

Univerzita Palackého v Olomouci
Filozofická fakulta
Katedra sociologie a andragogiky



Organizační změna ve firmě Atelier Tsunami s.r.o.
Organisational change in Atelier Tsunami Ltd.

Magisterská diplomová práce

Bc. Alena Pejchalová

Vedoucí magisterské diplomové práce: PhDr. Veronika Chmelařová

Olomouc 2012

Prohlašuji, že jsem tuto závěrečnou magisterskou práci vypracovala samostatně a uvedla v ní veškerou literaturu a ostatní zdroje, které jsem použila.

V Hradci Králové, dne 15. 3. 2012

Podpis

OBSAH:

ÚVOD:	4
1 Řízení lidských zdrojů (personální práce) v malých podnicích	6
1.1 Představení firmy	8
1.2 Řízení lidských zdrojů ve firmě Tsunami, stávající stav	9
2 Audit řízení lidských zdrojů ve firmě Tsunami.....	10
2. 1 Analýza vnitropodnikových dokumentů.....	11
2. 1. 1 Organizační schéma (architektura organizace)	11
2. 1. 2 Příručka kvality, Interní směrnice č. 4 Personalistika.....	12
2. 1. 3 Popisy pracovních míst	14
2. 1. 4 Hodnocení pracovníka	16
2. 2 Dotazník pro zjištění úrovně Řízení lidských zdrojů ve firmě	17
2.2.1 Shromáždění informací pomocí dotazníku	17
2.2.2 Hodnocení informací – sumarizace bodů.....	19
2.2.3 Analýza – zjištění silných a slabých stránek.....	20
2.3 Výsledek auditu – shrnutí	23
3 Hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců	25
3.1 Strategický přístup k hodnocení pracovního výkonu	25
3.1.1 Vize, poslání a hodnoty firmy	26
3.1.2 Organizační schéma firmy (architektura organizace)	28
3.2 Hodnocení pracovního výkonu v kontextu personálních procesů.....	29
3.2.1 Popisy pracovních míst (Popisy pracovních rolí)	30

3.2.2 Další personální procesy	33
3.3 Proces hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců v kontextu firemních hodnot.....	34
3.3.1 Fáze přípravy formulářů a hodnotících kritérií	35
3.3.2 Fáze školení hodnotitelů a hodnocených	43
3.3.3 Fáze realizační, motivační rozhovor	45
3.3.4 Fáze evaluační	48
4 Hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců jako nástroj rozvoje	49
4.1 Koncepce osobního rozvoje zaměstnanců	50
4.1.1 Adaptace nových pracovníků	52
4.1.2 Odborná, jazyková a zákonná školení.....	52
4.1.3 Školení měkkých dovedností	53
4.1.4 Manažerské dovednosti.....	55
ZÁVĚR:.....	57
SEZNAM LITERATURY A OSTATNÍCH ZDROJŮ:	59
SEZNAM PŘÍLOH:	61

„V moderně řízených firmách - bez ohledu na velikost - se personální práce stává páteří celého řízení firmy“.

Josef Koubek

ÚVOD:

„Moje firma je příliš malá, tak jakápak personální práce. Kdo to bude dělat? Nemám na to lidi, ani peníze“, brání se zavádění moderních personálních procesů někteří majitelé zejména malých firem.

Hlavním cílem každé firmy v současném náročném podnikatelském prostředí je především prosperita, zisk, úspěšnost na trhu, ale jedním z hlavních cílů by měl být i spokojený a motivovaný zaměstnanec.

Podle Koubka by tomu tak mělo být především v malých a středních firmách, jejichž úspěch a přežití závisí na personální práci a náležitě schopném, spokojeném a motivovaném pracovním kolektivu mnohem více, než ve velkých organizacích (Koubek 2007, s. 15).

Všechno, co se ve firmě děje, podle d'Ambrosová a kol., řídí, organizují a vykonávají lidé. Jejich činnost, má-li být efektivní, musí mít dlouhodobý cíl, jasný záměr. Nejvíce jsou ohroženi ti, kteří jej neznají a nemají strategii. Personální strategie je jedním ze základních stavebních kamenů pro dosažení dlouhodobých cílů podniku. Tak jako ostatní dílčí podnikové cíle řeší především otázku: „Kde jsme?“ „Kam se chceme dostat?“ a „Co budeme dělat, abychom se tam dostali?“ (d'Ambrosová a kol. 2009, s. 19).

Majitel firmy Atelier Tsunami s. r. o. (dále jen firma Tsunami) se s názorem Koubka i d'Ambrosové na problematiku lidských zdrojů i na problematiku firemní strategie naprosto ztotožňuje. V letošním roce firma oslaví dvacet let úspěšného působení na trhu a v každém případě chce dále expandovat. Majitel firmy však dobře ví, že v podmínkách rychle se měnícího podnikatelského prostředí, jako důsledku vývoje, je pružnost budoucnosti firmy. Bez pružnosti, inovativního a proaktivního přístupu, a bez systematické práce s lidmi nemůže firma přežít. Zvyšování lidského potenciálu je jedním z nejdůležitějších faktorů růstu firmy a mělo by se stát konkurenční výhodou. S ohledem na tyto skutečnosti jsem byla na počátku

roku 2011 oslovena majitelem firmy Tsunami s poptávkou auditu personálních činností. Tuto výzvu jsem přijala v rámci spolupráce firem se studenty vysokých škol jako námět pro zpracování diplomové práce.

Cílem práce je na základě vhodných nástrojů, jako jsou audit personálních činností, identifikace vize, poslání, hodnot firmy, hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců, připravit koncepci rozvoje zaměstnanců v podmínkách organizační změny ve firmě Tsunami.

Diplomová práce obsahuje čtyři části. První z nich představuje řízení lidských zdrojů v malých podnicích obecně a stávající stav řízení lidských zdrojů ve firmě Tsunami. Druhá část potom popisuje průběh a výsledek auditu personálních činností v této firmě. Výsledek auditu se ve třetí části práce promítá do jednotlivých personálních procesů a strategických přístupů v podobě návrhů a realizací změn v souvislosti s Hodnocením pracovního výkonu. Čtvrtá část se na základě výstupu z Hodnocení pracovního výkonu zabývá koncepcí rozvoje a vzdělávání pracovníků ve firmě Tsunami.

Závěr práce obsahuje návrhy a formulace alternativních, efektivních způsobů řešení v souvislosti s organizační změnou firmy.

Po projednání s vedením společnosti a vzhledem k povaze některých údajů nebudou zveřejněny citlivé interní informace.

Techniky, které byly použity pro dosažení cíle diplomové práce, jsou dotazník, analýza dokumentů, deskripce a komparace.

Do seznamu použité literatury bylo zařazeno, podle mého názoru, to podstatné z dostupné literatury o teoriích personální práce, teoriích personální práce v malých a středních firmách, teoriích firemního vzdělávání a nejmodernější poznatky odborných časopisů HR forum a HRM (Human resource management). Jako přílohy, byly použity stávající i nově vytvořené vnitropodnikové dokumenty, vztahující se k řízení lidských zdrojů ve firmě Tsunami.

1 Řízení lidských zdrojů (personální práce) v malých podnicích

Termín „**Řízení lidských zdrojů**“ podle Armstronga do značné míry nahradil termín „**Personální práce, či „Personální řízení**“. Řízení lidských zdrojů je definováno jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně, či kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace (Armstrong 2007, s. 27).

Řízení malých a středních firem, podle Bláha a kol., vyžaduje vykonávání týchž manažerských funkcí, které jsou plněny u velkých společnostech - plánování, organizování, vedení a kontrolování. V porovnání s velkými podniky se však řízení lidských zdrojů v malých firmách vyznačuje určitými zvláštnostmi. Rozdílné podmínky jsou dány především:

- Povahou výzev, omezení a problémů, s nimiž se manažeři malých firem setkávají a s nimiž se musí vyrovnávat
- Způsobem, formou a rozsahem uskutečňování manažerských funkcí
- Prostředky vyčleněnými pro řízení lidských zdrojů a na rozvoj lidského potenciálu firmy
- Promyšleností, propracovaností a profesionalitou uplatňovaných manažerských postupů
- Neformálním klimatem a bezprostředností vztahů mezi lidmi

(Bláha a kol. 2005 s. 24)

I přes rozdílné podmínky se v mnoha českých malých a středních podnicích věnuje řízení lidských zdrojů velmi málo pozornosti. Manažerské aktivity se soustřeďují na naléhavější problémy s řízením výroby, financí, obchodu nebo prodeje. Často bývá personální činnost součástí jiné pracovní pozice, vykonávaná okrajově, neodborně, velmi často soustředěná pouze na pracovně právní administrativu. Není výjimkou, že personální činnosti v malých a středních firmách nemají přímou návaznost na strategii podniku, strategické cíle, vizi a poslání, a tím pádem i koncepci firemního vzdělávání.

Mezi základní činnosti řízení lidských zdrojů i v malých a středních podnicích patří:

- **Vytváření a analýza pracovních míst**, tj. vytváření pracovních úkolů a s nimi spojených pravomocí a odpovědností
- **Personální plánování**, tj. plánování personálních činností a plánování rozvoje pracovníků
- **Získávání, výběr a následné přijímání pracovníků**
- **Hodnocení pracovního výkonu pracovníků**
- **Rozmíst'ování** (zařazování) pracovníků a ukončování pracovního poměru pracovníků
- **Odměňování** a další hmotné i nehmotné nástroje ovlivňování pracovního výkonu a motivování pracovníků
- **Vzdělávání a rozvoj pracovníků**
- **Pracovní vztahy** tj. zlepšování vztahů mezi firmou a pracovníky a mezi pracovníky navzájem
- **Péče o pracovníky** tj. činnosti zaměřené na pracovní prostředí, bezpečnost a ochrana zdraví při práci, otázky pracovní doby a pracovního režimu, stravování, kulturních a sportovních aktivit atd.
- **Personální informační systém** tj. zjišťování, uchovávání, zpracování a analýza informací, týkajících se pracovníků, práce, mezd a sociálních záležitostí, osobních materiálů (Koubek 2007, s. 17).

Podle Koubka platí, že všechny činnosti řízení lidských zdrojů je třeba provádět ve všech firmách bez ohledu na jejich velikost. Odlišnosti existují pouze v rozsahu a periodicitě jejich provádění. V malých firmách se některé personální činnosti mohou vykonávat pouze příležitostně (Koubek 2007 s. 19).

1.1 Představení firmy

Firma Atelier Tsunami, s. r. o. byla založena společenskou smlouvou dne 1. ledna 1993, jako právní nástupce fyzické osoby podnikající v projektování pozemních staveb od dubna 1990. Předmětem činnosti firmy je projektová činnost v investiční výstavbě. Jediným jednatelem firmy¹ a statutárním zástupcem je Ing. arch. Aleš Krtička (dále jen majitel firmy). Firma má hlavní sídlo společnosti v Náchodě, disponuje dalšími dvěma pobočkami v Praze a v Brně.


Aktuálně firma zaměstnává na hlavní pracovní poměr 37 zaměstnanců², a zařazuje se tak dle počtu zaměstnanců a ročního obratu do kategorie malých podniků (podnik zaměstnává méně než 50 osob a jejich roční obrat nebo bilanční suma roční rozvahy nepřesahuje 10 milionů EUR dle Nařízení Komise ES č. 800/2008).

Další profesní služby jsou zajišťovány stabilním týmem externích projektantů. Firma dále spolupracuje se studenty z fakulty architektury ČVUT Praha a VUT Brno. Od listopadu 2002 je firma Tsunami držitelem certifikátu systému řízení kvality dle ČSN EN ISO 9001:2001, dále jen ISO a od ledna 2005 je společnost členem AFI (Sdružení pro zahraniční investice). Předmětem podnikání je dle zápisu z Obchodního rejstříku vedeného u Krajského soudu v Hradci Králové, oddíl C, vložka 3347 projektová činnost v investiční výstavbě.

¹ Termíny „firma“, „organizace“, „společnost“ a „podnik“ jsou v této práci použity jako synonyma, vzhledem k použití těchto termínů ve vnitropodnikových dokumentech a v citacích odborné literatury.

² V textu budou použity pojmy „zaměstnanec“ a „pracovník“ jako synonyma v návaznosti na více zdrojů odborné literatury.

Tab. 1: Identifikace společnosti

Název společnosti:	ATELIER TSUNAMI s.r.o.
Logo:	
Sídlo společnosti:	Palachova 1742 547 01 Náchod
Provozovny:	ATELIER TSUNAMI s.r.o. Brandlova 253/4 602 00 Brno 2 ATELIER TSUNAMI s.r.o. Regus Burzovní palác Rybná 682/4 110 00 Praha 1
IČ:	48151122
DIČ:	CZ48151122
Statutární orgán:	Ing. arch. Aleš Krtička
Ochranné známky:	Logo " T ", ATELIER TSUNAMI s.r.o.

1.2 Řízení lidských zdrojů ve firmě Tsunami, stávající stav

Impulzem k přijetí změn v oblasti řízení lidských zdrojů ve firmě Tsunami byl mimo jiné i odchod pracovnice, která dosud vykonávala roli personalistky, a to v rozsahu 1/3 specifikace jejího pracovního místa. Činnost personalistky, podle vyjádření majitele firmy, spočívala hlavně ve vedení personální agendy, docházky zaměstnanců, v přípravě a vedení pracovněprávní dokumentace. Personalistka aktualizovala a spravovala

popisy pracovních pozic, zajišťovala komunikaci s institucemi ZP a OSSZ, organizovala každoroční školení řidičů, starala se o evidenci služebních cest, klíčů, zajišťovala nabídky na vzdělávání.

Firma Tsunami nemá kapacitně na to, aby zaměstnávala na hlavní pracovní poměr samostatného personalistu, proto se majitel firmy rozhodl řešit situaci auditem personálních činností ve firmě a na základě auditu rozhodnout o další organizační změně ve firmě. Kritéria, která musí být v souvislosti s navržením změn v procesech řízení lidských zdrojů ve firmě dodržena, byla majitelem firmy jednoznačně vymezena: jednoduchost, dynamičnost a flexibilita vzhledem k povaze firmy, návaznost všech personálních procesů a maximální efektivita.

Shrnutí: Řízení lidských zdrojů je součástí strategického řízení každého podniku bez ohledu na velikost. V malých a středních podnicích se však řízení lidských zdrojů vyznačuje určitými odlišnostmi. Odlišnosti existují většinou v rozsahu a periodicitě provádění personálních procesů. Na čem však závisí úspěch a přežití převážně malých a středních firem na trhu je vždy schopný a motivovaný pracovní kolektiv.

2 Audit řízení lidských zdrojů ve firmě Tsunami

Auditem řízení lidských zdrojů se obecně rozumí metoda přezkoumání všech závažných stránek řízení lidských zdrojů ve firmě a okolností, jimiž je tento systém ovlivněn. Výsledky tohoto auditu by měly odpovědět na otázku jak na tom firma je v oblasti řízení lidských zdrojů, které jsou její silné a slabé stránky, a co by měla udělat, aby zhodnotila a rozvinula nejcennější zdroj, kterým disponuje (Bláha a kol. 2005, s. 248).

