetencí v oblasti „měkkých“ dovedností, zejména u zaměstnanců, kteří jsou v přímém kontaktu s externím zákazníkem.
- Jazykové vzdělávání pro ty zaměstnance, kteří komunikují při plnění úkolů v cizím jazyce (individuální i skupinová forma).
- Talent management-programy pro perspektivní zaměstnance (manažeři, specialisté).

Společnost obdržela finanční dotaci ve výši 10 mil. Kč na podnikové vzdělávání, které se týká zejména zvyšování jazykových znalostí, měkkých dovedností a inovačního potenciálu.

Společnost B

Společnost zaměstnává přibližně 5000 zaměstnanců, má sídlo ve Švédsku. Působí ve více než 70 zemích světa, v ČR od roku 2002.

Mise společnosti je zůstat i nadále v pozici předního světového výrobce produktů pro medicínskou péči v problematice léčení ran a pro poskytování chirurgických prostředků pro jednorázové použití. Klíčové je poskytovat bezpečné produkty na základě klinických studií a „bezpečnější a účinnější“ metody, které zvyšují kvalitu života pacientů.

V pobočce v ČR pracuje přibližně 40 zaměstnanců, výrobní závod v ČR zatím není. Tito zaměstnanci se zabývají pouze poskytováním produktů a služeb včetně servisu této službě (účetnictví a ekonomika, HR, administrativa).

Vzhledem ke svým zaměstnancům preferuje management hodnoty trvalého učení a rozvoje, souladu mezi prací a osobním životem a integritou.

Personální strategie společnosti

Základem strategie společnosti je udržitelný růst prostřednictvím inovací a rozvoj kvalitních pracovních podmínek. Zaměření vzdělávání:

- Odborné kompetence (znalosti týkající se hojení ran, operační a pooperační léčby).
- Všeobecné kompetence (právo, etika, odpovědi).
- Kompetence, které se váží ke komunikaci s interním či externím zákazníkem (komunikační dovednosti, prezentační dovednosti, argumentace a obchodní jednání, vytváření vztahů a emoční inteligence).
- Jazykové vzdělávání (anglický jazyk).
- Manažerské kompetence pro manažery a talenty.

Obě společnosti realizují vzdělávací programy pro své klienty. Společnost A nabízí široké služby spojené s realizací odborných programů a jejich realizací, vyhodnocením efektivity vzdělávání. Dodává profesní vzdělávání „na klíč“ v oblastech podnikání firmy i nad její rámec (manažerské dovednosti). Společnost B se úzce zaměřuje na své partnery

v nemocnicích a zdravotnických zařízeních, se kterými spolupracují formou specializovaných a akreditovaných vzdělávacích programů (celoživotní vzdělávání sester a lékařů).

2.4 POPIS SOUBORU RESPONDENTŮ, ČASOVÝ HARMONOGRAM

Průzkumné šetření srovnává vzdělávání ve dvou společnostech, proto je pracováno se 2 samostatnými soubory respondentů o stejném počtu respondentů a jejich odpovědi jsou srovnávány. Z každé firmy bylo k vyhodnocení přijato 30 dotazníků (názorů respondentů), celkem bylo dotazováno 60 osob.

Časová organizace průzkumu je uvedena v následující tabulce.

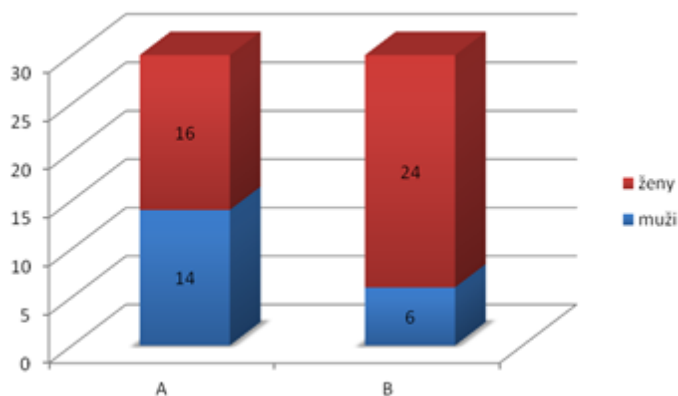
Tabulka 3: Časová organizace výzkumu

Aktivita	Termín	Realizátor
Plán praktické části (průzkumného šetření)	10/2015	Autor
Oponentura (konzultace)	11/2015	Autor/vedoucí práce
Tvorba nástrojů sběru dat	11/2015	Autor
Předvýzkum	1/2016	Autor
Úprava nástrojů	1/2016	Autor
Sběr dat v terénu	2-3/2016	Autor
Interpretace výstupů šetření	4/2016	Autor
Zpracování do zprávy, konzultace	5/2016	Vedoucí práce/Autor
Výsledný text	5/2016	Autor

Zdroj: autor

Respondenti byli osloveni v případě společnosti A e-mailem na základě předaných kontaktů od HR manažera, v případě společnosti B osobně na setkání zaměstnanců. Celkem přijato 34 dotazníků ze společnosti A (4 vyřazeni, nevyplněny všechny otázky) a 30 dotazníků ze společnosti B.

Graf 1 Soubor respondentů podle pohlaví

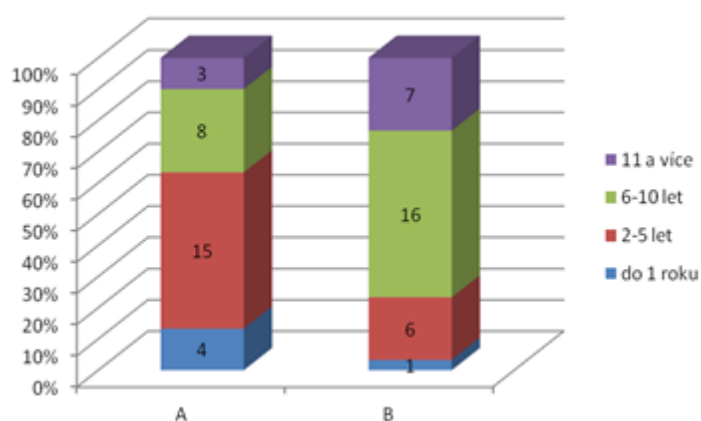


Zdroj: autor

Ve společnosti A je vyrovnaný podíl mužů a žen (14:16), ve společnosti B převládají ženy (24) oproti mužům (6).

Doba, po kterou jsou respondenti zaměstnáni ve firmě:

Graf 2 Soubor respondentů podle délky praxe ve společnosti

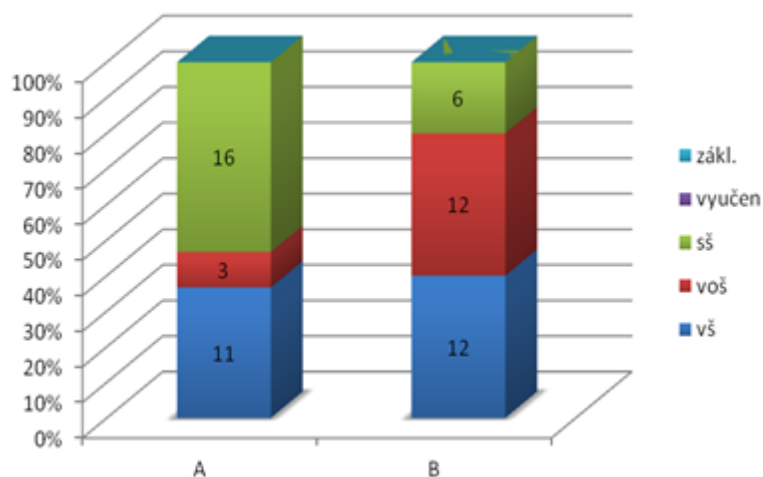


Zdroj: autor

Ve společnosti A je 50% respondentů zaměstnáno ve společnosti 2-5 let, 6-10 let 27%, déle než 11 let 10% a méně než 1 rok 13%.

Ve společnosti B 54% dotázaných pracuje 6-10 let, 23% více než 11 let. 20% působí ve firmě od 2 do 5 let a 3% do 1 roku. Z pohledu délky praxe ve firmě je společnost B stabilizovanější.

Graf 3 Soubor respondentů podle vzdělání



Zdroj: autor

Ve společnosti A je nejvíce středoškolsky vzdělaných osob (53%), následují vysokoškolsky vzdělaní respondenti (37%) a absolventi vyššího odborného vzdělání (10%).

Ve společnosti B je téměř stejný poměr vysokoškolsky vzdělaných osob (40%) a osob s vyšším odborným vzděláním (40%), 20% má středoškolské vzdělání.

2.5 INTERPRETACE

V této části budou interpretována data získaná dotazníkovým šetřením a rozhovorem s personálními manažery.

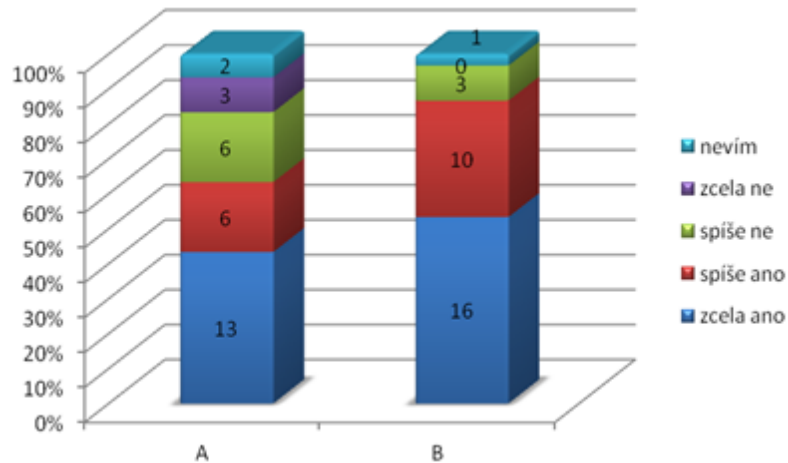
2.5.1 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ ZAMĚSTNANCŮ

Jste spokojeni s tím, jaké možnosti vzdělávání a rozvoje se Vám nabízí ve společnosti?

- a) Zcela ano.
- b) Spíše ano.

- c) Spíše ne.
- d) Zcela ne.
- e) Nevím.

Graf 4 Vyhodnocení otázky č. 1



Zdroj: autor

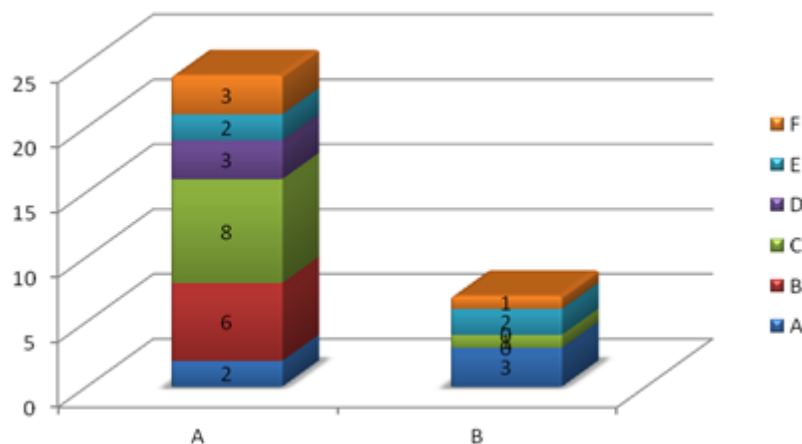
Respondentů spokojených s možnostmi vzdělávání je početně více v obou souborech, tedy ve společnosti A i B. Celková spokojenost je vyšší u společnosti B, kde je zcela spokojeno 54% dotázaných, 33% spíše spokojeno. Spokojeno není 10% dotázaných a neví 1 (3%).

Ve společnosti A je spokojeno zcela 44% dotázaných, spíše 20%. 30% je v určité míře nespokojeno, z toho 20% spíše ne a 10% zcela, neví 6%.

Pokud jste uvedli, že jste nespokojeni s možnostmi vzdělávání a rozvoje, co je příčinou? (Označte libovolný počet variant.)

- a) Možnosti školení je málo.
- b) Nabízené školení přesně neodpovídá tomu, co potřebuji.
- c) Školení mi nevyhovuje organizačně (čas, doba, místo, organizační podmínky).
- d) Školení mi nevyhovuje odborně (kvalifikace a odbornost lektorů).
- e) Na pracovišti nemám vhodné podmínky k tomu, abych se akcí mohl účastnit (mnoho práce, málo příležitostí, nemožnost opustit pracoviště apod.).
- f) Jiné.

Graf 5 Vyhodnocení otázky č. 2



Zdroj: autor

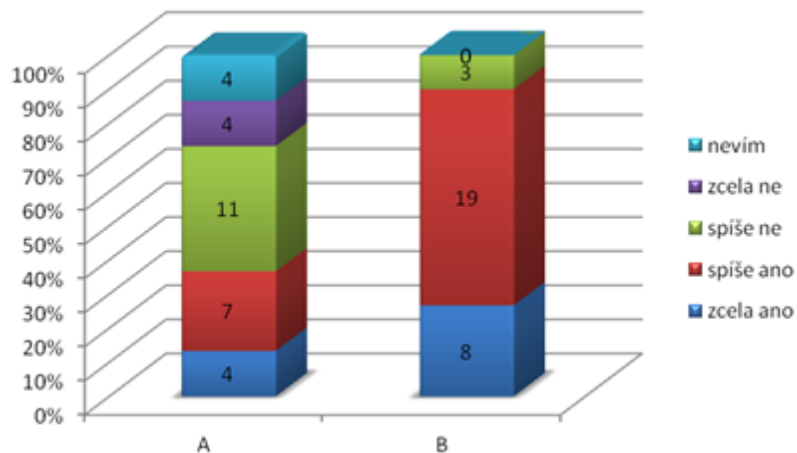
Ve společnosti A je nejčetnější příčina nespokojenosti v nevyhovujícím organizačním zajištění (8) a v tom, že školení přesně neodpovídá potřebám dotazovaných (6). Odborně nevyhovuje školení 3 respondentům, nevhodné podmínky pro vzdělávání uvádí 2, málo možností ke vzdělávání taktéž 2 respondenti a jiné důvody 2. Celkově se nejvyšší míra nespokojenosti vztahuje ke kombinaci organizačního zajištění (26% z celkového souboru respondentů) a možnostem neodpovídající individuálním potřebám (20% z celkového souboru respondentů).

Ve společnosti B je to málo příležitostí ke školení (3), nevhodné podmínky ke školení (2), nevyhovující organizační podmínky (1). Nejvyšší míra nespokojenosti je s nedostatkem příležitostí ke školení (10% z celkového souboru) a podmínkami školení obecně (6% z celkového souboru).

Do jaké míry můžete rozhodovat či spolurozhodovat o tom, kterých školení se zúčastníte?

- Zcela ano, stanovit si školení je v mé kompetenci.
- Spíše ano, ve větší části školení jsem to, kdo si může vybrat.
- Spíše ne, ve větší části školení za mne rozhoduje někdo jiný (manažer, personalista).
- Zcela ne, o školení, kterých se účastním, rozhodují jiní.
- Nevím, nejsem si jist.

Graf 6 Vyhodnocení otázky č. 3



Zdroj: autor

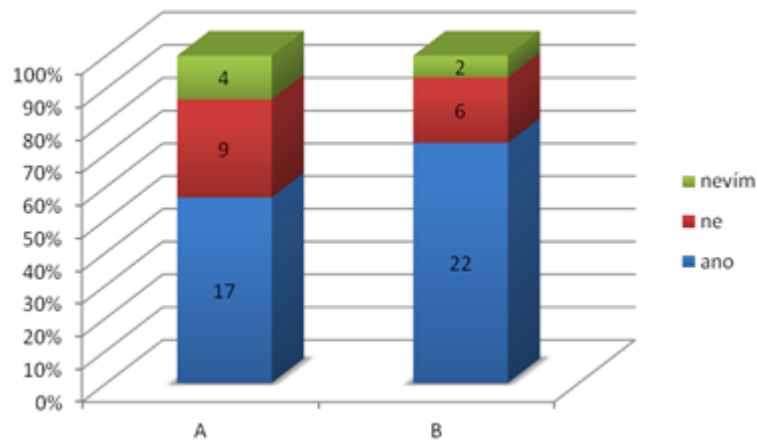
Ve společnosti A spíše převládá názor, že o školení rozhodují jiní, odpověď uvedlo 15 dotázaných, z toho ve 4 případech o dotázaných zcela rozhodují jiní a u 11 spíše rozhodují jiní. 11 dotázaných se domnívá, že mají rozhodovací kompetence v oblasti vlastního vzdělávání, z toho 4 zcela a 7 spíše. 4 neví. Celkově lze konstatovat, že 50% dotázaných se domnívá, že rozhodování o jejich vzdělávání je ve větší míře na jiných osobách (manažeři personalisté) a 37% vnímá vlastní rozhodovací kompetence v této oblasti.