Východiskem k vypracování auditu personálních činností pro firmu Tsunami byl pro účely této práce použit metodický postup z publikace *Personalistika pro malé a střední firmy* autorů Bláhy, Mateiciuse, Kaňákové 2005, který je navržen a přizpůsoben zvláště pro menší organizace, v nichž nejsou zřízeny personální útvary. Pro naplnění stanoveného cíle byla použita analýza vnitropodnikových dokumentů, metoda deskripce,

komparace a upravená dotazníková metoda z výše uvedené publikace. Kromě údajů získaných z vnitropodnikových dokumentů byly využity i informace z rozhovorů s klíčovými pracovníky a majitelem firmy Tsunami.

2. 1 Analýza vnitropodnikových dokumentů

Stávající vnitropodnikové dokumenty vztahující se k personálním procesům ve firmě Tsunami:

- Organizační schéma firmy
- Příručka kvality, Interní směrnice č. 4 Personalistika
- Popisy pracovních míst
- Hodnocení pracovníka

2. 1. 1 Organizační schéma (architektura organizace)

Architektura organizace je podle Tureckiové pojem, který popisuje stávající stav uspořádání a fungování organizačního systému, ale zahrnuje v sobě také prvek změny v procesech probíhajících v organizaci. Nejde pouze o to, aby byla nalezena „ta pravá“ struktura organizace a jí přiřčeny „ideální“ postupy organizování, ale jde především o to, abychom lépe pochopili principy chování lidí v procesech fungování organizace a mohli uspořádání organizace měnit v souladu s jejich strategickými cíli (Tureckiová 2009, s. 71).

Stávající organizační struktura firmy Tsunami (Příloha č. 1) vykazuje známky tendence k decentralizaci.

Pod pojmem „decentralizace“ rozumíme rozdělení kompetencí na více míst a jejich přenesení na nižší organizační stupně (Dědina, Malý 2005, s. 55).

Podle charakteristiky uplatňování rozhodovacích pravomocí se jedná o typ liniové organizační struktury. Podle počtu podřízených organizačních prvků ve vertikální hierarchii jde spíše o organizační strukturu strmou.

Ve skutečnosti však majitel firmy řídí přímo jak vedoucí jednotlivých kanceláří, tak i řadové zaměstnance. Manažerské kompetence majitele firmy nebyly formálně delegovány.

Na nižších organizačních stupních jsou ve stávající organizační struktuře definovány odborné pozice projektant architekt a projektant stavař. Z těchto pozic je vždy na konkrétní projekt vyčleněn pracovník, který se stává manažerem projektu nebo zodpovědným projektantem (má pravomoc vykonávat autorizaci). Ten potom stanovuje, řídí, koordinuje aktuální projektový tým v čase, a je zodpovědný za zpracování přiděleného projektu. Ve stávající organizační struktuře nejsou tyto vztahy, dynamika a pružnost tvůrčích týmů jasně strukturovány.

Další pozice v organizační struktuře (personalista, finance, manažer ISO), ať už jsou vykonávány pracovníky v zaměstnaneckém poměru, či externě, v každodenní praxi podléhají přímo majiteli firmy. V hierarchii organizačního schématu jsou vymezeny nesystematicky, některé pracovní pozice mají spíše obsahovou náplň (např. finance, stravenky, pokladna).

2. 1. 2 Příručka kvality, Interní směrnice č. 4 Personalistika

Mnoho firem na českém trhu usiluje o získání a udržení certifikátu kvality, protože v českém podnikatelském prostředí je certifikát kvality jedním ze základních prvků konkurenceschopnosti. Kvalita jakosti se přitom týká jak výrobků, služeb, procesů, tak práce s lidskými zdroji.

Bělohlávek a kolektiv mluví o tom, že jakost je to, co si přeje zákazník, a že management jakosti je filosofie, která znamená nebývalou a zcela zásadní změnu v pojetí firmy, v jejím systému řízení, struktuře i kultuře (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2006, s. 332).

„Normy ISO 9000 normativně certifikují řízení jakosti. Jejich získáním firma dokumentuje, že pracuje s dobrými technickými, technologickými i personálními zdroji, přičemž kvalita lidských zdrojů je rozhodující. Vyžadují na minimum snížit rozdíly mezi charakteristikou pracovníků (kvalifikací) a požadavky na ně kladenými (kvalifikovaností práce)“ (Palán, 2002 s. 134).

Politika kvality ISO 9001 byla ve firmě Tsunami zavedena v listopadu 2002. Dokument se odkazuje na splnění cílů a záměrů firmy, které jsou v tomto dokumentu definovány udržením a zvyšováním standardů kvality úrovně technického a technologického rozvoje, efektivnosti procesů týkajících se zákazníka (výroba a poskytování služeb, monitorování, vyřizování požadavků zákazníka, řízení dokumentů, reklamace) a pracovního prostředí. Politika kvality obsahuje také podrobně propracované procesní mapy. Cíle, které jsou v tomto dokumentu uvedené, však nejsou strategicky ukotveny. Firma dosud nemá formálně stanovenou vizi, poslání a hodnoty společnosti. Nemá formulované strategické cíle a strategii k jeho dosažení. V zásadě tedy ani práce s lidskými zdroji není strategicky ukotvena.

„V konkurenčním prostředí je startovacím bodem definice poslání organizace, smysl její existence a definice současné strategické pozice s ohledem na vnější prostředí. Další kroky spočívají ve stanovení způsobu a použití prostředků na jejich dosažení. Hlavní zodpovědnost za strategické řízení leží na vrcholovém managementu firmy“ (Košťan, Šuleř 2002, s. 2).

Součástí Příručky kvality je Interní směrnice č. 4 Personalistika. Tato interní směrnice popisuje pro potřeby naplnění politiky kvality stávající organizační schéma společnosti, vztahy hierarchie podřízenosti a nadřízenosti ve firmě v tabulkové formě. Pro účely této práce byly odstraněny citlivé údaje zaměstnanců firmy (Příloha č. 2).

Interní směrnice také obsahuje číslo funkce, podřízenost, personální obsazení, a název činnosti, kterou zaměstnanec vykonává. Druhá část interní směrnice obsahuje velmi stručnou charakteristiku jednotlivých činností, které jsou na klíčových pozicích vykonávány s odkazem na související dokumenty: Popisy pracovního místa a Hodnocení pracovníka.

2. 1. 3 Popisy pracovních míst

Případné optimalizaci popisů pracovních míst ve firmě předchází důkladná analýza.

„**Analýza pracovního místa** je proces získávání, uchovávání a rozbor všech informací o podnikových pracovních místech včetně informací o jejich vazbě a včetně požadavků na jejich obsazení“ (Palán 2002, s. 14).

Analýza pracovního místa je podstatná pro zjištění současného stavu, zda popisy odpovídají realitě, pro stanovení silných a slabých stránek popisů pracovních míst a následně pro návrh provedení úprav, či zásadní změny popisů pracovních míst.

Popisy pracovních míst ve firmě Tsunami byly původně vypracovány pro účely politiky kvality a podle potřeby byly aktualizovány, většinou při personálních změnách. Ve firmě je aktuálně popsáno dvacet pracovních pozic podle stávajícího organizačním schématu. V praxi to znamená, že konkrétní pracovník vykonává několik pracovních pozic v blíže neurčeném poměru.

Popis pracovního místa ve firmě Tsunami začíná označením pracovního místa, například Vedoucí pobočky Brno (Příloha č. 3).

. V interních dokumentech firmy je třeba sjednotit pojmy. V popisech pracovních míst se objevuje označení „pobočka“, v organizační struktuře je použito označení „kancelář“ a v příručce kvality se uvádí označení „provozovna“. Majitel firmy rozhodl o jednotném používání pojmu „kancelář“ a toto rozhodnutí bylo akceptováno při další tvorbě firemních procesů a dokumentů.

Popis pracovního místa pokračuje jmenovitým určením nadřízeného pracovníka a uvedením zástupce v době nepřítomnosti. Následuje označení účelu pracovního místa, které stručně vyjadřuje podstatu pozice a její poslání ve firmě. V tomto konkrétním případě vedoucího pobočky Brno, se jedná o zabezpečení fungování a kladný hospodářský výsledek pobočky Brno. Další položky popisu pracovního místa a činnosti, vyjadřující obsah těchto pojmů, jsou pro přehlednost uvedeny v následující tabulce:

Tab. 2: Položky popisu pracovního místa

Zodpovědnosti	Zodpovídá za včasné zpracování nabídek
Kompetence	Schvalování nových nákupů do částky určitého limitu nepodléhající schválení vedoucím
Produkt pracovního místa	Včas a správně uzavřený smluvní vztah na projektové práce
Produkt firmy	Včas a kvalitně dodané a v termínu uhrazené projektové práce
Popis činností vázaných	Kvalitní komunikace s vedením kanceláře Náchod, pohovory s uchazeči o zaměstnání v kanceláři Brno
Popis činností obecných	Důsledné dodržování příručky jakosti, každodenní vyřizování elektronické pošty
Požadavky na pracovní místo	Vzdělání, praxe, praxe v oboru, jazykové znalosti, znalost SW, další požadované dovednosti, osobní vlastnosti a schopnosti
Prohlášení zaměstnance a datum podpisu	

Jednotlivé popisy pracovních míst jsou vypracovány velmi důsledně a rozsáhle. V oblasti vázaných, odborných a obecných činností podrobně popisují veškeré i okrajové pracovní aktivity, které by měl pracovník na pozici vykonávat. Z analýzy dokumentů vyplývá, že pojem „kompetence“ je v souvislosti s popisy pracovních míst ve firmě chápán spíše jako pravomoc nebo rozsah působnosti, udělená majitelem firmy.

Podle Bartoňkové, s odkazem na Kubeš, Spillerová, Kurnický 2004, se termín „kompetence“ obvykle používá ve dvou významech:

- **Kompetence jako pravomoc, oprávnění**, obvykle udělené nějakou autoritou, které je dáno člověku zvenčí

- **Kompetence jako schopnost vykonávat nějakou činnost**, umět ji vykonávat a být v příslušné oblasti kvalifikovaný, vyjadřuje vnitřní kvalitu člověka (Bartoňková 2010, s. 84)

V dokumentech převládá výrazná absence měkkých dovedností (soft skills), jako důležitého požadavku na očekávané chování držitele pracovní pozice.

„Soft skills – měkké dovednosti“ popisuje Cejthamr, Dědina jako skupinu dovedností a postojů, které ovlivňují velkou část práce. Jsou ve vztahu k pracovnímu výkonu, mohou být měřeny podle přijatelných standardů, mohou být zlepšeny tréninkem a rozvojem. Klíčové soft dovednosti, jako jsou kreativita, budování týmu, komunikace, mohou znamenat výrazný rozvoj organizace a náskok před konkurencí (Cejthamr, Dědina 2010, s. 129).

2. 1. 4 Hodnocení pracovníka

Výstupem auditu politiky jakosti v roce 2007 byl stanoven úkol, zavést ve firmě řízení pracovního výkonu ve formě hodnocení pracovníků. Na základě tohoto požadavku byl do firmy implementován Dotazník hodnocení pracovníka a Hodnotící formulář firmy STOPRO, s. r. o. Tyto dokumenty se nikdy do systému řízení lidských zdrojů ve firmě nepodařilo zapracovat. Protože tyto externí dokumenty nemají přímou návaznost na vnitřní organizační strukturu firmy, ani firemní kulturu, nebyla provedena analýza těchto dokumentů. Externí dokumenty byly pouze pasivně převzaty, to znamená, že nabyly tvořeny na míru povaze a charakteru firmy.

2. 2 Dotazník pro zjištění úrovně Řízení lidských zdrojů ve firmě

K metodě analýzy dokumentů, vztahující se k řízení lidských zdrojů ve firmě, bylo dále použito dotazníkové metody a to z důvodu potřeby objektivního zjištění celkového stavu řízení lidských zdrojů ve firmě. Jak již bylo v úvodu zmíněno, byl použit upravený dotazník autorů publikace *Personalistika pro malé a střední firmy* (Bláha, Mateicius, Kaňáková 2005, s. 248) tak, jak ho vidí klíčoví pracovníci firmy. Postup auditu byl rozvržen do čtyř kroků:

- Shromáždění informací pomocí dotazníku
- Hodnocení informací – sumarizace bodů
- Analýza – zjištění silných a slabých stránek
- Výsledek auditu - shrnutí

Podle autorů lze předpokládat, že na rozdíl od běžných, méně systematických způsobů dotazování, dotazník umožní formulovat jednoznačné závěry, pojmenovat zjištěný stav, a ukázat, jakým směrem se má firma ubírat pro perspektivní rozvoj firmy (Bláha, Mateicius, Kaňáková 2005, s. 248).

Obsahem této práce není kvantitativní výzkum, proto jsou použity pro dosažení cíle práce pouze vstupy a vyhodnocení výsledků dotazníku.

2.2.1 Shromáždění informací pomocí dotazníku

Z okruhů řízení lidských zdrojů bylo vybráno jedenáct oblastí, které byly hodnoceny devíti vybranými klíčovými zaměstnanci včetně majitele firmy. Většina otázek v dotazníku je dichotomických (odpověď ANO, NE). Na závěr každé oblasti byla zařazena postojová otázka, kde byl dotazovaný vyzván, aby ohodnotil celkovou úroveň příslušné oblasti na stupnici 1-5. Dotazník byl klíčovými pracovníky vyplňován v elektronické podobě. Struktura oblastí dotazníku je znázorněna v tabulce 3.

Tab. 3: Struktura oblastí dotazníku

Oblasti řízení lidských zdrojů zahrnutých do dotazníku	Počet otázek
1. Strategie a plánování ŘLZ (řízení lidských zdrojů)	11
2. Organizační uspořádání ve vztahu k ŘLZ	10
3. Výběr a přijímání nových zaměstnanců	9
4. Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců	10
5. Hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců	9
6. Mzda	11
7. Zaměstnanecké výhody	8
8. Zaměstnanecké vztahy	7
9. Bezpečnost a ochrana zdraví zaměstnanců	7
10. Zabezpečení politiky rovných příležitostí	3
11. Firemní kultura	8

Pro každou jednotlivou oblast Řízení lidských zdrojů byly vybrány takové otázky, které přímo zjišťují existenci, případně způsob provádění personálních procesů ve firmě.

Příklad otázek z oblasti č. 5 Hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců:

1. Je ve firmě zaveden systém hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců?
2. Provádí se ve firmě pravidelné formální hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců?
3. Jsou zaměstnanci dobře informováni o účelu a využití hodnocení pracovního výkonu?
4. Jsou zaměstnanci ve firmě motivováni k lepším výkonům?
5. Je váš systém hodnocení pracovního výkonu dál rozvíjen a zdokonalován?
6. Je poskytována zaměstnancům okamžitá zpětná vazba za jejich výkony?
7. Výsledky z pracovního hodnocení jsou využívány:
 - pro zvyšování kvality řízení a vedení lidí

- pro zvyšování výkonnosti firmy
 - pro zlepšování a řešení zaměstnaneckých vztahů
 - pro další vzdělávání zaměstnanců
8. Jaká je celková úroveň procesu hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců ve firmě? Zakroužkujte odpověď na stupnici 1-5, kde 1 je nízké, 3 je střední a 5 nejvyšší.
9. Jakým způsobem se provádí hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců s tím, že 1 znamená málo formální přístup, 3 střední a 5 znamená exaktní přístup? (Příloha č. 4)

2.2.2 Hodnocení informací – sumarizace bodů

Nejprve bylo provedeno hodnocení odpovědí klíčových pracovníků všech oblastí personálních procesů, jako objektivní pohled na situaci pro majitele firmy. Sumarizace spočívala v sečtení hodnotících průměrných známek (bodů) za každou oblast a za každého klíčového pracovníka. Pro dodržení objektivity hodnocení bylo využito porovnání názorů klíčových zaměstnanců firmy a majitele firmy.