U společnosti B je tomu naopak, více respondentů věří, že rozhodují o svém vzdělávání sami-8 zcela a 19 spíše. Pouze 3 osoby si myslí, že rozhodování realizuje někdo jiný. 90% dotázaných spojuje vzdělávání a rozvoj s vlastním rozhodnutím.

Máte pocit, že Vaše individuální vzdělávací potřeby jsou klíčové pro rozhodování o Vašem vzdělávání ve firmě (vzdělávací a rozvojový plán)?

- a) Ano.
- b) Ne.
- c) Nevím, nemohu posoudit.

Graf 7 Vyhodnocení otázky č. 4



Zdroj: autor

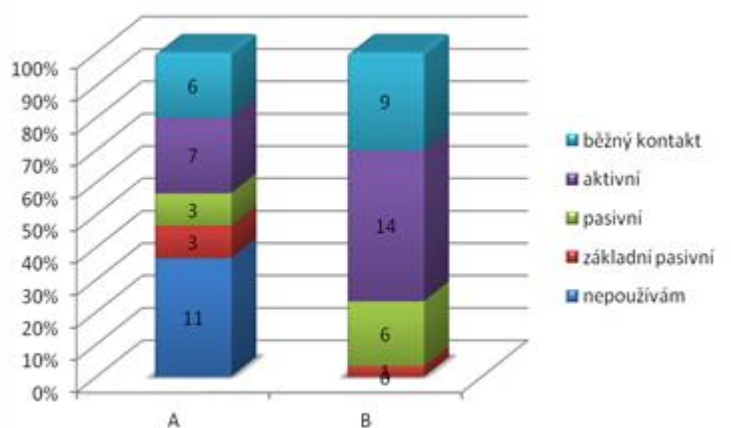
V obou souborech převládá v určité míře pocit, že vzdělávání se odvíjí od individuálních potřeb zaměstnanců. Ve společnosti A u 56% dotázaných, ve společnosti B u 73% dotázaných.

Opačný názor (individuální vzdělávací potřeby nejsou klíčové pro plán vzdělávání) sděluje 30% (9) dotázaných ze společnosti A, 20% (6) dotázaných ze společnosti B.

V jaké míře využíváte při výkonu své práce cizí jazyk?

- Vůbec nepoužívám.
- Používám pouze základní znalost na pasivní úrovni (přečíst základní instrukce či informace z dopisu, e-mailu apod.).
- Používám na pasivní úrovni (přečíst dopis, odborný text, porozumět mluvenému slovu).
- Používám na aktivní úrovni základní konverzace (komunikace s partnery v cizím jazyce-mluvené slovo, psané slovo).
- Používám na úrovni běžného kontaktu s partnery v cizím jazyce.

Graf 8 Vyhodnocení otázky č. 5



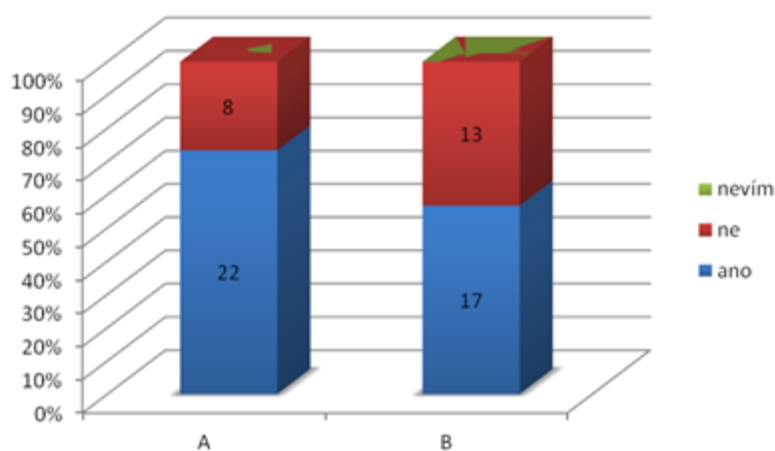
Zdroj: autor

Ve společnosti A komunikuje aktivně cizím jazykem 43% dotázaných (13 osob), z toho 20% v rámci běžného kontaktu a 23% na aktivní úrovni. 20% osob v souboru komunikuje pasivně a 37% nekomunikuje v cizím jazyce vůbec.

Ve společnosti B 77% (23) osob v souboru komunikuje aktivně, z toho 30% na úrovni běžného kontaktu a 47% aktivně. Pasivní znalost má 23% osob v souboru (7). Jazyková vybavenost zaměstnanců společnosti B je podstatně vyšší.

Jste nyní účastníkem vzdělávacích jazykových kurzů nebo v posledních 2 letech jste byl účastníkem těchto kurzů?

Graf 9 Vyhodnocení otázky č. 6



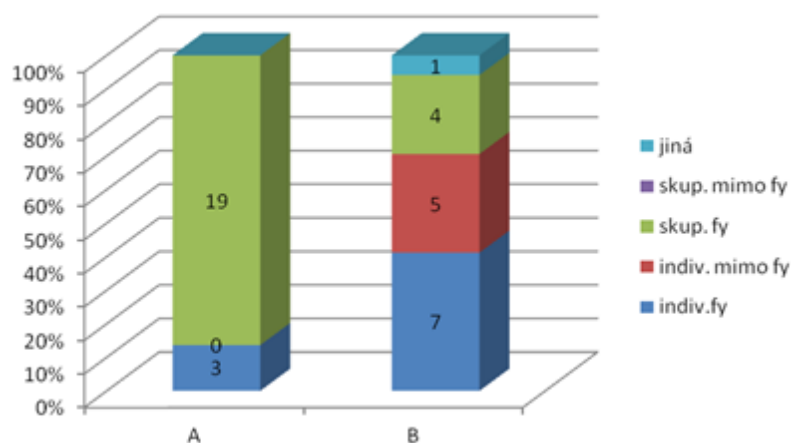
Zdroj: autor

Jazykové kurzy navštěvuje nebo v posledních 2 letech navštěvovalo 73% dotázaných ze souboru A, 57 % ze souboru B.

Pokud jste odpověděli ano, jakou formu měly jazykové kurzy?

- a) Individuální v prostorách firmy.
- b) Individuální mimo prostory firmy.
- c) Skupinová ve firmě.
- d) Skupinová mimo tým.
- e) Jiná forma.

Graf 10 vyhodnocení otázky č. 7



Zdroj: autor

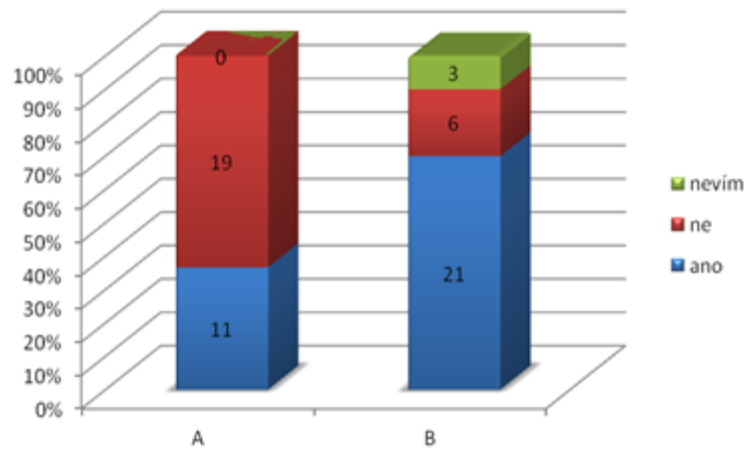
V jazykovém vzdělávání obou firem je významný rozdíl. Společnost A preferuje výuku skupinovou ve firmě (86% všech vzdělávaných), individuální výuku absolvovalo 14% respondentů.

Společnost B preferuje naopak individuální výuku (71% všech vzdělávaných v cizím jazyce, tj. 12 osob). Z tohoto počtu 7 osob se vzdělávalo individuálně ve firmě, 5 osob mimo firmu. 4 osoby (24%) absolvovalo skupinovou výuku ve firmě a 1 měl jiný typ vzdělávacího programu.

Společnost A vzdělávala více osob jazykově (absolutně, procentně), avšak ve formách skupinových, společnost B preferuje individuální výuku.

Považujete jazykové vzdělávání za efektivní ve Vaší společnosti?

Graf 11 Vyhodnocení otázky č. 8



Zdroj: autor

Ve společnosti A považuje jazykové vzdělávání za efektivní 37% dotázaných, ve společnosti B 70% dotázaných.

Kdybyste mohl, co byste změnil na systému vzdělávání ve Vaší firmě?

- Větší možnost nadefinovat si vzdělávací akce ve smyslu moci navrhnout školení (5 odpovědí, z toho A 3, B 2).
- Více jazykových kurzů, možnost chodit na kurzy mimo firmu, proplácení individuální výuky (7, z toho A 7).
- Méně povinných školení, která nejsou v praxi potřeba (6 odpovědí ze skupiny A).

2.5.2 ROZHOVOR PERSONÁLNÍMI MANAŽERY

V textu budou stručně uvedeny odpovědi personálních manažerů ze společnosti A, B a následně vyhodnoceny rozdíly mezi společnostmi.

Ukazatele KPI v oblasti HR funkce

Kolik zaměstnanců a personalistů je zaměstnáno ve společnosti (v případě zahraniční společnosti na pobočce ČR)?

Tabulka 4 Počet pracovníků na 1 personalistu

Počet pracovníků na jednoho personalistu⁶⁷ (X:1)	
Společnost A	Společnost B
1500 zaměstnanců a 5 personalistů (mimo PAM-2)	40 zaměstnanců a 1 personalista v kumulované pozici s PAM (0,5 úvazku)
1 personalista/PAM na 214 zaměstnanců 1 personalista na 300 zaměstnanců	1 PAM na 40 zaměstnanců 1 personalista na 40 zaměstnanců

Zdroj: autor

Podstatně příznivější poměr zaměstnanců na jednoho personalistu je ve společnosti B. Příčiny: Personalista mezinárodní společnosti B má na starosti celou agendu zahraničních stáží a návštěv, jde o činnosti mimo „klasické“ HR, které české firmy nerealizují.

Ukazatele KPI v oblasti vzdělávání a rozvoje

Kolik pracovníků (zaměstnanců a personalistů) se zabývá ve společnosti tématem vzdělávání a rozvoje?

Tabulka 5 Počet pracovníků na oblast vzdělávání a rozvoje

Počet pracovníků na oblast vzdělávání a rozvoje⁶⁸ (X:1)	
Společnost A	Společnost B
2 personalisté (z toho 1 společně s personální agendou) + 2 interní trenéři	1 personalista (v kumulaci s PAM) a částečně manažeři divizí (3)
1 pracovník HR (včetně lektorů) na 375 zaměstnanců	1 pracovník HR na 40 zaměstnanců.

Zdroj: autor

⁶⁷ PPÚ : počet pracovníků personálního oddělení (PPÚ). PPÚ = přepočtený pracovní úvazek.

⁶⁸ PPÚ : počet pracovníků zabývajících se vzděláváním a rozvojem (PPÚ). PPÚ = přepočtený pracovní úvazek.

Opět je příznivější poměr ve společnosti B, srovnání je obtížné, protože nelze přesně určit, nakolik se vzdělávání věnují manažeři společnosti (jaké penzum hodin) ani není započítána aktivita zahraničních lektorů, kteří se podílí na vzdělávání zaměstnanců nepravidelně. Ve společnosti A má vzdělávání charakter jasně daných procesů s konkrétními majiteli určitého procesu (příprava, realizace, hodnocení apod.), zatímco ve společnosti B je vzdělávání distribuováno mezi více zaměstnanci, je součástí řady jiných činností (kontakt s klienty, hodnocení pracovního výkonu, náslechy apod.).

Jaké jsou celkové náklady na a) vzdělávání, rozvoj, b) mzdové náklady ve firmě za jeden kalendářní rok (2015)?

Tabulka 6 Celkové náklady na vzdělávání a rozvoj

Celkové náklady na vzdělávání a rozvoj⁶⁹ (v %)	
Společnost A	Společnost B
Podle HR manažera se tato oblast pohybuje ročně v řádu 5-8% dlouhodobě, v minulém roce cca 10% - přesně je obtížné definovat vzhledem k probíhajícímu školení ESF a zatím konkrétně nevyčísleným nákladům ze strany firmy a fondů.	Zde se náklady na vzdělávání pohybují v řádu 12-15% mzdových nákladů, jsou však započítány náklady na zahraniční stáže, návštěvy pracovníků centrály (nejnákladnější položky).

Zdroj: autor

Srovnávat náklady obou společností je obtížné z důvodů odlišné struktury výdajů (jiné rozpočtové kapitoly). Ve společnosti A jsou v roce 2014-2016 čerpány dotace ze strany ESF, zvýšily se náklady na vzdělávání několikanásobně, ale je obtížné odlišit náklady z obou zdrojů. V případě společnosti B se započítávají i náklady spojené se zahraničními cestami, což v případě společnosti A neplatí (hrazeno z jiné kapitoly, vzdělávání se nerealizuje prostřednictvím zahraničních lektorů). Celkově lze považovat náklady společnosti B za vyšší.

⁶⁹ Celkové náklady na vzdělávání a rozvoj ÷ mzdové náklady (%).

Jaký je počet hodin školení ročně na jednoho zaměstnance?

Tabulka 7 Celkový počet hodin školení na 1 zaměstnance

Celkový počet hodin školení na jednoho zaměstnance⁷⁰ (hod.)	
Společnost A	Společnost B
Dlouhodobě se ročně pohybuje na úrovni 16-20 hodin. Po dobu realizace projektu ESF 32-35 hodin.	Ročně v rozsahu 40-48 hodin dlouhodobě (bez zahraničních cest).

Zdroj: autor

Menší počet hodin ve společnosti A je dán tím, že ve firmě pracují i lidé ve výrobě, kteří jsou vzdělávání nejméně. Naopak, pracovníci obchodu, marketingu a další specialisté jsou vzdělávání v podstatně větším rozsahu.

Ve společnosti B se jedná pouze o školení, která absolvují zaměstnanci v rámci profesní přípravy (semináře), podstatně vyšší časová dotace je na individuální koučink, výcvik, prezentace u klientů (náslechy). Relativně vysoký počet školících dnů je dán nutností stále se vzdělávat v nových produktech a přístupech.

Jaký počet zaměstnanců absolvuje ročně alespoň jeden den školení (2015)?

Tabulka 8 Penetrace školení

Penetrace školení⁷¹ (%)	
Společnost A	Společnost B
Dlouhodobý průměr: 20-25%, po dobu realizace projektu ESF 65%. Mimo výrobu dlouhodobě hodnota 60-65%.	100% zaměstnanců.

Zdroj: autor

Velký rozdíl je opět dán především výrobním charakterem firmy. Pokud bychom srovnali pozice mimo výrobu (tedy srovnatelný ukazatel v obou firmách) rozdíl by činil 35-40%. Rozdíl je dán především firemní kulturou mezinárodní společnosti B, kde se každoroční účast na školení vyžaduje u všech zaměstnanců minimálně v rozsahu principů firemní kultury. Pro specializované profese je propracovaný systém školení.

⁷⁰ Celkový počet hodin školení : PPÚ. PPÚ = přepočtený pracovní úvazek.

⁷¹ Počet zaměstnanců, kteří byli alespoň jeden den na školení : celkový počet zaměstnanců.

Kolik zaměstnanců bylo v minulém roce (2015) vysláno do zahraničí?