U dotazníku majitele společnosti byl za každou odpověď ANO v každé oblasti započten jeden bod, u otázky, která zhodnocuje celkovou úroveň personální oblasti, byl započten počet bodů přiřazených k otázce.

2.2.3 Analýza – zjištění silných a slabých stránek

Analýzou dotazníku klíčových zaměstnanců podle hodnotících průměrných známek jednotlivých personálních procesů byly zjištěny tyto výsledky:

Tab. 4: Výsledky dotazníku (klíčoví zaměstnanci)

Silnou stránkou - hodnotící průměrná známka 5 (nejlepší) v rámci personálních procesů firmy je oblast:

Bezpečnosti práce zaměstnanců

Hodnotící průměrná známka 4 (spíše lepší) byla přiřazena k procesům:

Zabezpečení politiky rovných příležitostí

Firemní kultura

Zaměstnanecké vztahy

Zaměstnanecké výhody

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

Prostor pro zlepšení: hodnotící průměrná známka 3 (průměr)

Mzda

Strategie a plánování lidských zdrojů

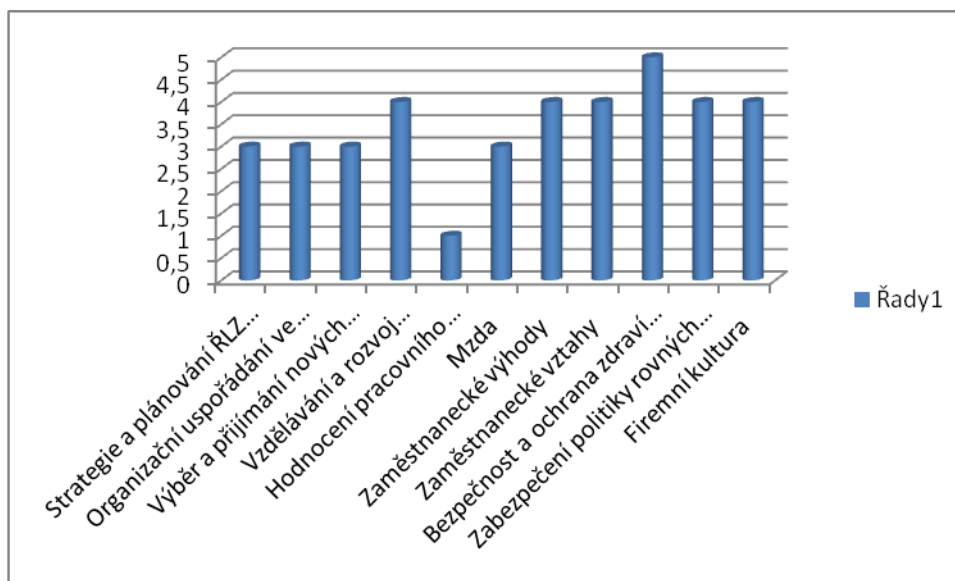
Organizační uspořádání firmy ve vztahu k ŘLZ

Výběr a přijímání nových zaměstnanců

Nejslabší stránkou firmy hodnotící průměrná známka 2 a 1 (spíše horší a nejhorší):

Hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců

Výsledky analýzy dotazníku klíčových zaměstnanců znázorňuje následující graf:



Obr. 1: Graf Výsledky analýzy (klíčoví zaměstnanci)

Analýzou dotazníku majitele firmy byla zjišťována celková úroveň ŘLZ ve firmě pomocí bodovací tabulky:

Vysoká úroveň ŘLZ 111-149 bodů

Střední úroveň ŘLZ 74-110 bodů

Nízká úroveň do 73 bodů

Tab. 5: Bodovací tabulka (majitel firmy)

Oblasti	Hodnoty		
	nízká	střední	vysoká
1. Strategie plánování lidských zdrojů	do 9	10-13	14-17
2. Organizační uspořádání firmy ve vztahu k ŘLZ	do 8	10-12	13-16
3. Výběr a přijímání nových zaměstnanců	do 6	7-9	10-13
4. Vzdelávání a rozvoj zaměstnanců	do 8	9-12	13-16
5. Hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců	do 10	11-15	16-21
6. Mzda	do 7	8-10	11-14
7. Zaměstnanecké výhody	do 5	6-8	9-11
8. Zaměstnanecké vztahy	do 5	6-8	9-11
9. BOZ	do 5	6-8	9-11
10. Zabezpečení politiky rovných příležitostí	do 4	5-6	7
11. Firemní kultura	do 6	7-9	10-12
Celkem bodů	do 73	74-110	111-149

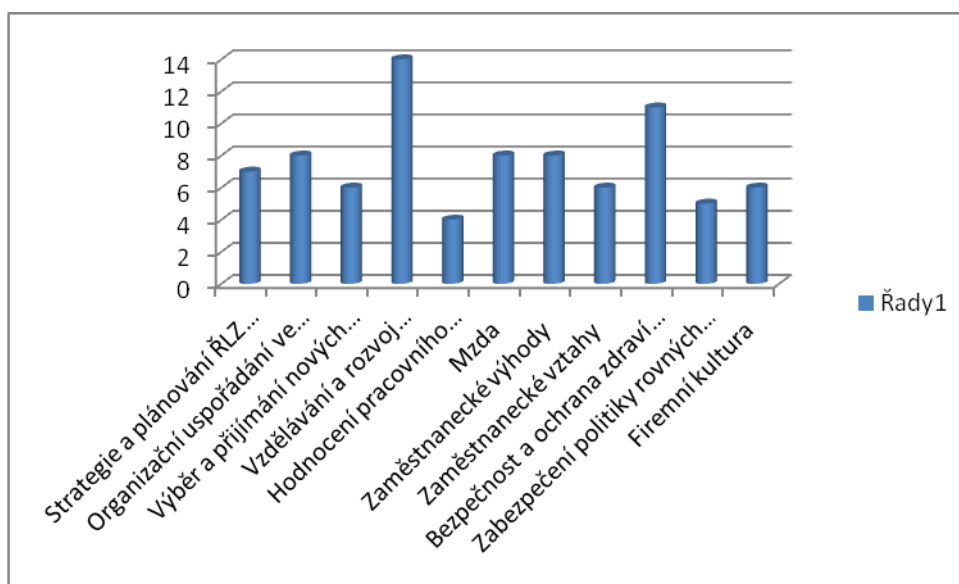
Tab. 6: Tabulka získaných bodů (majitel firmy)

Analyza úrovně personálních procesů v Atelier Tsunami sro (dotazník majitel firmy)				
Oblasti	Hodnoty			
	max. bodů	nížká	střední	vysoká
1. Strategie plánování lidských zdrojů	17	7		
2. Organizační uspořádání firmy ve vztahu k ŘLZ	16	8		
3. Výběr a přijímání nových zaměstnanců	13	6		
4. Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců	16			14
5. Hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců	21	4		
6. Mzda	14		8	
7. Zaměstnanecké výhody	11		8	
8. Zaměstnanecké vztahy	11		6	
9. BOZ	11			11
10. Zabezpečení politiky rovných příležitostí	7		5	
11. Firemní kultura	12	6		
Celkem bodů	149			

Tab. 7: Výsledková tabulka (majitel firmy)

Oblasti	Hodnoty			
	max. bodů	nížká	střední	vysoká
1. Strategie plánování lidských zdrojů	7	7		
2. Organizační uspořádání firmy ve vztahu k ŘLZ	8	8		
3. Výběr a přijímání nových zaměstnanců	6	6		
4. Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců	14			14
5. Hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců	4	4		
6. Mzda	8		8	
7. Zaměstnanecké výhody	8		8	
8. Zaměstnanecké vztahy	6		6	
9. BOZ	11			11
10. Zabezpečení politiky rovných příležitostí	5		5	
11. Firemní kultura	6	6		
Celkem bodů	83			

Výsledky analýzy dotazníku majitele firmy znázorňuje následující graf:



Obr. 2: Graf Výsledky analýzy (majitel firmy)

Celková úroveň ŘLZ ve firmě dle vyhodnocení dotazníku majitelem firmy činí 83 bodů, což vyjadřuje, že firma věnuje ŘLZ střední pozornost.

Bláha, a kolektiv doporučuje, že pokud firma dosáhla střední úrovně, je třeba nejprve zlepšit personální činnosti, které mají nižší úroveň. Je nutné se jimi zabývat a rozvíjet je v souladu s personální politikou firmy a podnikatelskou strategií (Bláha, Mateicius, Kaňáková 2005, s. 260).

Na rozdíl od klíčových zaměstnanců firmy nejvyšší počet bodů získala oblast Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, nejslabší oblastí, kde se jednoznačně shoduje názor majitele i klíčových pracovníků je oblast Hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců.

2.3 Výsledek auditu – shrnutí

Audit personálních procesů ve firmě Tsunami jasně ukázal, že je třeba provést v organizaci firmy zásadní změny jak na úrovni strategické, tak na úrovni jednotlivých dílčích personálních procesů. V oblasti řízení lidských zdrojů je třeba navrhnout takové změny, které jsou pro firmu prioritní pro efektivní růst a dosažení konkurenční výhody firmy a „ušít“ je odborně a koncepčně na míru právě velikosti a povaze práce firmy.

Hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců bylo označeno v hodnocení majitele firmy i klíčových pracovníků nejslabší stránkou celého procesu. Toto zjištění potvrzuje také analýza vnitropodnikových dokumentů. Podle analýzy postojových otázek v dotazníku chybí lidem slovní ocenění práce, konstruktivní kritika a zpětná vazba za svůj výkon. Protože personální procesy na sebe systematicky navazují v nepřetržitém cyklu, kvalitnímu zavedení a implementaci procesu Hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců musí předcházet zásadní změny i v ostatních personálních procesech. Jedním z nejdůležitějších procesů, podporující rozvoj celé firmy, je proces Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců. Hlavním nástrojem pro zavedení koncepce vzdělávání a rozvoje zaměstnanců je kvalitně prováděný proces Hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců, prostřednictvím něhož se identifikují silné a slabé stránky zaměstnance a vzdělávací potřeby. Zavedením systému vzdělávání ve firmě se automaticky vytváří prostor pro rozvoj jedince, a tím prostor k získání strategické konkurenční výhody firmy, jako jednoho z kritických faktorů úspěšnosti firmy.

„Podnikové vzdělávání je jednoznačnou investicí do lidských zdrojů. Z praxe vyplývá, že konkurenceschopné mohou být jen ty podniky, v nichž je rychlost učení větší, než rychlost změn v jejím okolí“ (Palán 2002, s. 157).

Shrnutí: Personální audit je jednou z metod pro zjištění aktuálního stavu personálních procesů ve firmě. Personálním auditem byla ve firmě Tsunami zjištěna řada silných i slabých stránek v řízení lidských zdrojů. Nejslabší stránkou celého procesu řízení lidských zdrojů bylo označeno Hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců.

3 Hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců

Moderní řízení lidských zdrojů zdůrazňuje potřebu vytváření pracovních míst „na míru“ schopnostem a preferencím každého pracovníka. V zájmu zlepšování pracovního výkonu, ale i v zájmu zvyšování spokojenosti každého pracovníka s kvalitou pracovního života se zároveň klade důraz na soustavné rozvíjení schopností. Rozvíjení pracovních schopností se stává předmětem hodnocení pracovního výkonu (Koubek 2004, s. 17).

V odborné literatuře se můžeme setkat s mnoha termíny, vztahující se k hodnotícímu procesu.

Například (Hroník 2007, s. 12) vysvětluje, že pojem „Hodnocení pracovníků“ je do značné míry zprofanován, proto řada autorů nahrazuje tento termín modernějším pojmem „Řízení výkonnosti“. Pilařová používá pojem „**Systém hodnocení výkonu**“ (Pilařová 2008, s. 13).

Armstrong uvádí pojem „**Hodnocení pracovního výkonu v rámci „Řízení pracovního výkonu**“ (Armstrong 2007, s. 416).

Pro účely této práce a pro zavedení jednotného pojmu v procesu řízení lidských zdrojů ve firmě Tsunami budu nadále používat termín „**Hodnocení pracovního výkonu**“.

Koubek doporučuje majitelům a vedoucím pracovníkům v malých organizacích provádět zkoumání pracovního výkonu a hodnocení pracovního výkonu jako jeden z nejdůležitějších nástrojů zlepšování výkonu z hlediska množství i kvality. Vzhledem k malému kolektivu má práce každého jedince pro hospodářský úspěch a dobrou pověst firmy velkou váhu (Koubek 2007, s. 22).

3.1 Strategický přístup k hodnocení pracovního výkonu

Proč hodnotit? Hodnocení pracovního výkonu představuje důležitý personální proces, který má zhodnotit dosavadní výkon zaměstnanců, jeho pracovní a sociální chování, úroveň znalostí, dovedností a hodnot. Součástí hodnocení pracovního výkonu je i nastavení kritérií pro další rozvoj, plánování pracovních cílů, identifikace vzdělávacích potřeb pro zlepšení

pracovního výkonu. To vše vyžaduje komplexní, ucelený přístup a strategický rámec. Cíle zaměstnanců by se měly shodovat se strategickými cíly firmy, hodnoty zaměstnanců by měly vycházet z hodnot firmy. Z celkového auditu personálních procesů vyplynulo, že firma nemá formálně stanovenou strategii, strategické cíle pro další rozvoj, vizi ani poslání.

3.1.1 Vize, poslání a hodnoty firmy

Vize jako dokument slouží především zaměstnancům firmy. Orientuje se do budoucnosti a zaměřuje se na to, kterým směrem se firma vydá. V **poslání** najdeme **podnikové hodnoty**, je orientováno na veškeré okolí firmy. Jeho cílem je vytvoření image firmy. Vize deklaruje, „čím chce podnik být“ a poslání říká, „proč existujeme. (Bartoňková 2010, s. 32 podle Šmída, 2003).

Firma Tsunami je prosperující firmou na českém trhu a začíná pronikat i na trhy zahraniční. Výzva k vytvoření základních strategických dokumentů, jako nezbytnost budoucí prosperity firmy, byla uvítána a akceptována. Strategické rozhodování a plánování je vždy v kompetenci strategického managementu, v tomto případě majitele firmy. Jasná představa majitele firmy, kam firmu v následujících letech směřovat, se stala základem pro tvorbu znění vize, poslání a hodnot firmy. Na tvorbě se podílelo podle předložené metodiky osm klíčovými zaměstnanců firmy, takzvaných „vizionářů“. Takto kolektivně vytvořené strategické dokumenty přesně odráží firemní kulturu současnosti i předpokládanou budoucnost firmy. Kolektivně vytvořené strategické dokumenty se navíc snáze interpretují a šíří ostatním členům firmy. Zaměstnanci se s nimi lépe ztotožňují a vnímají je jako nedílnou součást pracovního života a loajality k firmě.



Obr. 3: Hodnoty firmy Tsunami [zdroj: firemní dokumenty]

V souvislosti s tvorbou firemních hodnot vznikl i požadavek na vytvoření reklamního hesla. Protože klíčoví pracovníci jsou zároveň velmi kreativní lidé, návrhů se sešlo několik, a s nimi i bouřlivé debaty. První náměty se generovaly právě z podstaty názvu firmy Tsunami, ale nedávná přírodní katastrofa se stále připomínala negativním podtextem. Ve finále se pracovníci jednoznačně shodli, že firmu velmi výstižně prezentuje slogan: „**Továrna na sny**“, a zároveň se sloganem byly vybrány hodnoty, které firmu dokonale charakterizují: **ZNALOSTI - KREATIVITA – PARTNERSTVÍ.**

Nově vzniklé firemní hodnoty byly dále rozpracovány dle metodických pokynů na konkrétní znění směrem k zákazníkovi jako poslání, směrem k zaměstnancům jako budoucí vize (Příloha č. 5).