Tabulka 9 Procento zaměstnanců se zkušeností s vysláním do zahraničí

Procento zaměstnanců se zkušeností s vysláním do zahraničí⁷² (%)	
Společnost A	Společnost B
Na krátkodobou zahraniční stáž bylo v rámci spolupráce vysláno 5 zaměstnanců managementu k dodavateli (0,3% všech zaměstnanců).	8 zaměstnanců tj. 20%.

Zdroj: autor

Velký rozdíl je dán nadnárodním charakterem společnosti B, manažeři a někteří se zaměstnanců navštěvují centrálu minimálně jednou ročně.

Personální práce ve společnosti

Jak je podniková strategie transformována na personální strategii? Jaké jsou cíle personální strategie?

Tabulka 10 Cíl personální strategie

Cíl personální strategie	
Společnost A	Společnost B
Strategickým cílem firmy je růst zisku a hodnoty firmy, což je realizováno prostřednictvím zvyšování podílů inovovaných produktů na trhu (expanze) s cílem dosáhnout výhodné ceny pro zákazníka. K tomu firma potřebuje výkonné lidi a týmy, sledují se především ukazatele výkonnosti.	Strategickým cílem za korporaci je zůstat leadrem na světovém trhu s kvalitními produkty na špičce inovací. V ČR je to cíl stability až mírného navyšování podílu produktů na trhu. Produkty patří k cenově nejdražším na trhu, ale za cenu inovací a bezpečí pacientů. Z hlediska personální strategie je cílem mít dostatek kvalitních zaměstnanců, kteří prodávají a poskytují vysoce odborný servis.
Srovnání. Obě společnosti mají rozdílné strategické cíle i cesty, jak k nim dojít (strategie nákladová u fy A, strategie diferenciací u fy B). Obě firmy ale cíle korporátní strategie transformují na personální úroveň.	

Zdroj: autor

⁷² Počet zaměstnanců se zkušeností s vysláním do zahraničí: celkový počet zaměstnanců.

Z odpovědí je patrné, že korporátní strategie firmy je základním východiskem pro personální strategii a cíle v personální oblasti v obou společnostech. Z uvedeného by měly vycházet i role personalistů (další otázka).

Cíle se transformují do zajišťování zaměstnanců. Ve společnosti A se vybírají zaměstnanci podle schopnosti naplnit požadované výkony. Přijímají se především lidé z externích zdrojů, zpočátku na dobu určitou, procesy jsou uzpůsobeny tomu, aby (zejména ve výrobě) nebyl problém nahradit fluktuující zaměstnance. V oblasti obchodu, kontaktu se zákazníkem se výběr řídí schopnosti získávat zakázky, navyšovat obchody, očekávají se prodejní dovednosti a částečně odbornost.

Ve společnosti B je postup jiný. Protože společnost chce být především kvalitním poskytovatelem odborných služeb ke svým produktům (kterých prodává méně, ale za vyšší cenu), potřebuje vysoce odbornou kvalifikovanou lidskou sílu, prakticky zdravotníky s přímou zkušeností z operačních sálů, chirurgických oddělení, specializovaných oddělení. Z externích zdrojů prakticky nepřijímá, vždy se zaměstnancem stává někdo, s kým mají zkušenost z minulosti a kdo ovládá specializaci a obchod se naučí. Proto je maximální snaha tyto lidi dlouhodobě udržet a podpořit v případě problémů. Jde o přidanou hodnotu, kterou zaměstnanci přináší svou specializací, znalostí z terénu (operační sály, oddělení) a osobnostními charakteristikami.

Jakou roli zaujímá HR manažer ve společnosti?

Tabulka 11 Role HR manažerů (personalistů)

Role HR manažerů	
Společnost A	Společnost B
Rolí je několik, především: Poradce v oblasti personální. Personální servis (právo, administrativa). „Hlídač“ výkonnosti zaměstnanců. Zajištění dostatečného počtu zaměstnanců v potřebné kvalifikaci.	Taktéž je několik rolí, především: Poradce pro oblast HR v dané zemi. Poradce, kouč zaměstnanců. Partner centrály v oblasti lidských zdrojů. Podporovatel procesů. Personální administrativa.
Ve společnosti A se role personalistů více soustředí na výkon praktických personálních činností, ve společnosti B na transformaci personální politiky centrály do podmínek ČR. Role jsou více partnerské směrem k centrále i zaměstnancům.	

Zdroj: autor

V mezinárodní společnosti B má HR manažer významnější roli v tom, že se podílí na transformaci a vytváření politik korporace (personální) na lokální podmínky. Očekává se od něj větší samostatnost a odpovědnost i vůči zaměstnancům, kde by měl vystupovat v partnerské roli podporovatele výkonu společně s manažerem. Prakticky to funguje tak, že například při snížení výkonnosti některého z obchodních konzultantů následuje porada mezi manažerem, personalistou a zaměstnancem o tom, jaký plán bude zvolen pro zvyšování výkonnosti (očekává se iniciativa od zaměstnance) a jaká opatření může udělat firma.

Jaké jsou cíle procesu vzdělávání a rozvoje?

Tabulka 12 Cíl vzdělávání a rozvoje

Cíl vzdělávání a rozvoje	
Společnost A	Společnost B
Lidé se vzdělávají pro vyšší výkon – větší objem výroby, prodaných produktů. Za druhé, jde o stabilizační prvek perspektivních zaměstnanců. Podstatné jsou náklady vs. efektivita.	Lidé se vzdělávají proto, aby poskytovali služby a prodávali produkty na vyšší úrovni, aby zvládali inovace (stále nové produkty a postupy). Vzdělávání je koncepčně řízeno z centrály, lokálně se firma rozhoduje o školeních typu „hard“ (mzdy, účetnictví, IT/IS). Centrála zajišťuje lektory a kouče.
Rozdíl je dán odlišným zaměřením firem (na kvalitu-inovace a kvantitu-cenu). Ve společnosti B je vzdělávání nezbytnou součástí firemní kultury.	

Zdroj: autor

Mezinárodní společnost B přejímá standardy vzdělávání z centrály, které si upravuje na české podmínky (je-li to nezbytné). Základní rozdíl mezi oběma firmami ve filosofii přístupu:

- Firma B zásadně nečerpá veřejné dotace, v myšlení manažerů je zabudováno, že rozvoj se financuje se zisku. Firma A považuje dotace za příležitost zvýšit kvalifikaci z cizích zdrojů.
- Vzdělávání ve společnosti A je zaměřeno na praktický výsledek (obrat, zisk). Obchodníci vstupují v nemocnicích do tendrů, soutěží, pracují především s ekonomickými odděleními nemocnic. Rozvoj je směřován obchodně (komunikace, vyjednávání, obchodní dovednosti). Ve společnosti B pracují zcela

opačným přístupem, snaží se získat zdravotníky z operačních sálů a oddělení praktickými ukázkami využití produktů v terénu a tito zdravotníci v případě spokojenosti vyžadují produkty u managementů nemocnic. Reprezentanti musí umět především komunikovat se zdravotníky, prezentovat využití přímo na sálech a na odděleních, musí zvládat školení zaměstnanců, partnerský přístup. Školí se především oblasti vytváření vztahů a specializace.

- Společnost B si zakládá na etickém přístupu (žádné provize za nákup, do výběrových řízení pouze za transparentních podmínek apod.). Jediné, co poskytuje zdarma, je školení zdravotníků v praktické aplikaci produktů. Pro zaměstnance to znamená odborně proškolenat poměrně velké počty zdravotních sester, instrumentářek, farmaceutů, lékařů.

V oblasti vzdělávání a rozvoje existují velké rozdíly dané tím, že mezinárodní firma přejímá standardy korporace včetně etických principů, stejně jako metody vzdělávání (preference instruktáže, koučování, výuky přímo v terénu) a přístup (partnerství s odběrateli).

Jakým způsobem jsou zjišťovány potřeby zaměstnanců?

Tabulka 13 Zjišťování potřeb zaměstnanců

Zjišťování vzdělávacích potřeb zaměstnanců	
Společnost A	Společnost B
<p>Vzdělávací potřeby zaměstnanců se definují v rámci ročního hodnocení pracovního výkonu a individuálních žádostí zaměstnanců o vzdělávací programy.</p> <p>V případě ESF se individuální potřeby nezjišťují, definují se cílové skupiny a cíle.</p> <p>Priorita jsou výkonové cíle.</p> <p>Převládající metody: seminář, přednáška, pro manažery koučování.</p>	<p>Vzdělávací potřeby se zjišťují na pravidelných poradách týmu a firmy jednou za kvartál (k čemuž se váže i hodnocení výkonu). Preferují se interaktivní formy vzdělávání (koučování, výcvik, stáže, rotace práce).</p> <p>„Plošné“ školení pouze v případě nových produktů.</p> <p>Školení odborné realizuje centrála, spolupráce pouze s 1 externí firmou na oblast HR.</p>
<p>V případě společnosti A má vzdělávání více charakter obecných vzdělávacích akcí pro zvyšování kompetencí, v případě společnosti B je vzdělávání silně individualizováno.</p>	

Zdroj: autor

V mezinárodní společnosti B jsou přebírány principy procesu vzdělávání a rozvoje v zásadě individuálního rozvoje a centrála poskytuje servis. Vzdělávání má charakter aktivit, které se „dějí“ v průběhu práce, tedy něčemu, co by se dalo nazvat jako „učící organizace“, formální vzdělávací akce se týkají produktů. Nejnákladnější položkou jsou náklady spojené se stážemi v zahraničí a příjezdem pracovníků centrály do ČR.

Ve společnosti A jsou základem formální vzdělávací aktivity, kterých se účastní ve většině lidí jako zástupci profesních komunit. Individuální potřeby jsou zhodnocovány u manažerů a specialistů do určité míry. Přestože vstupní náklady nejsou vysoké (interní trenéři, školicí místnosti ve firmě, pomůcky z interních zdrojů), vzdělávání vykazuje vyšší náklady spojené s tím, že je plošné.

Ve kterých oblastech se řízení lidských zdrojů liší v mezinárodní a české společnosti?

- Podle HR manažerky společnosti B jde o specifika, která se vztahují k firemní kultuře mezinárodní společnosti (centrály). Vysoký důraz je kladen na etické jednání firmy v komunikaci s externími partnery.
- Sociální péče o zaměstnance. Rozdílný je „rovnější“ přístup mezi manažery zaměstnanci, mezi muži a ženami (řadu manažerských postů na centrále zastávají ženy). Vytváření podmínek rodičům nezletilých dětí.
- Agenda, která se týká cestování mezi centrálou v zahraničí a ČR. Týká se to cestování českých zaměstnanců na stáže, pracovní cesty a naopak, pracovníků sídla společnosti do ČR.
- Vzdělávání, které je v oblasti specifických znalostí (produkty, služby) v kompetenci HR specialistů centrály, lektoři pravidelně přijíždí školit. V dalších oblastech jsou školení v kompetenci českého vedení, za výkon je zodpovědná HR manažerka.
- Nutnost transformovat požadavky společnosti na práci s lidmi do podmínek legislativy ČR.

2.6 SHRnutí

V závěru budou stručně sumarizovány výstupy formou odpovědi na základní průzkumnou otázku a dílčí průzkumné otázky.

Základní průzkumná otázka: Jaký je rozdíl ve sledovaných ukazatelích v oblasti personální práce a rozvoje, vzdělávání v mezinárodní a české společnosti?

Dílčí průzkumná otázka č. 1: Jaký je rozdíl mezi firmou A a B ve sledovaných ukazatelích?

Objektivní ukazatele

- Počet zaměstnanců na 1 personalistu. Mezinárodní společnost má příznivější poměr počtu zaměstnanců na jednoho personalistu, je však nezbytné brát v úvahu, že HR manažer vykonává činnosti, které se váží k rozsáhlé agendě zahraničních cest.
- Počet pracovníků na oblast vzdělávání a rozvoje. V mezinárodní společnosti se na procesu vzdělávání (na rozdíl od české společnosti) společně podílí HR manažer, zahraniční lektoři a manažeři. Manažeři jsou angažováni v podstatně vyšší míře. Počet pracovníků podílejících se na vzdělávání a rozvoji je příznivější v mezinárodní firmě.
- Celkové náklady na vzdělávání jsou vyšší v procentním vyjádření v mezinárodní společnosti vzhledem k tomu, že jsou započítány náklady cestování mezi ČR a sídlem společnosti. Náklady jsou monitorovány, je snaha o maximální efektivitu, vysoká individualizace vzdělávání. Česká společnost financuje dlouhodobě méně finančních prostředků ze svých zdrojů, krátkodobě vysoké částky z cizích prostředků (ESF) a plošně.
- Celkový počet hodin školení ročně na jednoho zaměstnance. Ukazatel je vyšší v mezinárodní společnosti (v případě všech zaměstnanců i specialistů), mj. díky tomu, že mezinárodní společnost preferuje méně formalizované postupy učení a vzdělávání, které jsou součástí pracovních činností (koučování, rotace, stáže, výcvik).

- Penetrace školení je 100% v mezinárodní společnosti. I při obdobném srovnání (zaměstnanci mimo výrobu) v ČR jsou ukazatelé podstatně nižší v lokální společnosti.
- Procento zaměstnanců se zkušeností s vysláním do zahraničí je logicky vyšší u mezinárodní společnosti.

Dílčí výzkumná otázka č. 2: Jaká je spokojenost zaměstnanců s uspokojováním jejich potřeb vzdělávání a rozvoje ve společnostech (lokální a mezinárodní)?

- Míra spokojenosti s možností vzdělávání a rozvoje je vyšší v mezinárodní společnosti B (87%) ve srovnání s lokální společností A (44%).
- Subjektivně vnímaná míra participace na rozhodování o rozvoji je vyšší ve společnosti B (v určité míře má pocit 90% dotázaných, že spolurozhoduje o svém rozvoji) než ve společnosti A (37%).
- Subjektivně vnímaná míra uspokojování vzdělávacích potřeb. V obou souborech převládá v určité míře pocit, že vzdělávání se odvíjí od individuálních potřeb zaměstnanců, ve společnosti B se vyskytuje více (u 73%) ve srovnání s lokální společností (56%).
- Penetrace jazykového vzdělávání v souboru. Jazykové kurzy navštěvuje nebo v posledních 2 letech navštěvovalo 73% dotázaných ze souboru A, 57 % ze souboru B. Penetrace jazykovým vzděláváním je vyšší v mezinárodní společnosti.
- Subjektivně vnímaná kvalita jazykového vzdělávání. Ve společnosti A považuje jazykové vzdělávání za efektivní 37% dotázaných, ve společnosti B 70% dotázaných.

Dílčí otázka č. 3: V jakých činnostech se odlišuje práce personalisty/HR manažera v mezinárodní společnosti od společnosti lokální (české)?

- Ve společnosti lokální (A) se role personalistů více soustředí na výkon praktických personálních činností, ve společnosti mezinárodní (B) na transformaci personální politiky centrály do podmínek ČR. Role jsou více partnerské směrem k centrále i k zaměstnancům.
- Ve společnosti A se personalisté více zaměřují na výkon z pohledu kvantity, ve společnosti B z pohledu kvality. Rozdíl je dán odlišným zaměřením firem (na kvalitu-inovace a kvantitu-cenu). Ve společnosti B je vzdělávání nezbytnou součástí firemní kultury.
- V oblasti vzdělávání je mezinárodní společnost B více orientována na individualizaci a neformální metody vzdělávání, společnost A na plošné vzdělávání a formální metody. V případě lokální společnosti A má vzdělávání více charakter obecných vzdělávacích akcí na zvyšování kompetencí, v případě společnosti B je vzdělávání silně individualizováno.
- V oblasti personálních procesů se v mezinárodní společnosti věnuje velká část agendy výměně zaměstnanců mezi centrálou v zahraničí a pobočkou v ČR. Je kladen vyšší důraz na etický aspekt práce s lidmi i zákazníky. Úsilí je investováno do transformace korporátních procesů, pravidel norem na podmínky Česka.

Obě společnosti mají rozdílné strategické cíle i cesty, jak k nim dojít (strategie nákladová u fy A, strategie diferenciacce u fy B). Obě firmy ale cíle korporátní strategie transformují na personální. Rozdíly jsou dány nejenom charakterem firmy (lokální, mezinárodní), ale i strategií korporátní a strategií řízení lidských zdrojů.