Postup společné tvorby strategických dokumentů navrhuje a doporučuje i Alexandra Knoblochová. Vysvětluje, že pokud začne vedení tvořit novou firemní kulturu „svrchu“, může se stát, že vzniknou báječné strategie a vize určené zaměstnancům, ale tím to skončí. Lidé nový systém nepřijmou a všechna snaha vyjde naprázdno. Řešení je přitom jednoduché. Zapojit lidi a nechat je vytvořit to, v čem žijí a pracují (Knoblochová 2011, s. 8).

Nově vytvořené hodnoty firmy tak představují základní klíčové kompetence, které se staly východiskem pro vytvoření škály požadovaného chování pro potřeby Hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců a nástrojem pro analýzu vzdělávacích potřeb.

3.1.2 Organizační schéma firmy (architektura organizace)

Dalším strategickým nástrojem, vedoucím k postupnému zlepšování procesů a rozvoje zaměstnanců ve firmě Tsunami je moderní, flexibilní, decentralizovaná organizační architektura s delegovanými manažerskými kompetencemi.

Pojem „**Organizační schéma**“ byl nahrazen pojmem „**Organizační architektura**“ který nejlépe vystihuje flexibilitu a povahu práce firmy.

Námět na změnu názvu byl převzat podle Cejthamr, Dědina, kteří zastávají názor, že pojem organizační architektura už není chápán izolovaně z hlediska jen organizační struktury nebo jen organizační kultury, ale jako nový komplexní přístup k vytváření organizačních systémů a maximálně se snaží zachytit i samotný proces změny (Cejthamr, Dědina 2010, s. 27).

Východiskem nově vzniklé organizační architekturu firmy Tsunami se stal návrh maticové organizační struktury (Dědina, Malý, 2005, s. 67) a byl přizpůsoben požadavkům a strategii firmy.

Maticová organizační architektura, jak vysvětluje Cejthamr, Dědina, je pokusem o kombinaci funkčního a předmětného principu dělby práce v organizaci. Při maticovém uspořádání vznikají dvě skupiny útvarů. Skupina funkčních útvarů a skupina cílově, úkolově orientovaných útvarů, jejichž trvání je podmíněno dobou vyřízení daného úkolu (Cejthamr, Dědina 2010, s. 212)

Nově vzniklá organizační architektura firmy Tsunami vystihuje všechna zadaná kritéria: flexibilitu, připravenost na změny, dynamičnost procesů i zaměstnanců. Vyjadřuje průnik funkční a úkolově orientované skupiny. Členové týmu jsou podřízeni jak manažerovi projektu nebo zodpovědnému projektantovi, tak svému funkčnímu vedoucímu kanceláře (Příloha č. 6).

V organizační architektuře nebyly úmyslně graficky zvýrazněny jednotlivé projektové týmy, tak jak to navrhuje (Cejthamr, Dědina 2010, s. 235), byla tak respektována flexibilita a proměnlivost fungování jednotlivých projektových týmů. V praxi to znamená, že v daném čase současně pracuje různý počet projektových týmů o různých počtech členů na různém počtu právě probíhajících projektů. Manažer projektu,

či zodpovědný projektant si „loví“ týmové spolupracovníky podle specializace profese, podle předpokládané úrovně výkonu, podle momentální vytíženosti specialistů v „rybníčku“, který představuje vnitřní i vnější prostředí firmy. Projektové týmy tak nejsou formálně předem určeny.

Optimalizovaná organizační architektura vyjadřuje spojení hlavních firemních procesů, nastavuje hlavní kompetence a odpovědnosti, je částečně decentralizovaná podle požadavku majitele firmy. Je dostatečně flexibilní pro případný růst firmy, připravená na změny. Řeší flexibilně personální obsazení. Organizační architektura se přizpůsobuje klíčovým zaměstnancům. Byl tak dodržen požadavek majitele firmy o dodržení flexibility, jednoduchosti a přehlednosti – šitá na míru povaze firmy. Organizační architektura byla klíčovými zaměstnanci a majitelem firmy schválena jako součást strategických firemních dokumentů.

Pro potřeby auditu ISO se nová organizační architektura stala součástí Interní směrnice č. 4 Politiky kvality firmy Tsunami.

Dědina, Malý vysvětluje, že **dělbá kompetencí** (delegování) je předpokladem vnitřní strukturalizace. Má-li být uskutečněna smysluplně, je třeba přesně vymezit příslušné pravomoci a zodpovědnosti, určit formu zadávání úkolů, stanovit výsledky, které jsou na pozici očekávány (Dědina, Malý, s. 55).

3.2 Hodnocení pracovního výkonu v kontextu personálních procesů

Hodnocení pracovníků je Palánem definováno jako součást personálních činností, jejímž cílem je zvyšování profesní způsobilosti zaměstnanců v souladu s požadavky zastávané pracovní pozice a jejími perspektivními nároky. Strategickým cílem hodnocení je navodit pozitivní změny v motivaci pracovníků ve smyslu jejich ztotožnění se zájmy a cíli podniku (Palán 2002, s. 73).

V souvislosti s plánovanou změnou organizační architektury a změnou delegování pravomocí, byl na základě provedené analýzy dokumentů doporučen redesign popisů pracovních míst. Pojem „**redesign**“ byl použit

v souladu s povahou a zaměřením firemní kultury a s odkazem na použití tohoto termínu v odborných publikacích – například Koubek 2007.

3.2.1 Popisy pracovních míst (Popisy pracovních rolí)

Proces **Hodnocení pracovního výkonu** úzce navazuje i na pracovní roli zaměstnance, kterou přesně definuje popis pracovní role. Efektivnímu a úspěšnému procesu Hodnocení pracovního výkonu předchází optimalizace stávajících popisů pracovních míst na základě realizace všech dosavadních změn. U stávajících popisů pracovních míst byly zjištěny tyto slabé stránky:

- Nízká nebo nulová návaznost na další personální procesy
- Příliš detailní rozpracování činností na jednom pracovním místě
- Nejednoznačná terminologie: „kompetence“, „zodpovědnosti“
- Absence požadavků na pracovníka v oblasti převážně měkkých dovedností

Na otázku, jakým způsobem zpracovat optimalizaci pracovních míst, neexistuje jednoznačná odpověď. Výchozím zadaným kritériem opět zůstává „**tailoring**“, čili ušití pracovních míst přímo na míru typu, povaze firmy, se zřetelem k návaznosti na další personální procesy, flexibilitu a efektivitu.

Pracovní místo tvoří podle Armstronga soubor statických požadavků, které vykonává určitá osoba a naplňuje tím účel pracovního místa. S pojetím pracovního místa je však spojena určitá strnulost, která není v souladu s flexibilním přístupem. Proto pojem „**role**“ vyjadřuje tuto realitu lépe, než „**pracovní místo**“. Roli lze charakterizovat výrazy vztahující se k dynamice chování, roli představuje to, jak se daná osoba musí chovat, aby splnila daná očekávání (Armstrong 2007, s. 227).

Také Koubek používá pojem „**role**“ v souvislosti s pracovním místem. Říká, že systémy pracovních míst v podmínkách, kdy by měla být firma pružná, působí jako svěřací kazajka, která je překážkou flexibility. Proto

se v poslední době projevuje výrazný trend k upouštění od systému přesně definovaných pracovních míst a přechází se k systému volně definovaných pracovních rolí (Koubek 2007, s. 51).

V souvislosti s flexibilní a dynamickou organizační architekturou a firemní kulturou firmy Tsunami se přikláním ke stanovisku zavedení pojmu „**Pracovní role**“ a zpracování popisu pracovních rolí tak, aby odpovídala spíše očekávanému výkonu pracovníka, než vyjmenováním pracovních úkolů.

Při zpracování popisů pracovních rolí ve firmě Tsunami bylo myšleno perspektivně na budoucí potřeby organizace a zvyšování rozvoje zaměstnanců. Pracovní úkoly jsou proměnlivé, i zde byl kladen důraz na dodržení kritéria flexibility a maximální provázanosti na další personální procesy.

Většina teorií řízení lidských zdrojů vychází z obecného požadavku, aby všechny činnosti v rámci řízení lidských zdrojů byly vzájemně sladěné, koherentní a konzistentní, tedy aby na sebe navazovaly a byly spojené, soudržné a nerozporné (Bláha a kol. 2005).

Hlavními důvody, které majitele firmy vedly k rozhodnutí o optimalizaci popisů pracovních míst, byla změna organizační architektury, definování vize, poslání a hodnot firmy, nutnost zavedení hodnocení pracovního výkonu a systematického vzdělávání pracovníků. Rozhodnutí majitele firmy o delegaci pravomocí na vedoucí jednotlivých kanceláří vyžaduje optimalizaci kompetencí ve firmě, to vše v dokonalé návaznosti na identifikaci vzdělávacích potřeb a zvyšování rozvoje zaměstnanců. Zpracováním analýzy stávajících pracovních míst byly zjištěny některé nedostatky, týkající se výrazné absence schopností chování zaměstnanců a odlišné chápání pojmu „kompetence“. Pojem „**kompetence**“ je kontextu této práce uváděn a chápán jako:

- Schopnost vykonávat nějakou činnost, umět ji vykonávat a být v příslušné oblasti kvalifikovaný, vyjadřuje vnitřní kvalitu člověka (Bartoňková 2010, s. 84)

V rámci splnění zadaného kritéria jednoduchosti a efektivity procesu bylo přihlédnuto i k tomu, aby zaměstnanci firmy kladně vnímali významy jednotlivých pojmů popisů pracovních rolí a dobře je pochopili. Pro přehlednost, jednoduchost a pojmovou správnost bylo primárně vycházeno z Armstronga. Jeho publikovaný příklad popisu pracovní role cíleně neobsahuje mnohoznačný pojem „kompetence“, a tak nejvíce odpovídá potřebám a povaze požadavků firmy Tsunami.

V Armstrongově verzi popisů pracovních rolí je doporučeno v obsahu profilu role definovat:

- Název role
- Útvar
- Účel role – definovaný v jedné stručné větě, která v podobě celkového přínosu držitele role definuje, proč role existuje
- Hlavní oblasti výsledků – stručně formulovaný účel dané činnosti z hlediska výstupů nebo standardů, které mají být splněny
- Musí znát – potřebné nebo specifické znalosti
- Musí být schopen dělat – dovednosti požadované každou oblastí činnosti
- Očekávané chování – chování konkrétně očekávané od držitele role (Armstrong 2007, s. 175)

Prvotní návrhy profilů pracovních rolí byly vypracovány podle analýzy stávajících popisů pracovních míst v souladu s NSP (Národní soustava povolání), v souladu s novou organizační architekturou firmy a požadavky majitele firmy. Profily pracovních rolí vedoucích kancelářů, zodpovědného projektanta a manažera projektu byly doplněny o nově delegované manažerské kompetence. Následně byl každý zaměstnanec firmy vyzván k doplnění připomínek a případných návrhů na změnu, tak, aby byl se svou rolí maximálně ztotožněn. Rušnou diskusi vyvolala implementace požadavku zodpovědnosti za objem zakázek pro splnění finančního plánu kanceláře pro roli vedoucího kanceláře. Vedoucí jednotlivých kancelářů se v minulosti nepodíleli na získávání obchodních zakázek,

ani na akvizicích nových zákazníků, navzdory znění účelu pracovního místa.

Zakázky, obchodní činnost a strategické kontakty vždy zajišťoval majitel firmy. V rámci delegace pravomocí byla tato změna jednou z nejcitlivějších.

Takto zpracované popisy pracovních rolí byly předány ke schválení a připraveny k implementaci (Příloha č. 7).

3.2.2 Další personální procesy

Profily pracovních rolí byly vypracovány kontextuálně s ostatními personálními procesy tak, aby je bylo možno jednoduše použít v inzerci na trhu práce, při výběrovém řízení uchazečů o zaměstnání, v souvislosti s firemními hodnotami při hodnocení pracovního výkonu, odměňování zaměstnanců, při přípravě adaptace nových zaměstnanců, rozvoji a vzdělávání zaměstnanců. Například pro potřeby výběrového řízení na pracovní roli „Projektant architekt“ byl vytvořen standardizovaný formulář s jasně formulovanými požadavky na pracovní roli.

Při tvorbě formuláře bylo vycházeno z hodnot společnosti a popisu pracovních rolí. Formulář obsahuje požadované odborné způsobilosti a chování pro výkon role Projektant architekt. Pro co nejefektivnější realizaci náborového procesu a výběru správného kandidáta byly navrženy cílené a otevřené otázky, které korespondují s danými požadavky na roli a evokují uchazeče ke konkrétním odpovědím. Odpovědi, postřehy a úroveň schopností uchazečů si tazatelé zapisují do formuláře podle svého úsudku (Příloha č. 8).

Oba tazatelé (majitel firmy a vedoucí příslušné kanceláře) si po skončení výběrového řízení podle standardizovaného formuláře porovnávají své názory na kandidáty. Cílem je vybrat takového kandidáta, který nejvíce odpovídá stanoveným kritériím pracovní role a má nejbližší k firemní kultuře.

Firemní kultura je podle Lukášové soubor základních přesvědčení, hodnot, postojů a norem chování, které jsou sdíleny v rámci organizace

a které se projevují v myšlení, cítění a chování členů organizace a ve výtvorech materiální a nemateriální povahy (Lukášová 2010, s. 18).

3.3 Proces hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců v kontextu firemních hodnot

V roce 2008 se majitel firmy Tsunami, na základě požadavku auditora politiky kvality, rozhodl o zavedení procesu hodnocení pracovního výkonu. Podklady pro proces hodnocení dodala spolupracující projektová firma, avšak bez poskytnutí metodických postupů a školení. Pokus o implementaci procesu hodnocení do firmy se nezdařil. Proběhlo několik hodnotících rozhovorů, které nesplnily svůj účel a nepřinesly požadovaný výstup k realizaci dalšího rozvoje a vzdělávání zaměstnanců. Lidé na pozici hodnocených sice vyplnili předepsaný dotazník sebehodnocení, hodnotitelé však s dotazníky nedokázali dále pracovat.

Proto se v souvislosti se zaváděním nového procesu hodnocení a v souvislosti s negativní minulou zkušeností mezi klíčovými zaměstnanci objevily otázky: „Bude proces hodnocení pracovního výkonu ve firmě efektivní? Jak efektivitu dosáhnout, jak ji nastavit a změřit? Nestane se proces hodnocení pouze formální nepřijemnou nezbytností?“

Odpověď na tyto otázky je možno nalézt v detailně rozpracovaných odborných publikacích autorů, zabývajících se procesem Hodnocení pracovního výkonu.

Například Arthur radí, abychom eliminovali všechna rizika spojená s implementací změny. Je nezbytné, aby všichni zúčastnění pochopili přínos hodnocení jak pro firmu, tak i pro jednotlivce (Arthur 2010, s. 12).

Hroník zastává názor, aby při zavádění jakékoli změny včetně procesu hodnocení, byla maximálně využita důsledná a přesvědčivá podpora managementu, je třeba zachovat administrativní nenáročnost a návaznost na systém odměňování, a systém rozvoje (Hroník 2007, s. 86).