Ověření předpokladů

V závěru budou stručně shrnuty předpoklady uvedené v úvodu praktické části.

Mezinárodní společnost vykazuje vyšší náklady na vzdělávání zaměstnanců vyjádřeno procentně jako % z celkových mzdových nákladů. Z dlouhodobého hlediska toto tvrzení platí (česká společnost čerpá krátkodobě vyšší dotace z ESF).

Nadnárodní společnost poskytuje svým zaměstnancům vyšší možnosti vzdělávání a rozvoje (počet hodin školení, penetrace školení). Tvrzení se prokázalo jako pravdivé.

HR manažer v nadnárodní společnosti má vůči managementu více partnerskou pozici než v české společnosti. Tvrzení lze na základě vyjádření HR manažerů obou společností považovat za pravdivé.

Pracovníci mezinárodní společnosti sdělují ve vyšší míře subjektivní pocit, že o svém vzdělávání mohou spolurozhodovat. Tvrzení lze na základě vyjádření zaměstnanců obou společností považovat za pravdivé.

3 ZÁVĚR

Základním cílem předkládaného textu bylo zjištění rozdílů v personální práci, potřebách a vzdělávání zaměstnanců v mezinárodní a lokální české společnosti. V závěru budou zjištěna fakta stručně sumarizována.

Při interpretaci průzkumného šetření je nezbytné uvést, že šlo o společnosti, které pochází ze stejného odvětví, konkurují stejnými výrobky, odlišné jsou v počtu zaměstnanců a zaměření (česká společnost realizuje výrobu, pobočka mezinárodní společnosti nikoliv). Podmínky byly vztaženy v případě české společnosti k zaměstnancům mimo výrobu, čímž jsou srovnatelné u obou společností.

Z pohledu objektivních ukazatelů ve sledované mezinárodní společnosti je příznivější poměr počtu zaměstnanců na jednoho personalistu, totéž platí o pracovnících věnující se vzdělávání a rozvoji. Celkové náklady na vzdělávání i celkový počet hodin vzdělávání zaměstnanců jsou vyšší v procentním vyjádření v mezinárodní společnosti. Náklady jsou však monitorovány a je snaha o zajištění co nejvyšší efektivity individualizací procesu vzdělávání a rozvoje. Využívány jsou interaktivní metody výuky spojené s pracovní činností. Základní rozdíl je v celkovém přístupu k oblasti vzdělávání a rozvoje, česká firma preferuje vzdělávání plošnější (v posledních letech z cizích zdrojů) a v konečném důsledku finančně náročnější, mezinárodní společnost preferuje vzdělávání na základě kombinace specializovaných produktových školení pro všechny a individuálních plánů vzdělávání podle individuálních potřeb zaměstnanců, což jí umožňuje maximální efektivitu. I v případě jazykového vzdělávání preferuje individuální formy výuky přizpůsobené jednotlivcům.

V oblasti personální práce se v mezinárodní společnosti projevují silně vlivy firemní kultury, v konkrétním případě společnosti etické principy jednání se zákazníky i zaměstnavateli, principy rovnoprávného zacházení napříč pohlavími, věkem. Personalisté jsou vnímáni více jako partneři zaměstnanců a managementu, což v konečném důsledku může přinášet rozpor v očekávaných rolích personalistů. Více

časového prostoru je nezbytné věnovat personální administrativě v transformaci procesů, doporučení apod. do české praxe.

Celkově lze říci, že práce HR manažera v mezinárodní společnosti je náročnější na osobnostní charakteristiky spojené se schopností akceptovat cizí kulturu, přirozeně se v ní pohybovat, komunikační zdatnost a určitou vyzrálou pro plnění partnerské a poradenské role vůči zaměstnancům i managementu. Z pohledu znalostí je nezbytná kompetence komunikace v cizím jazyce a vysoká znalost legislativního prostředí v ČR.

Práce HR manažera v mezinárodní společnosti je v mnohém náročnější (znalosti, dovednosti, etika jednání), na straně druhé je zajímavá svou mnohostranností a možností profesně růst ve velké společnosti s kumulací mnoha kultur.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Seznam použitých českých zdrojů

- ARMSTRONG, M., TAYLOR, S. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání*. Praha: Grada Publishing, 2015. 920 s. ISBN 978-80-247-5258-7.
- ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2002. 856 s. Expert. ISBN 80-247-0469-2.
- ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2010. 204 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2914-5.
- BENEŠ, M. *Andragogika*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2008. 135 s. Pedagogika. ISBN 978-80-247-2580-2.
- DVOŘÁKOVÁ, Z., a kol. *Řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. V Praze: C. H. Beck, 2012. 559 s. ISBN 978-80-7400-347-9.
- FOLWARCZNÁ, I. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. 238 s. ISBN 978-80-247-3067-7.
- HANZELKOVÁ, A., KEŘKOVSKÝ, M., KOSTROŇ, L. *Personální strategie: krok za krokem*. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, 2013. 159 s. ISBN 978-80-7179-564-3.
- HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2007. 233 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1457-8.
- KALOUS, J., VESELÝ, A., ed. *Vybrané problémy vzdělávací politiky*. 1. vyd. Praha: Karolinum, 2006. 159 s. Učební texty Univerzity Karlovy v Praze. ISBN 80-246-1259-3.
- KOCIANOVÁ, R. *Personální řízení: východiska a vývoj*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3269-5.

- KOČIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2010. 215 s. Psyché. ISBN 978-80-247-2497-3.
- KOČIANOVÁ, R. *Personální řízení*. Vyd. 1. Praha: Katedra andragogiky a personálního řízení, Univerzita Karlova v Praze, Filozofická fakulta v nakl. MJF, 2004. 229 s. ISBN 80-86284-42-5.
- KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3823-9.
- MAZOUCH, P., FISCHER, J. *Lidský kapitál: měření, souvislosti, prognózy*. Vyd. 1. V Praze: C. H. Beck, 2011. xx, 116 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-380-6.
- PALÁN, Z. *Lidské zdroje: výkladový slovník: výchova, vzdělávání, péče, řízení*. Vyd. 1. Praha: Academia, 2002. 280 s. ISBN 80-200-0950-7.
- PWC. PricewaterhouseCoopers Česká republika, s.r.o. *Měření výkonnosti lidského kapitálu*. PWC, Praha, 2013. s. 295. ISBN neuvedeno.
- REICHEL, J. *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2009. 184 s. ISBN 978-80-247-3006-6.
- ŠIKÝŘ, M. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2014. 188 s. Manažer. ISBN 978-80-247-5212-9.
- TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2004. 168 s. Psyché. ISBN 80-247-0405-6.
- ULRICH, D. et al. *Nová éra řízení lidských zdrojů - ze servisu partnerem: šest kompetencí pro HR budoucnosti*. 1. vyd. Praha: Grada, 2014. 302 s. ISBN 978-80-247-5090-3.
- ULRICH, D. *Mistrovské řízení lidských zdrojů: překlad bestselleru Human resource champions*. 1. české vyd. Praha: Grada, 2009. 266 s. ISBN 978-80-247-3058-5.
- VOJTOVIČ, S. *Koncepce personálního řízení a řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011. 186 s. Expert. ISBN 978-80-247-3948-9.

Seznam použitých internetových zdrojů

BREWSTER, Chris, SPARROW, P. VERNON, Guy. *International Human Resource Management. 3rd Edition. Chartered Institute of Personnel and Development*, 2011. [online] 2016 [cit. 2016-05-03]. Dostupné z: http://www.cipd.co.uk/nr/rdonlyres/2e2b1ef2-6cdc-4bf8-8d5f-6ec000ee2198/0/9781843982661_sc.pdf

HOUSE, R. J. *Strategic Leadership Across Cultures: GLOBE Study of CEO Leadership Behavior and Effectiveness in 24 Countries*. [online] 2014 [cit. 2016-04-30]. Dostupné z: BOOKSGOOGLE.<https://books.google.cz/books?id=4DoXBAAAQBAJ&pg=PA60&pg=PA60&dq=dendrogram+brodbeck&source=bl&ots=xKxEACCKm8&sig=o0dYboKq-v5lMiBB4WZbGOCqUFM&hl=cs&sa=X&ved=0CDwQ6AEwBGoVChMIvv7EmI-xyAIVBT4UCh2OXgsy#v=onepage&q=dendrogram%20brodbeck&f=false>

ULRICH, D., BROCKBANK, W. *The HR Value Proposition*. Boston: Harvard Business School Press, 2005. [online] 2005 [cit. 2016-04-30]. Dostupné z: http://www.goodreads.com/book/show/383208.The_HR_Value_Proposition

SEZNAM ZKRATEK

ESF - Evropské sociální fondy

HR - Human Resources

KPI - Key Performance Indicators

PPÚ - přepočtený pracovní úvazek

PWC - PricewaterhouseCoopers

SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

Seznam obrázků

Obrázek 1 Složení a faktory působící na lidský kapitál.....	12
Obrázek 2 Začlenění strategie lidských zdrojů v organizaci.....	22
Obrázek 3 Strategické řízení vzdělávání.....	24
Obrázek 3 Význam vzdělávání ve firmě.....	27

Seznam tabulek

Tabulka 1 Sledované ukazatele výkonnosti v oblasti HR (vzdělávání, HR funkce) 30	
Tabulka 2 Sledované faktory subjektivní spokojenosti zaměstnanců se vzděláváním31	
Tabulka 3: Časová organizace výzkumu	36
Tabulka 4 Počet pracovníků na 1 personalistu	46
Tabulka 5 Počet pracovníků na oblast vzdělávání a rozvoje	46
Tabulka 6 Celkové náklady na vzdělávání a rozvoj	47
Tabulka 7 Celkový počet hodin školení na 1 zaměstnance	48
Tabulka 8 Penetrace školení	48
Tabulka 9 Procento zaměstnanců se zkušeností s vysláním do zahraničí	49
Tabulka 10 Cíl personální strategie	49
Tabulka 11 Role HR manažerů (personalistů).....	50

Tabulka 12 Cíl vzdělávání a rozvoje	51
Tabulka 13 Zjišťování potřeb zaměstnanců	52

Seznam grafů

Graf 1 Soubor respondentů podle pohlaví	37
Graf 2 Soubor respondentů podle délky praxe ve společnosti.....	37
Graf 3 Soubor respondentů podle vzdělání.....	38
Graf 4 Vyhodnocení otázky č. 1	39
Graf 5 Vyhodnocení otázky č. 2	40
Graf 6 Vyhodnocení otázky č. 3	41
Graf 7 Vyhodnocení otázky č. 4	42
Graf 8 Vyhodnocení otázky č. 5	43
Graf 9 Vyhodnocení otázky č. 6	43
Graf 10 vyhodnocení otázky č. 7	44
Graf 11 Vyhodnocení otázky č. 8	45

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A - Dotazník.....I

Příloha B - Polostrukturovaný rozhovor s HR manažery.....II

Příloha A - Dotazník

Dobrý den,

po dohodě s Vaším personálním manažerem si Vám dovoluji zaslat tento dotazník, který slouží pouze pro interní potřebu. Pokud není uvedeno jinak, označte pouze jednu odpověď. Děkuji

1. Jste spokojeni s tím, jaké možnosti vzdělávání a rozvoje se Vám nabízí ve společnosti?
 - a) Zcela ano,
 - b) spíše ano,
 - c) spíše ne,
 - d) zcela ne,
 - e) nevím.

2. Pokud jste uvedli, že jste nespokojeni s možnostmi vzdělávání a rozvoje, co je příčinou? (Označte libovolný počet variant)
 - a) Možnosti školení je málo.
 - b) Nabízené školení přesně neodpovídá tomu, co potřebuji.
 - c) Školení mi nevyhovuje organizačně (čas, doba, místo, organizační podmínky).
 - d) Školení mi nevyhovuje odborně (kvalifikace a odbornost lektorů).
 - e) Na pracovišti nemám vhodné podmínky k tomu, abych se akcí mohl účastnit (mnoho práce, málo příležitostí, nemožnost opustit pracoviště apod.).
 - f) Jiné.

3. Do jaké míry můžete rozhodovat či spolurozhodovat o tom, kterých školení se zúčastníte?
 - a) Zcela ano, stanovit si školení je v mé kompetenci.
 - b) Spíše ano, ve větší části školení jsem to, kdo si může vybrat.
 - c) Spíše ne, ve větší části školení za mne rozhoduje někdo jiný (manažer, personalista).
 - d) Zcela ne, o školení, kterých se účastním, rozhodují jiní.
 - e) Nevím, nejsem si jist.

Máte pocit, že Vaše individuální vzdělávací potřeby jsou klíčové pro rozhodování o Vašem vzdělávání ve firmě (vzdělávací a rozvojový plán)?

- a) Ano.
- b) Ne.
- c) Nevím, nemohu posoudit.

4. V jaké míře využíváte při výkonu své práce cizí jazyk?

- a) Vůbec nepoužívám.
- b) Používám pouze základní znalost na pasivní úrovni (přečíst základní instrukce či informace z dopisu, e-mailu apod.).
- c) Používám na pasivní úrovni (přečíst dopis, odborný text, porozumět mluvenému slovu).
- d) Používám na aktivní úrovni základní konverzace (komunikace s partnery v cizím jazyce-mluvené slovo, psané slovo).
- e) Používám na úrovni běžného kontaktu s partnery v cizím jazyce.

5. Jste nyní účastníkem vzdělávacích jazykových kurzů nebo v posledních 2 letech jste byl účastníkem těchto kurzů?

- a) Ano.
- b) Ne.
- c) Nevím.

6. Pokud jste odpověděli ano, jakou formu měly jazykové kurzy?

- a) Individuální v prostorách firmy.
- b) Individuální mimo prostory firmy.
- c) Skupinová ve firmě.
- d) Skupinová mimo tým.
- e) Jiná forma.

7. Považujete jazykové vzdělávání za efektivní ve Vaší společnosti?

- a) Ano.
- b) Ne.
- c) Nevím.

8. Kdybyste mohl, co byste změnil na systému vzdělávání ve Vaší firmě?

.....
.....
.....

9. Pohlaví:

- a) muž,
- b) žena.

10. Doba, po kterou jsou respondenti zaměstnání ve firmě:

- a) Do 1 roku.
- b) 2 až 5 let.
- c) 6 až 10 let.
- d) 11 a více let.

11. Vzdělání

- a) Vysokoškolské.
- b) Vyšší odborné.
- c) Středoškolské s maturitou.
- d) Středoškolské bez maturity.
- e) Základní.

Příloha B - Polostrukturovaný rozhovor s HR manažery

- 1) Kolik zaměstnanců a personalistů je zaměstnáno ve společnosti (v případě zahraniční společnosti na pobočce ČR)?
- 2) Kolik pracovníků (zaměstnanců a personalistů) se zabývá ve společnosti tématem vzdělávání a rozvoje?
- 3) Jaké jsou celkové náklady na a) vzdělávání, rozvoj, b) mzdové náklady ve firmě za jeden kalendářní rok (2015)?
- 4) Jaký je počet hodin školení ročně na jednoho zaměstnance?
- 5) Jaký počet zaměstnanců absolvuje ročně alespoň jeden den školení (2015)?
- 6) Kolik zaměstnanců bylo v minulém roce (2015) vysláno do zahraničí?
- 7) Jak je podniková strategie transformována na personální strategii? Jaké jsou cíle personální strategie?
- 8) Jakou roli zaujímá HR manažer ve společnosti?
- 9) Jaké jsou cíle procesu vzdělávání a rozvoje?
- 10) Jakým způsobem jsou zjišťovány potřeby zaměstnanců?

Je něco, v čem oblast HR liší v mezinárodní společnosti?

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Kateřina Tomášková

Obor: Vzdělávání dospělých

Forma studia: Kombinovaná

Název práce: Personální práce ve vybrané mezinárodní společnosti a vzdělávání jejich zaměstnanců

Rok: 2016

Počet stran textu bez příloh: 59

Celkový počet stran příloh: 11

Počet titulů českých použitých zdrojů: 23

Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 0

Počet internetových zdrojů: 3

Vedoucí práce: Mgr. Libuše Kohlíčková