Cenné názory Arthur a Hronika se staly základnou pro důkladnou přípravu procesu Hodnocení pracovního výkonu ve firmě Tsunami ve všech

jeho fázích. Ve spolupráci s majitelem firmy, a za podpory klíčových zaměstnanců, byl stanoven časový harmonogram přípravy procesu. Hodnocení by mělo být prováděno systematicky, formálně, v ročním cyklu, metodou hodnotícího rozhovoru. Celý proces by měl být koncipován strategicky a měl by vycházet z vize, poslání a firemních hodnot.

Cíl procesu Hodnocení pracovního výkonu ve firmě Tsunami byl jasně definován. Cílem je motivovaný zaměstnanec, který má jasně specifikovaný a termínovaný cíl rozvoje.

Přínosem hodnotícího procesu pro zaměstnavatele by měl být přehled o znalostech, schopnostech a motivaci zaměstnanců a využití tohoto potenciálu k dalšímu rozvoji.

Pro zaměstnance by měl přínos představovat konstruktivní zpětnou vazbu, ujasnění si oblastí zodpovědnosti, možnost dalšího profesního růstu.

Implementace procesu hodnocení byla rozložena do čtyř fází:

- Fáze přípravy formulářů a hodnotících kritérií
- Fáze školení hodnotitelů a hodnocených
- Fáze realizační, motivační rozhovor
- Fáze evaluační

3. 3. 1 Fáze přípravy formulářů a hodnotících kritérií

Vytvořit koncepci efektivního, funkčního a administrativně nenáročného systému hodnocení znamená přizpůsobit veškeré kroky firemní kultuře, ale vycházet z určitého koncepčního rámce. Firma Tsunami se primárně zabývá architektonickými návrhy staveb a projektovou činností. Další profese jsou převážně podpůrné. Při výběru metod hodnocení bylo přihlédnuto k faktu, že vzhledem k profesnímu zaměření zaměstnanců není možno stanovit normy výkonu, či hodnocení tvrdých dovedností (hard skills).

Metody hodnocení pracovního výkonu

Podle Bělohávek, Košťan, Šuleř může mít systematické hodnocení charakter hodnocení stanovených úkolů, výsledků práce nebo hodnocení kompetencí. Může být však také kombinací těchto přístupů (Bělohávek, Košťan, Šuleř 2006, s. 315).

Podle Hroníka je hodnocení podle definovaných norem a stanovených cílů obvykle vázáno na odměňování a hodnocení kompetencí, tedy požadavků na schopnosti, je více vázáno na rozvoj (Hroník 2007, s. 55).

Tak, aby bylo dosaženo cíle práce, to znamená „**na základě vhodných nástrojů, jako jsou audit personálních činností, identifikace vize, poslání, hodnot firmy, hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců, připravit koncepci rozvoje zaměstnanců v podmínkách organizační změny ve firmě Tsunami**“, a vzhledem ke specifickým pracovním rolím, bylo rozhodnuto o metodě hodnocení podle požadavků na schopnosti (hodnocení podle kompetencí) v rámci hodnotícího rozhovoru.

Hodnocení podle kompetencí, podle Pilařová podle Plamínek, Fišer, vychází z logického popisu pracovních pozic pomocí rolí, úloh a k nim požadovaných kompetencí. Každou pozici lze charakterizovat pomocí očekávaných forem chování, respektive plnění určitých klíčových úloh (Pilařová podle Plamínek, Fišer 2008, s. 16).

Klíčové kompetence

Vypracování kompetenčního modelu firmy není cílem této práce, ale funkční kompetenční model je jasně vnímán jako důležitá součást firemní i personální strategie, jako cesta k naplnění poslání a vize firmy. Otázkou je, zda v malých a středních firmách o malém počtu zaměstnanců a ploché organizační struktuře je kompetenční model nezbytný. Názory odborníků se v této oblasti velmi různí. Například autoři Bláha, Mateicius, Kaňáková v publikaci *Personalistika pro malé střední firmy* nebo Koubek v publikaci *Personální práce v malých a středních firmách* navrhuji kritéria hodnocení

podle škály chování bez formálně existujícího kompetenčního modelu a vyhýbají se i vícevýznamovému pojmu „kompetence“.

Naproti tomu například Plamínek, Fišer v publikaci *Řízení podle kompetencí* nebo Hroník v knize *Hodnocení pracovníků* podrobně řeší tuto problematiku bez rozlišení velikosti firem s doporučením použití zdravého rozumu.

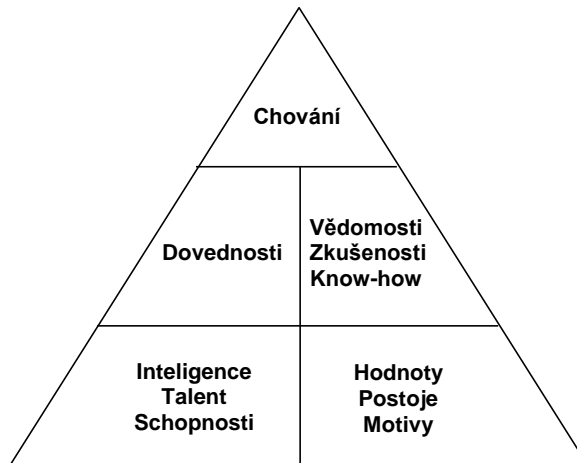
Vhodným koncepčním rámcem a východiskem tvorby hodnotícího procesu a hodnotícího formuláře ve firmě Tsunami se stal průnik obou názorů s důrazem na individuální přístup k firemní kultuře.

Výsledkem průniku obou názorů se staly rozpracované firemní hodnoty **Znalosti, Kreativita, Partnerství** do podoby **klíčových kompetencí**, a následně až do úrovně škály pozorovatelného chování každé pracovní role tak, že nahrazují chybějící kompetenční model.

Tyto klíčové kompetence by měly být rozvíjeny ve všech pracovních rolích a definovat budoucí vzdělávací potřeby zaměstnanců.

Co je to vlastně „kompetence“ v **tom nejširším pojetí pracovního výkonu** vysvětlují Kubeš, Spillerová, Kurnický. Říkají, že kompetence se používá jako deštník, pod který se vejde vše, co může přímo i nepřímo souviset s pracovním výkonem. Kompetenci definují jako množinu chování pracovníka (Kubeš, Spillerová, Kurnický 2004, s. 26).

Uvnitř kompetence lze tedy nalézt určitou strukturu, kterou tvoří temperament, osobnostní rysy, inteligence, talent, schopnosti, hodnoty a postoje, ale také vědomosti, znalosti a dovednosti. To vše určuje chování jednotlivce.



Obr. 4: Hierarchický model struktury kompetence (Kubeš a kol. 2004, s. 27).

Klíčové kompetence potom představují ty kompetence, které odlišují organizaci od konkurentů v rámci odvětví a vytvářejí tak konkurenční výhodu (Bartoňková 2010, s. 92).

Z každé firemní hodnoty Znalosti, Kreativita, Partnerství, byly již generovány vždy tři klíčové kompetence pro řadové zaměstnance všech pracovních rolí a jedna manažerská kompetence pro řídicí pracovníky. Klíčové kompetence byly tvořeny ve spolupráci s vedoucími pracovníky a majitelem firmy podle jejich požadavků.

Protože je pojem „kompetence“ spíše zaměstnanci firmy Tsunami chápán jako pravomoc, pro snadnější pochopení a pojmové porozumění byly jednotlivé dílčí kompetence popsány jako jedinečné a těžko napodobitelné „**Schopnosti chování**“.

Znalosti

- Profesionalita
- Schopnost zaměření na výsledek
- Schopnost znalosti cizího jazyka
- Analytické myšlení (manažerská kompetence)

Kreativita

- Schopnost realizace změn, flexibilita, inovace
- Schopnost orientace na kvalitu a standardy
- Schopnost plánování a organizování práce
- Schopnost orientace na obchod (manažerská kompetence)

Partnerství

- Schopnost efektivní komunikace
- Schopnost týmové práce
- Orientace na zákazníka/budování důvěry
- Schopnost vést, organizovat a plánovat (manažerské kompetence).

Klíčových kompetencí pro řadové zaměstnance bylo záměrně vybráno devět (tři ke každé firemní hodnotě). Důvodem byla skutečnost, že například schopnost jazykových znalostí není v každé pracovní roli požadována nebo není požadavek úroveň dané kompetence v konkrétní pracovní roli zvyšovat. Příkladem může být role archivářky a nulový požadavek na schopnost jazykových znalostí.

Kritéria hodnocení pracovního výkonu podle kompetencí

Ve fázi přípravy hodnotícího formuláře a celého procesu hodnocení je nejdůležitější činností transparentní nastavení kritérií hodnocení. V případě hodnocení podle kompetencí je to číselná škála měřitelného chování, doplněná slovním vyjádřením pro snadnější pochopení dané úrovně. Pro lidi je vždy příjemnější vědět, jaké chování se od nich očekává, než pouhé přidělení čísla na stupnici. Pro potřeby hodnocení v malé firmě bylo zapotřebí zachovat zásadu jednoduchosti a maximální efektivity. Bylo tedy nutno přizpůsobit škálu pozorovatelného chování jednotlivých klíčových kompetencí všem pracovním rolím ve firmě, bez bližšího rozlišení profesí „tak, aby se každý pracovník našel“.

Stupnice každého požadavku na chování byla stanovena s přihlédnutím k požadovanému budoucímu rozvoji, to znamená s určitou náročností, aby výchozí požadovaná úroveň u řadových zaměstnanců byla určena v rozmezí hodnot 1-2.

Koubek pro zavádění procesu hodnocení pragmaticky radí všem majitelům firem, že je třeba zvážit, na základě čeho budou jednotlivé úrovně pracovního výkonu definovány, kolik úrovní pracovního výkonu se použije a jak bude vypadat klasifikační stupnice, jaký postup se zvolí pro to, aby se

dosáhlo žádoucí shody mezi hodnocenými a hodnotiteli (Koubek 2004, s. 134).

Na výběr **klasifikační stupnice** v dostupné literatuře není jednotný názor. Některé příklady klasifikačních stupnice upřednostňují lichý počet stupňů, některé sudý počet.

Lichý počet stupňů obsahuje podle Pilařové střední hodnotu, která může hodnotitele svádět k průměrnosti (chyba centrální tendence) a sudý počet stupňů postrádá střední hodnotu a nutí hodnotitele přiklonit se k pozitivnímu nebo negativnímu hodnocení (Pilařová 2008, s. 35).

Podle mého názoru třístupňové nebo čtyřstupňové klasifikační stupnice přesně nevystihují motivační a rozvojový efekt, který chceme systematickým a dlouhodobým procesem hodnocení dosáhnout. Je třeba přihlídnout k firemní kultuře, struktuře zaměstnanců ve firmě a podle toho nastavit jak hodnotící kritéria, tak klasifikační stupnici. Pro potřeby této práce a pro maximálně individuální přístup k zavádění procesu hodnocení ve firmě Tsunami, bylo přistoupeno k pětistupňové škále s motivačními stupni slovního vyjádření očekávaného chování.

Kritériem na každé klíčové kompetenci se stala pětistupňová škála chování na stupnici 0-4, kde nula představuje startovací pozici s nedostačujícím chováním a stupeň čtyři představuje výjimečnou úroveň s velmi nadstandardními požadavky na konkrétní roli. Pro slovní vyjádření pětistupňové škály chování u každé klíčové kompetence byly použity návrhy z katalogu *Národní soustavy povolání*, z publikace *Diagnostické metody v personalistice* (Evangelu 2009) a upraveny tak, aby odpovídaly požadavkům na všechny pracovní role ve firmě.

Pracovní návrh kritérií hodnocení byl zaslán klíčovými pracovníky firmy, kteří byli vyzváni k případnému doplnění kritérií. Tak bylo dosaženo participace klíčových zaměstnanců na konceptu hodnocení a souhlasu se strukturou a obsahem. Schválený pracovní návrh byl jako finální upraven do elektronické verze formuláře „**Karta zaměstnance**“ (Příloha č. 9).

Tab. 8: Formulář Karta zaměstnance firmy Tsunami

Karta zaměstnance							
Zaměstnanec		Hodnotitel					
Pracovní role		Hodnotící období					
Kancelář		Datum rozhovoru					
Podpis zaměstnance		Podpis hodnotitele					

ATELIER TSUNAMI s.r.o. TOVARNA NA SNY	PARTNERSTVÍ	Klíčové kompetence	Požadovaná úroveň	Hodnocení	Hodnotitel	Výsledek diskuse	%	Potřeby vzdělávání	
		Schopnost efektivní komunikace							
		Schopnost týmové práce							
		Orientace na zákazníka/budování důvěry							
	KREATIVITA	Schopnost vést, organizovat a plánovat							
		Schopnost realizace změn, flexibilita, inovace							
		Schopnost orientace na kvalitu a standardy							
		Schopnost plánování a organizační práce							
	ZNALOSTI	Schopnost orientace na obchod							
		Profesionalita							
		Schopnost zaměření na výsledek							
		Schopnost znalosti cizího jazyka							
			Schopnost analytického myšlení						
			Celkem						

komentář zaměstnance	komentář zaměstnavatele
----------------------	-------------------------

Každá klíčová kompetence je v tomto formuláři zobrazena v podobě linku, který se „rozkliknutím“ otevře na požadované schopnosti chování ve formuláři „Klíčové kompetence Tsunami“, aby se uživatel mohl v nabídce škály požadovaného chování snadněji orientovat (Příloha č. 10, 11).

Tab. 9: Formulář Karta zaměstnance firmy Tsunami

Vyberte popis, který co nejlépe vystihuje úroveň schopnosti. Vyjimečná úroveň musí zahrnovat všechny dovednosti uvedené pod hlavníčtou velmi dobrá a dobrá úroveň. **Růžové pole** doplňuje vedoucí kanceláře, manažer projektu a zodpovědný projektant.

Růžové kompetence	4 vyjimečná úroveň (velmi přesahuje standardní požadavky)	3 velmi dobrá úroveň (přesahuje standardní požadavky)	2 dobrá úroveň (splňuje standardní požadavky)	1 základní úroveň (podstatně zlepšení nutné)	0 nedostatečná úroveň
Profesionalita znamená mít schopnost a znalost charakteristický pro danou profesi a cíleně je zdokonalovat. Samostatně pracovat a informacemi, v prostředí a situacích přizpůsobovat tak, aby byla posilována důvěra zákazníků i kolegů.	V zájmu zdokonalení vlastních dovedností jde do promyšleného riska. Hledá lepší a efektivnější řešení a přístupy. Je vyhledáván pro svoji odbornost a pozitivní přístup. Z jeho jednání je patrné zaměření na vlastní rozvoj i rozvoj firmy.	Cíleně vyhledává nové zkušenosti. Aktívně se pouští do nových věcí, začíná se o nové postupy. Příležitostně sdílá svůj výkon a usiluje o zlepšení.	Pravidelně vyhodnocuje svou práci a poučí se z chyb. Jednotvárně sdílí, co jsou fakta, a co osobní názor. Sleduje vývoj ve své odborné oblasti a vyhledává názor odborníků (odborní publikace, školení atd.)	Samostatně si doplňuje informace a znalosti, které potřebuje pro vyřízení zadaného úkolu. Otvírá se u kolegů potřebné informace a postupy. V, na koho se může v případě potřeby obrátit. Jednotvárně přenáší, co ví a co ne.	Ke svým úkolům přistupuje spíše formálně. Necítí potřebu dalšího rozvoje. Nestandardní situace neokládá samostatně vyřešit. Nereflektuje na zpestřování vztahů, vnímá je jako úkol na svou osobu. Přizpůsobuje se názoru ostatních.
Schopnost zaměření na výsledek					
Schopnost jazykových znalostí					
Schopnost analytického myšlení					
Schopnost realizace změn, flexibility, inovace					
Schopnost orientace na kvalitu a standardy					
Schopnost plánování a organizace práce					
Schopnost orientace na obchod					
Schopnost efektivní komunikace					
Schopnost týmové práce					
Orientace na zákazníka/důvěry důvěry					
Schopnost vést a navést					

Postup vyplnění formuláře „Karta zaměstnance“

Hodnotitel vždy nejprve společně s majitelem firmy číselně stanoví na „Kartě zaměstnance“ pro každou pracovní roli požadovanou úroveň chování. Takto připravený formulář zašle elektronicky společně s pozvánkou na motivační rozhovor hodnocenému. **Hodnocený** číselně vyjádří podle svého sebehodnocení úroveň schopností do sloupce „**Hodnocený**“ a zašle formulář zpět hodnotiteli společně s potvrzením termínu schůzky. Hodnotitel svůj názor na hodnoceného napíše do sloupce „**Hodnotitel**“ a takto je „Karta zaměstnance“ připravena k motivačnímu rozhovoru k následné diskusi. Výsledkem diskuse by měla být shoda názoru hodnotitele a hodnoceného. Tato shoda se opět v číselné podobě zaznamená do sloupce „**Výsledek diskuse**“.

Tabulka automaticky vypočítá procentní podíl dosažené úrovně vzhledem k požadavku. Do posledního sloupce „**Dohodnuté cíle, potřeby vzdělávání**“ hodnotitel u zvolené schopnosti chování zaznamenává potřeby vzdělávání a dohodnuté cíle pro rozvoj. Celý formulář je dále pro lepší orientaci hodnotitele i hodnoceného odlišně podbarven. V dolní části

je formulář vybaven místem k záznamu dalších informací a k případnému vyjádření obou zúčastněných k motivačnímu rozhovoru. Proces vyplňování formuláře je tak jednoduchý, přehledný a rychlý, ve finále transparentní pro obě strany a má vypovídací hodnotu pro plány vzdělávání a rozvoje zaměstnanců firmy. Pro potřeby přehledu stanovených požadovaných úrovní chování, nastavených na všechny role ve firmě, vznikla společně vytvořená tabulka (Příloha č. 12).

3.3.2 Fáze školení hodnotitelů a hodnocených

Základním předpokladem úspěšné implementace procesu hodnocení do firmy, jak už bylo v textu několikrát připomenuto, je naprostá podpora vedení firmy a klíčových zaměstnanců. Implementace procesu hodnocení pracovního výkonu je zásadní změnou do fungování organizace firmy. Je tedy velmi důležité všechny zúčastněné na tento proces náležitě připravit. Školení zaměstnanců bylo rozděleno do dvou částí. V první části byli proškoleni všichni zaměstnanci v roli hodnoceného, v druhé části byli proškoleni hodnotitelé.

Pojem „**motivační rozhovor**“ byl přijat jako vhodná náhrada za pojem „**hodnotící rozhovor**“ vzhledem k negativním zkušenostem zaměstnanců s prvním pokusem o zavedení hodnotícího procesu. Pojem „motivační rozhovor“ tak spíše vyjadřuje celkové vyústění procesu do plánování osobního rozvoje a vzdělávání všech zúčastněných.

Příprava hodnocených

První část školení zaměstnanců byla cíleně zaměřená na pochopení významu celého procesu. Obsah školení nespočíval ani tak ve vysvětlení, jak vyplnit hodnotící formulář, ale byl spíše zaměřen na to, jak se vypořádat se sebehodnocením. Budoucí hodnocení byli cíleně vedeni k tomu, aby si uvědomili, co proces hodnocení přinese, co od něho mají očekávat, a co je cílem hodnocení pro firmu i pro jednotlivce. Účastníci školení se pokusili pojmenovat a určit si silné a slabé stránky, naučili se, jak požadovat na hodnotiteli konstruktivní zpětnou vazbu, jak si nechat svůj výkon pochválit. Jako podpora k přípravě na hodnocení pro hodnoceného zaměstnance byla vypracována Příručka pro hodnoceného (Příloha č. 13), která je návodem k vyplnění „Karty zaměstnance“ a shrnutím hlavních zásad, jak se připravit na motivační rozhovor.

Příručka pro hodnoceného obsahuje mimo jiné čtyři otázky pro sebehodnocení, na které by si zaměstnanec měl připravit odpovědi a náměty k diskusi s hodnotitelem:

- Co se Vám v uplynulém roce obzvláště podařilo, z čeho máte největší radost?
- Co se naopak příliš nepovedlo a tím pádem na čem by bylo dobré pracovat?
- Co Vás motivuje k dobrému výkonu a jaké máte představy o svých dalších pracovních aktivitách ve firmě?
- Co Vás ve firmě „štve“ a jaký máte námět na zlepšení?

Jaký je význam sebehodnocení vysvětluje Jan Urban v časopise HR forum. Cílem je zaměstnance aktivně zapojit do procesu analýzy a hodnocení vlastní činnosti i do tvorby rozvojových cílů, a tak zvýšit schopnost sebereflexe a motivace (Urban, HR forum 2012, s. 53).

Příprava hodnotitelů

Pro hodnotitele byly připraveny hlavní zásady motivačního rozhovoru formou návodu Příručka pro hodnotitele (Příloha č. 14) a diskuse.

Metodou diskuse bylo mimo jiné rozebráno, jak se na rozhovor připravit, co si hodnotitelé představují pod pojmem konstruktivní zpětná vazba, jak hodnotitelé chápou význam slova „**naslouchání**“, jak je důležité klást otevřené otázky a co je cílem motivačního rozhovoru. K formuláři „Karta zaměstnance“ pak bylo dále diskutováno o tom, jak se vyhnout centrální **tendenci** (sklon k průměru), jak dospět s hodnoceným ke shodě v názoru, jak nastavit cíle k dalšímu rozvoji a vzdělávání, jak podpořit silné stránky hodnoceného, jak je důležité ukončit rozhovor pozitivně. Tak, aby byl naplněn i obsah názvu „motivační rozhovor“ byla řešena otázka: „Co je motivace?“ a „Jak motivovat?“

Diskuse proběhla v rušném duchu, někteří hodnotitelé měli výhrady k časové náročnosti motivačního rozhovoru, k odborné terminologii a některým zásadám motivačního rozhovoru. V tomto momentě diskuse se osvědčila podpora majitele firmy a klíčových zaměstnanců, kteří prosazovali změnu a argumentovali ve prospěch změny, neboť z větší části participovali na tvorbě hodnotícího procesu.

Pilařová uvádí, že k problémům při implementaci systému hodnocení dochází při nerespektování přirozeného odporu ke změnám, psychologickým bariérám, které souvisí s nutností opustit zónu komfortu (opustit staré známé a osvědčené postupy) a vstoupit do zóny diskomfortu, učit se něčemu novému (Pilařová 2008, s. 109).

3.3.3 Fáze realizační, motivační rozhovor

Úspěšné zvládnutí motivačního rozhovoru představuje pro hodnoceného i hodnotitele dodržení určitých doporučených pravidel.

Například Stýblo doporučuje pro efektivitu pravidelného hodnocení dodržet tři důležité předpoklady: oboustranná příprava, aktivní spolupráce hodnoceného a opora hodnocení v konkrétních příkladech (Stýblo a kol. 2011, s. 298).

Koubek uvádí jako charakteristický rys hodnocení to, že pracovníci jsou považováni za partnery v podnikání. Jejich zájmy jsou respektovány, mohou mluvit do záležitostí, které se jich týkají, a jejich názorům se naslouchá. Názory pracovníků jsou dokonce žádány a vyhledávány (Koubek 2004, s. 29).

V každém případě je pro obě strany důležité, aby si na motivační rozhovor vyčlenily potřebný čas a takové místo, kde nebudou rušeny.

Koubek doporučuje majitelům malých firem, aby si hodnotící rozhovory se zaměstnanci prováděli sami, případně za přítomnosti přímého nadřízeného, ve středních firmách doporučuje hodnocení provádět bezprostředním nadřízeným za účasti manažera o stupeň vyššího (Koubek 2007, s. 135).

Pro potřeby firmy Tsunami bylo rozhodnuto, že motivační rozhovory budou prováděny vždy směrem od zdola nahoru, poslední motivační rozhovory budou realizovány majitelem firmy s jednotlivými vedoucími kanceláří. Hodnotitelem bude vždy vedoucí příslušné kanceláře (funkčního útvaru) podle organizační architektury. Pro zvýšení profesionality hodnotitelů byl navržen a následně také zrealizován simulační, ukázkový motivační rozhovor.

Někteří autoři, jako například Hroník, Koubek nebo Pilařová, navrhují vytvořit si jakousi strukturu nebo osnovu rozhovoru, kterou budou obě strany dodržovat. Shodují se na pozitivní formě začátku rozhovoru. Hodnotitel by měl mít připravenou formulaci cíle, čeho chce motivačním rozhovorem dosáhnout, měl by se připravit na případná citlivá místa motivačního rozhovoru, ukázat hodnocenému zájem o jeho názory.

Cílem je získat od pracovníků maximum cenných podnětů k rozvoji, jinak je rozhovor kontraproduktivní. Hodnocení musí mít hodnotící, ale i rozvojový aspekt, výsledkem hodnocení by měl být jasně formulovaný rozvojový plán. Rozvojový plán má obvykle závazný charakter a výsledky mají přímou návaznost také na odměňování zaměstnanců.

Hodnotitelům bylo doporučeno mít stále na paměti velmi důležitý aspekt práce s lidskými zdroji, a to triádu zvyšování efektivity výkonnosti lidí

ve firmě: **MOCI – CHTÍT – UMĚT**, s důrazem právě na oblast „**CHTÍT**“ (upraveno podle Veteška, Tureckiová, 2008, s. 21).



Obr. 5: Triáda efektivity zvyšování výkonnosti

Tato triáda určuje důležitost motivace při výkonu zaměstnanců. Pokud pracovník umí, má kvalitní podmínky, ale není motivován, jeho výkon se zpravidla nezvýší.

Motivace je osobní záležitostí každého jednotlivce, nikoli vynucená. Jde o jakýsi vnitřní „drive“ člověka, který jej pohání kupředu, a je logické, že každého vede k výkonům něco jiného (Goossen. HR forum S. 15).

Z četných diskusí s klíčovými zaměstnanci firmy také vyplynulo, že celý systém hodnocení musí zůstat „živý“, to znamená otevřený možným úpravám na základě vývoje nebo nově vzniklé situace, například po prvním cyklu hodnocení.

Po realizaci každého motivačního rozhovoru je formulář „Karta zaměstnance“ podepsána oběma aktéry a připravena k založení, jak ve fyzické, tak i elektronické podobě. Protože formuláře obsahují citlivá data, bude s těmito dokumenty v obou formách manipulovat pouze asistentka ředitele a budou k dispozici pouze majiteli firmy a příslušnému hodnotiteli pro potřeby rozvoje a dalšího vzdělávání pracovníků firmy.

Při vzniku požadavku na vzdělávání zaměstnanců, by se měl vedoucí kanceláře spolu s majitelem firmy následně dohodnout na možnostech plánování a realizace dalšího firemního vzdělávání a najít vhodné metody a formy vzdělávání s důrazem na soft skills.

3.3.4 Fáze evaluační

To, jestli se dá hodnocení pracovního výkonu a tím i motivační rozhovory považovat za efektivní, ukáže čas. Jak vnímají hodnotící proces hodnocení i hodnotitelé po prvním realizovaném motivačním rozhovoru, se dá ověřit dotazníkovou metodou. Pro účel validace spokojenosti a splnění očekávání s motivačním rozhovorem byl vytvořen dotazník, jedna verze pro hodnocené a jedna verze pro hodnotitele. Všichni účastníci tak dostávají možnost vyjádřit svoje názory k samotnému procesu. Majitel firmy společně s klíčovými zaměstnanci obdrží zpětnou vazbu jako kontrolu úspěšnosti s tím, že návrhy a připomínky mohou přispět ke zlepšení hodnotícího procesu (Příloha č. 15, 16).

Základní funkcí „**Zpětné vazby**“ podle Hroníka je kontrola realitou. Efektivní je, pokud může přicházet z různých stran a být nepřetržitá (Hroník 2007, s. 51).

Úspěch zažije ta firma, která dá pracovníkům možnost společnost tvořit a žít pro ni. Lidé mají zodpovědnost, ale také patřičné pravomoci. Cítí důvěru ze strany majitelů i nejbližších nadřízených v jejich schopnosti posouvat firmu dál. Takto získané zkušenosti následně vrací společnosti, která jim tuto příležitost otevřela, říká Rejchrt (Rejchrt, HR forum 2011, s. 8).

Shrnutí: Závěrem lze tedy zrekapitulovat, že proces Hodnocení pracovního výkonu je proces systémový, představuje propojení všech činností ve firmě, nepřetržitý a cyklický. Hodnocení pracovního výkonu je nedílnou součástí strategických i personálních procesů firmy, a tím pádem nemůže efektivně fungovat bez jejich vzájemné návaznosti. Firemní hodnoty se staly východiskem pro vytvoření systematického procesu hodnocení ve firmě Tsunami. Všechny fáze procesu byly náležitě připraveny a realizovány. Bylo postupováno v souladu s firemní kulturou a individuálním přístupem k povaze firmy. Úspěšnost celého procesu v návaznosti na vzdělávání a rozvoj zaměstnanců ukáže hlavně čas, ale také ekonomické ukazatele firmy, úroveň spokojenosti zákazníků a v neposlední řadě i spokojenost zaměstnanců.

Takto pojaté hodnocení pracovního výkonu musí být úspěšné, protože se zaměřuje na silné stránky člověka, na to, co udělat může, a ne na to, co udělat nemůže (Parkinson, Rustomji 1991, s. 49).

4 Hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců jako nástroj rozvoje

Rozvoj je podle Armstronga vývojový proces, který umožňuje postupovat ze současného stavu znalostí a schopností k budoucímu stavu, v němž je zapotřebí vyšší úrovně. Vyšší úroveň znalostí, dovedností a schopností je možné dosáhnout vzděláváním (Armstrong 207, s. 470).

Vzdělávání a rozvoj pracovníků ve firmě Tsunami je procesem, který je jako součást Řízení lidských zdrojů propojen s celkovou podnikovou strategií. Je logickým pokračováním Motivačních rozhovorů, které slouží jako nástroj analýzy vzdělávacích potřeb, a zároveň jako prostředek plánování rozvoje (Karta zaměstnance po realizaci Motivačního rozhovoru - Příloha č. 17).

Je zřejmé, že v malé firmě nebude vzdělávání pracovníků probíhat v takové podobě, jako ve velkých podnicích. Půjde spíše o proces individuální, opět „šitý na míru“ požadavkům a potřebám jednotlivců, týmu, a strategii firmy. Pro vzdělávání a rozvoj pracovníků musí firma poskytnout takové prostředí, které bude vytvářet příležitosti, podporovat a motivovat pracovníky k učení.

Navzdory tomu, že oblast Vzdělávání pracovníků získala v dotazníku nejvyšší počet bodů, klíčoví zaměstnanci firmy dnes už vědí, že budou muset změnit koncepci vzdělávání. Dosud firma vynakládala na rozvoj a vzdělávání zaměstnanců 3,2 % z ročního objemu mezd, což představuje na jednoho zaměstnance v průměru dvanáct tisíc korun ročně.

Výdaje firem na trénink a rozvoj zaměstnanců v zemích EU podle Koubka (analýza výsledků průzkumu z let 2003-2005), představují průměr 2,99 % z ročního objemu platů a mezd. V České republice je to

2,58 % a toto číslo zahrnuje převážně podíl velkých firem (Koubek 2008, s. 78).

Přesné údaje nákladů firem na vzdělávání ve statistikách není možné zjistit, do průzkumů vstupují nejrůznější faktory (proměnné), ale na první pohled je zřejmé, že firma Tsunami vynakládá na vzdělávání a rozvoj svých zaměstnanců daleko více prostředků, než je průměr v České republice.

Prostředky na vzdělávání byly dosud ve firmě Tsunami poskytovány převážně na vzdělávací aktivity odborné (kvalifikační), jazykové a zákonné. Tréninky a kurzy měkkých dovedností byly vyhledávány pouze okrajově, realizovány výhradně externími dodavateli a to převážně pro majitele firmy, a některé klíčové pracovníky. Majitel firmy vydaje do vzdělávání a rozvoje pracovníků vnímá spíše jako vysoce návratnou investici, je tedy pravděpodobné, že výše vynakládaných prostředků bude zachována, případně zvyšována. Bude nutné rozložit finance rovnoměrně do rozvoje tvrdých, měkkých i manažerských dovedností tak, aby vzdělávání pracovníků bylo co nejefektivnější a co nejvíce přispívalo k rozvoji firmy.

Na základě výstupů z Motivačních rozhovorů bude nezbytné naplánovat, jakým způsobem bude firma vytvářet podmínky a investovat do dalšího vzdělávání pracovníků a které pracovníky bude efektivní dále vzdělávat a rozvíjet.

Například Suchý uvádí, že východiskem firemního vzdělávání jsou požadavky na znalosti a dovednosti lidí, jejich potřeba uplatnit a rozvíjet svůj potenciál. Většinou se jedná o ty, pro něž je nové poznání a sebezdokonalování životní hodnotou a prioritou. Firma tedy nemusí za každou cenu vzdělávat lidi, kteří se rozvíjet a měnit k lepšímu nechtějí. (Suchý, HRM 2010, s. 5).

4.1 Koncepce osobního rozvoje zaměstnanců

K naplnění cíle práce: Na základě vhodných nástrojů, jako jsou audit personálních činností, identifikace vize, poslání, hodnot firmy, hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců, připravit koncepci rozvoje

zaměstnanců v podmínkách organizační změny ve firmě Tsunami, je tedy finálním úkolem připravit koncepci vzdělávání a rozvoje.

Koncepci vzdělávání definuje Bartoňková jako konkretizaci strategie vzdělávání, určení základního smyslu vzdělávání, jeho postavení v rámci systému řízení lidských zdrojů, v rámci organizační struktury, stanovení cílů a funkcí, včetně definování například hodnocení nebo kariérového plánování (Bartoňková 2010, s. 109).

Z výsledků Motivačních rozhovorů, (ve firmě domestikovaný výraz „motivák“), které proběhly ve firmě Tsunami v únoru 2012, plynou pro majitele firmy, případně personalistu, závazné úkoly a to zejména vytvoření plánu vzdělávání.

Plánem rozvoje se však v žádném případě nerozumí přidělení katalogového školení zaměstnanci, který projeví zájem nebo u kterého je diagnostikována vzdělávací potřeba. Cílem je stanovení systematického rozvojového plánu a rozvojových cílů v dané oblasti jak jednotlivců, ale i týmů v návaznosti na ekonomické možnosti.

Hroník doporučuje nepřesahovat hranici rozvojových cílů 1-3. Snadno by mohlo dojít k rozmělnění cílů, které by mělo za následek menší úroveň změny Hroník 2006, s. 82).

Změna vnitřního prostředí ve firmě, delegování pravomocí, nový hodnotící proces a rozvojové plány odhalují a vyvolávají vzdělávací potřeby zaměstnanců. Jde o změnu postoje nově vzniklých manažerů i zaměstnanců, kteří pocíťují větší motivaci a novou pracovní perspektivu.

Architekti a stavaři firmy vykazují vysoké odborné a profesionální schopnosti. Naopak v oblasti měkkých dovedností byla zaznamenána řada oblastí pro zlepšení, jako například potřeba zvýšení kvality vnitřní firemní komunikace a sdílení a předávání informací ve vztahu se zákazníkem, ale i nedostatky ve schopnostech týmové spolupráce. U vedoucích pracovníků byla zaznamenána absence manažerských, prezentačních a obchodních dovedností.

Koncepce vzdělávání byla zpracována ve čtyřech oblastech:

- Adaptace nových pracovníků

- Odborná, jazyková a zákonná školení
- Školení měkkých dovedností
- Manažerské dovednosti

Barták podle Sillera vysvětluje, že „Cílená koncepce“ vzdělávání zaměstnanců ve firmách je vyšším stupněm přístupu ke vzdělávání zaměstnanců od „Nulové varianty“, přes „Náhodný a Organizovaný přístup“ k „Cílené koncepci“ až do stupně „Učící se organizace“ (Barták 2006, s. 16).

4.1.1 Adaptace nových pracovníků

Jako základní součástí koncepce vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve firmě Tsunami zaujímá adaptační program pro nově nastupující zaměstnance.

Adaptační program v malých a středních firmách má jinou povahu, než ve velkých a nadnárodních koncernech. Proces pracovní a sociální adaptace by se měl stát součástí koncepce vzdělávání ve firmě, a neměl by být podceňován. V malých firmách má převážně individuální charakter. Firma Tsunami zatím formálně stanovený adaptační program nemá. Majiteli firmy bylo doporučeno vytvoření časového a obsahového harmonogramu pro nové pracovníky tak, aby se měli možnost seznámit s prostředím firmy, s nejbližšími spolupracovníky, obsahem své práce a firemními zvláštnostmi.

Důležitým aspektem, vysvětluje Rousová v časopise *HR forum*, je přidělení pracovníka, mentora, jakéhosi patrona, který by zodpovídal za co nejefektivnější průběh adaptačního programu. Na konci zkušební doby a po prvním roce práce ve firmě nezávisle na procesu Hodnocení pracovního výkonu je nutné se nováčka zeptat na spokojenost, jak plánuje svou budoucí kariéru a jestli ho práce baví (Rousová, HR forum 2012, s. 34).

4.1.2 Odborná, jazyková a zákonná školení

Firma Tsunami se snaží o maximální vytváření podmínek pro zvyšování odborných a jazykových dovedností svých klíčových zaměstnanců a „být

vždy krok napřed“ před vývojem trhu. To se firmě dle ekonomických výsledků daří. Nominovaní architekti a stavaři se pravidelně účastní tuzemských veletrhů, jako jsou stavební veletrh v Brně, veletrh stavebnictví „FOR ARCH“ v Praze nebo evropských veletrhů „BAU“ v Mnichově, „Orgatec“ v Kolíně nad Rýnem nebo interiérový veletrh v Miláně. Autorizovaní architekti a stavaři si pravidelně zvyšují odborné znalosti v rámci profesních komor, kterými jsou členy. Majitel firmy zajišťuje přísun nejlepších odborných světových časopisů, podle potřeb aktuálních zakázek organizuje zahraniční cesty za účelem získání těch nejlepších zkušeností. Firma dále zajišťuje zaměstnancům externí jazykovou výuku a pravidelná školení zákonná.

Aktuálně bylo majitelem firmy navrženo a doporučeno čtyřem pracovníkům získání „Autorizace architektů, inženýrů a techniků činných ve výstavbě“, v rámci plánování rozvoje pro rok 2012 a 2013 v oblasti odborných kompetencí. Udělením autorizace zaměstnanec získává vyšší status ve firmě a možnost vykonávat roli zodpovědného projektanta. V neposlední řadě se tím zvýší i konkurenceschopnost, image firmy a připravenost firmy na nové příležitosti.

Pro další budoucí realizace povinných, zákonných vzdělávacích aktivit ve firmě bylo doporučeno zakoupení e-learningových kurzů (elektronické vzdělávání). Školení bezpečnosti práce (BOZP), požární ochrany (PO) nebo školení řidičů v elektronické podobě přinášejí řady výhod, snižují organizační náklady firmy a jsou pro zaměstnance zábavnější a příjemnější z pohledu flexibility a času.

4.1.3 Školení měkkých dovedností

Nová koncepce učení a vzdělávání ve firmě Tsunami by měla být postavena na využití a kombinaci metod vzdělávání.

Koubek rozlišuje metody vzdělávání pracovníků „na pracovišti“ a „mimo pracoviště“ (Koubek 2007, s. 151).

Při vzdělávání „na pracovišti“, při učení se ze zkušenosti, se mohou použít metody pověření úkolem, prezentace názorů na pracovních poradách,

předávání zkušeností (best practise), samostatného vzdělávání s převahou sebeřízení, sdílení informací a mnoho dalších, vykonávaných převážně pracovníky na manažerských pozicích.

Podle Armstronga jsou tyto konstruktivní způsoby učení a vzdělávání založené na zásadě, že lidé se naučí a zapamatují více, jestliže sami přijdou na to, jak se věci mají (Armstrong 2007, s. 463).

Šéfredaktorka Alena Kazdová publikuje v příloze časopisu HRM názor Hroníka, že firemní vzdělávání pod tlakem finančních škrťů prožívá revoluci. Za úspornější rozpočty musí dnes firmy poskytnout svým zaměstnancům daleko efektivnější a kvalitnější vzdělávací aktivity. Trendem se stává samostudium, týmová spolupráce, ale i interní koučink a mentoring (Kazdová, HR forum 2010, s. 1).

Metoda vzdělávání „mimo pracoviště“ většinou představuje realizaci vzdělávacích kurzů nabízených různými vzdělávacími agenturami. Každá metoda má řadu výhod, ale samozřejmě i nevýhod. Interní pracovníci bývají profesionály ve svém oboru, velmi dobře znají své spolupracovníky i prostředí firmy, externí pracovník vnese do firmy znalosti metodiky učení, interaktivní formy učení, andragogické a lektorské dovednosti.

V rámci koncepce vzdělávání a rozvoje by právě komunikační a prezentační dovednosti měly být „ušity na míru“ zaměření a specifickým potřebám firmy právě externím lektorem. Externí lektor dokáže metodicky zpracovat přesné a cílené požadavky zadavatele do podoby vzdělávacího programu a úspěšně realizovat samotnou vzdělávací akci.

Efektivním řešením by podle mého názoru bylo spojit obě varianty a využít jak odborných schopností interních pracovníků, tak vzdělávacích kompetencí pečlivě vybraného externího lektora.

Majitel firmy by neměl nikdy zapomínat vyhodnocovat výsledky vzdělávacích akcí a porovnat je se stanovenými cíli. Jinak vzdělávání ztrácí svůj pravý účel.

4.1.4 Manažerské dovednosti

Co jsou to vůbec manažerské dovednosti, definují Veteška, Tureckiová. Vysvětlují, že kompetencí manažera se rozumí schopnost vykonávat úspěšně určitou funkci nebo soubor funkcí, schopnost a nutnost měnit se, soustavně se učit v souvislosti s požadavky na jeho osobní i profesní způsobilosti (Veteška, Tureckiová 2008, s. 83).

Manažerské kompetence jsou kombinací několika složek:

- Analyticko-koncepční schopnosti („co dělat“ soubor manažerských přístupů k jednotlivým činnostem, například finance, výroba, řízení lidských zdrojů)
- Manažerské procesní dovednosti („jak to dělat“ umění jednat, naslouchat a komunikovat, stanovit si priority, organizovat čas)
- Osobní rysy a vlastnosti (například pracovitost, schopnost práce v týmu, empatie, tvořivost, cílevědomost, sebejistota, charisma)
- „Know-how“ daného odvětví (soubor znalostí o daném oboru a všem, co souvisí s oborem, včetně znalostí konkurenčního prostředí, vytváření „užitečných osobních vazeb“)

V kontaktu s lidmi v pracovních vztazích uplatňují manažeři také **sociální dovednosti** (měkké, též lidské kompetence), jako například efektivní týmová spolupráce, organizování času, asertivní styl jednání. Sociální dovednosti jsou vnímány stejně významně jako jejich odborné znalosti a schopnosti (Veteška, Tureckiová podle Mužík a podle Komárková 2008, s. 84).

Ve firmě Tsunami pracuje mnoho mladých lidí, pro některé z nich tato firma představuje první pracovní zkušenost. Proto je u některých pracovníků, kteří vykonávají nebo budou vykonávat manažerskou roli, nulová zkušenost s vedením lidí.

Manažerské kompetence jsou ve firmě Tsunami nově definovány nejen v popisech pracovních rolí, ale i v popisech požadovaného chování pro potřeby Hodnocení pracovního výkonu. Každý pracovník na manažerské pozici má tedy přehled, jaké kompetence jeho role vyžaduje.

V malých a středních firmách se předpokládá, že manažer v rámci „učení se na pracovišti“ a i v rámci šetření, převeze automaticky roli kouče, trenéra, mentora a bude se podílet na cílené koncepci rozvoje zaměstnanců i firmy. Bude schopen lidem poskytovat zpětnou vazbu při uplatňování různých konstruktivních metod učení, bude vytvářet každodenní příležitosti k učení. Naučit lidi, jak se učit, je principem „učící se organizace“.

„Učící se organizaci“ definuje Bláha a kol jako organizaci, v níž si lidé neustále rozšiřují svoji produkční kapacitu, jejíž vedení podporuje nové a expanzivní vzorce myšlení a vytváří prostor pro svobodné, kolektivní aspirace jejich členů, a v níž se lidé učí neustále společně vidět celek (Bláha, Mateicius, Kaňáková podle Senge 2005, s. 63).

Armstrong podle Clutterbucka definuje „Mentoring“ jako příležitostnou pomoc jednoho člověka jinému při uskutečňování významných změn ve znalostech, práci, či myšlení (Armstrong 2007, s. 469).

Co je to metoda „Koučinku“ upřesňuje Bělohlávek. Vysvětluje, že koučování je patrně nejsilnějším nástrojem rozvoje pracovníků. Je to individuální forma rozvoje, kdy vedoucí pracovník (kouč), učí novým znalostem a dovednostem za aktivní účasti pracovníka (Bělohlávek 2000, s. 72).

Nově jmenovaným vedoucím kanceláří by měl být poskytnut základní trénink manažerských dovedností, ať už interní, či externí, pro usnadnění vedení týmu a základy lektorských dovedností.

Shrnutí: Koncepce vzdělávání má v malých firmách individuální charakter. Vzdělávání ve firmě by se mělo na základě plánu vzdělávání efektivně ubírat směrem sdílení a předávání znalostí a zkušeností uvnitř firmy, v kombinaci s know-how externích dodavatelů. Firemní prostředí spolu s manažery, kteří vytvářejí příležitosti, motivuje a podněcuje zaměstnance k učení. Hlavními požadavky na rozvoj a vzdělávání ve firmě se staly požadavky v oblasti komunikačních, prezentačních a manažerských dovedností.

ZÁVĚR:

Firma Tsunami má za sebou zásadní organizační změnu. V průběhu uplynulých téměř čtrnácti měsíců proběhl audit personálních činností, který jasně ukázal silné stránky, ale i nedostatky v Řízení lidských zdrojů. Prvotní a základní změnou bylo definování vize, poslání a hodnot společnosti. Tímto strategickým aktem byla nastartována realizace dalších, následných změn, jako například vytvoření nové organizační architektury a nezbytné delegování pravomocí na manažerské pozice. Lidé ve firmě si uvědomili, že zavedením systému Řízení lidských zdrojů přichází do firmy „nový vítr“ a organizace jejich práce dostává nový rozměr.

Definování pracovních rolí a nastavení hodnotícího procesu motivovalo zaměstnance k dalšímu rozvoji a vzdělávání. Vedení firmy již dnes ví, že proces Řízení lidských zdrojů má ve firmě důležitý význam a je nutné ho vnímat jako součást strategie firmy a jako prostředek posilování firemní kultury a dosažení konkurenční výhody. Dalším poznatkem, který vyplynul z celého projektu organizační změny, je zjištění, že převzaté postupy, nevytvořené „na míru“ subjektu, jsou nepřenositelné a nepoužitelné.

Vytvořením systému vzdělávání ve firmě celý proces nekončí. Je třeba dále všechny nastavené procesy používat a zlepšovat. Je třeba využívat zpětné vazby pracovníků a jejich konstruktivní návrhy do systémů dále zapracovávat. Je na zvážení, zda ve firmě vytvořit kompetenční model, který by transparentně propojil firemní strategii se strategií personální. Firma Tsunami a její pracovníci jsou velmi flexibilně a progresivně zaměřeni. Čas ukáže, zda pětistupňová škála očekávaného chování v hodnotícím procesu bude dále vyhovovat, nebo nastane potřeba ji rozšířit podle momentálních potřeb.

V ekonomicky složitém prostředí by si firma měla položit otázku, zda všechny činnosti, které vykonává, jsou pro ni klíčové. Řešením může být zadání činnosti externím specialistům (outsourcing).

Řízení lidských zdrojů je jednou z činností, která je vhodná pro „outsourcing“. Majitel firmy by však měl zvážit silné stránky

a eliminovat případná rizika outsourcingu personálních činností. Mezi rizika patří například možnost úniku citlivých informací jejich elektronickým přenosem. Silnou stránkou externího personalisty jsou profesionalita, odbornost v personálních i vzdělávacích kompetencích a nižší náklady.

Realizací auditu personálních činností, identifikací vize, poslání a hodnot firmy, vytvořením organizační architektury, implementací procesu hodnocení pracovního výkonu bylo dosaženo vytvoření koncepce rozvoje zaměstnanců.

Společným cílem organizační změny ve firmě Tsunami bylo dosáhnout spokojenosti a vyšší motivovanosti zaměstnanců, kteří jsou hrdí na svoji firmu a výsledky své práce, jsou loajální k firmě, cítí příležitost a chtějí se rozvíjet.

„Uvedení této změny do života“, říká majitel firmy, „je významnou součástí Vize 2016, dlouhodobého plánu firmy Tsunami, mířícího ke zvýšení konkurenceschopnosti, upevnění a posílení pozice na trhu v České republice a expanze do zahraničí“.

SEZNAM LITERATURY A OSTATNÍCH ZDROJŮ:

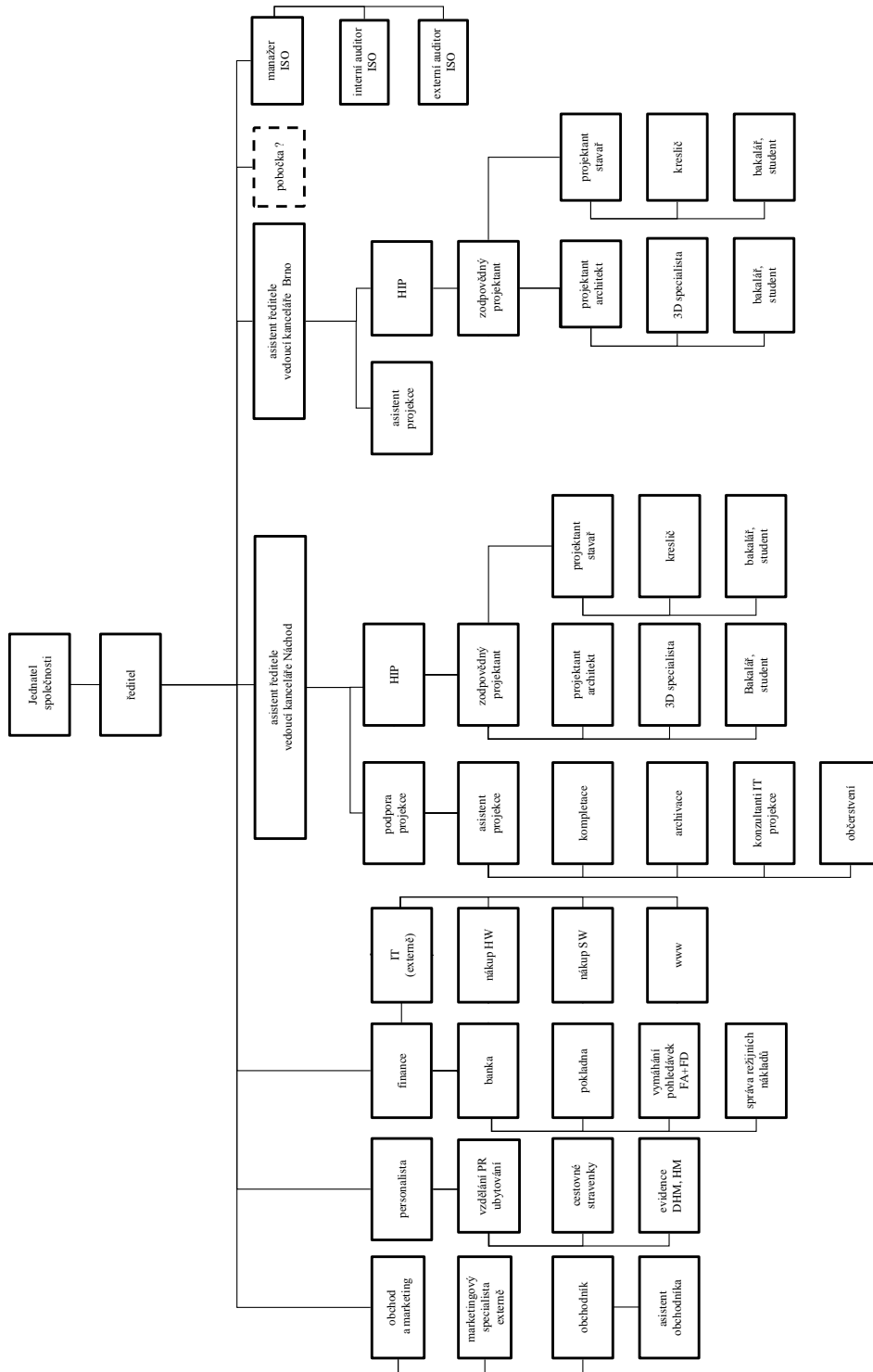
- d'AMBROSOVÁ, H., A KOL. *Abeceda personalisty*. 3. vyd. Olomouc: Anag, 2009.
- ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007.
- ARTHUR, D. *70 tipů pro hodnocení pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2010.
- BARTÁK, J. *Skryté bohatství firmy*. Praha: Alfa Publishing, 2006.
- BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání*. Praha: Grada Publishing, 2010.
- BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi*. Praha: Computer Press, 2000.
- BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P., ŠULEŘ, O. *Management*. Brno: Computer Press, 2006.
- BLÁHA, J., Mateicius, A., Kaňáková, Z. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Brno: CP Books, 2005.
- CEJTHAMR, V., DĚDINA, J. *Management a organizační chování*. Praha: Grada Publishing, 2010.
- DĚDINA, J., MÁLÝ, M. *Moderní organizační architektura*. Praha: Alfa Publishing, 2005.
- EVANGELU, J. E. *Diagnostické metody v personalistice*. Praha: Grada Publishing, 2009.
- GOOSSEN, I., *Debatám o hodnocení a motivování zaměstnanců schází pointa*. HR forum. Odborný časopis, 2011, č. 11, s. 15.
- HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007.
- KAZDOVA, A. *Firemní vzdělávání prožívá revoluci*. Trendy vzdělávání, příloha časopisu HRM. Odborný časopis pro řízení lidských zdrojů, 11, 2010, s. 1.
- KNOBLOCHOVÁ, A. *Vzděláváním ke spokojenosti aneb Moderní HR*. HR forum. Odborný časopis, 2011, č. 10, s. 8.
- KOŠŤAN, P., ŠULEŘ, O. *Firemní strategie plánování a realizace*. Praha: Computer Press, 2002.
- KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3. vyd. Praha: Publishing, 2007.


- KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2008.
- KOUBEK, J. *Řízení pracovního výkonu*. Praha: Management Press, 2004.
- KUBEŠ, M., SPILLEROVA, D., KURNICKÝ, R. *Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů*. Praha: Grada, 2004.
- LUKÁŠOVÁ, R. *Organizační kultura a její změna*. Praha: Grada Publishing, 2010.
- Národní soustava povolání dostupné z <http://katalog.nsp.cz/uvod.aspx> [cit. 24. 1. 2012].
- Nařízení Komise ES č. 800/2008 dostupné z http://marmolata.gacr.cas.cz/wpcontent/uploads/2009/04/Narizeni_ES_800_2008.pdf [cit. 24. 11. 2011].
- PALÁN, Z. *Lidské zdroje výkladový slovník*. Praha: Academia, 2002.
- PARKINSON, C. N., RUSTOMJI, M. K. *Bible pro manažery*. Praha: Top Agency, 1991.
- PILAŘOVÁ, I. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Praha: Grada, 2008.
- PLAMÍNEK, J., FIŠER, R. *Vzdělávání podle kompetencí*. Praha: Grada Publishing, 2005.
- REJCHRT, L., *Vzděláním ke spokojenosti*. HR forum. Odborný časopis, 2011, č. 10, s. 8.
- ROUSOVÁ, M. *Stačí chtít*. HR forum. Odborný časopis, 2012, č. 1, s. 34.
- STÝBLO, J., URBAN, J., VYSOKAJOVÁ, M. *Meritum Personalistika*. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2011.
- SUCHÝ, J. *Dva motory firemního vzdělávání*. Speciální příloha HRM. Trendy firemního vzdělávání. Odborný časopis, 2010, s. 5.
- URBAN, J. *Nové pojmy*. HR forum. Odborný časopis, 2012, č. 1, s. 53.
- VETEŠKA, J., TURECKIOVÁ, M. *Vzdělávání a rozvoj podle kompetencí*. Praha: UJAK, 2008.
- TURECKIOVÁ, M. *Organizační chování*. Praha: UJAK, 2009.

SEZNAM PŘÍLOH:

1. Původní organizační schéma firmy Tsunami
2. Interní směrnice č. 4. Personalistika
3. Původní popis pracovního místa
4. Dotazník ke zjištění úrovně ŘLZ ve firmě
5. Vize, poslání, hodnoty firmy Tsunami
6. Organizační architektura firmy Tsunami
7. Profil pracovní role Vedoucí kanceláře
8. Formulář k přijímacímu rozhovoru
9. Karta zaměstnance
10. Klíčové kompetence Tsunami
11. Klíčové kompetence Tsunami
12. Tabulka všech úrovní kompetencí Tsunami
13. DREAM kuchařka, recept, jak se připravit na motivační rozhovor
14. DREAM kuchařka pro hodnotitele
15. Dotazník spokojenosti s motivačním rozhovorem
16. Dotazník spokojenosti s motivačním rozhovorem – hodnotitel
17. Karta zaměstnance po realizaci Motivačního rozhovoru

ATELIER TSUNAMI s.r.o.



	IS4 - Personalistika – vydání č. 1			Strana 1/7
	Revize : 01	Schválil :	Platí od: 03.01.2011	Podpis PVK:

1. Úvod

Tato interní směrnice stanovuje organizační schéma společnosti, podřízenosti a zodpovědnosti ve společnosti ATELIER TSUNAMI s.r.o.

č.f.	název funkce	podřízen	personální obsazení	iniciály	činnosti
1	Jednatel společnosti Pracovník obchodu		Aleš Krtička	AKr	Řízení společnosti
10	Provozní účetní, nákupčí, personalista/ka	1	Jan Novák	HPe	mateřská, rodičovská dovolená
11	Provozní účetní, personalista/ka	1	Jan Novák	BLu	
111	Welcome office, pokladní	1	Jan Novák	ILe	
12	Hlavní účetní	1	Jan Novák	JaPe	
13	Asistent/ka projekce	1	Jan Novák	JVi	Plán vzdělávání
131	Správce, údržbář, obch. kurýr, nákupčí	1	Jan Novák	JoPe	Vstupní kontrola spotřebního zboží
14	vedoucí skupiny 1	1	Jan Novák	MJe	
141	Architekt/ka	14	Jan Novák	---	
142	Architekt/ka	14	Jan Novák	IBa	
143	Bakalář/ka architektury	14	Jan Novák	DJe	
15	vedoucí skupiny 2	1	Jan Novák	LHe	
151	Projektant/ka	15	Jan Novák	PVe	
152	Projektant/ka	15	Jan Novák	DBa	rodičovská dovolená
153	Projektant/ka	15	Jan Novák	ABr	Archivář/ka, Měřidla
154	Projektant/ka	15	Jan Novák	LKo	

vedoucí AT Brno-2009-10-16

ATELIER TSUNAMI s.r.o., Palachova 1742, 547 01 Náchod

Popis pracovního místa – vedoucí pobočky Brno

Vedoucí: Ing. arch. Aleš Krtička
Zástup v době nepřítomnosti: Ing. arch. Jan Novák

Účel pracovního místa

- zabezpečit hladké fungování a kladný hospodářský výsledek pobočky AT Brno,
- získat pro pobočku dostatečné množství kvalitních a prestižních zakázek.
-

Zodpovědnost

- odpovídá za kladný hospodářský výsledek pobočky AT Brno,
- **odpovídá za včasné zpracování nabídek (budou si sami zpracovávat nabídky, smlouvy o dílo apod. ??)**
- odpovídá za správné využití finančních prostředků určených na vzdělávání a další mimopracovní aktivity pobočky,
- odpovídá za ostatních činnosti dle popisu.

Kompetence

- schvalování nových nákupů potřebných pro dobré fungování kanceláře AT Brno do částky 20.000,- Kč měsíčně s tím, že limit pro jednorázovou položku nepodléhající schválení vedoucím společnosti má limit 10.000,- Kč.
-

Produkt pracovního místa

- kladný hospodářský výsledek pobočky AT Brno,
- včas a úplně zprostředkované informace pro pobočku Brno ,
- **včas a správně uzavřený smluvní vztah na projektové práce, které odpovídají oboru a rozsahu činnosti firmy (??)**
-

Produkt firmy

- včas a kvalitně dodané a v termínu splatnosti uhrazené projektové práce podle potřeb a požadavků zákazníka,
- prosperující a konkurenceschopná a expandující firma tvořící zisk a se spokojenými a dobře odměňovanými zaměstnanci.
-

Popis činností

1. Vázané činnosti

- 1.1. kvalitní komunikace s vedením v AT Náchod,
- 1.2. účast na poradách v AT Náchod 1x měsíčně příp. na vyžádání dle potřeby,
- 1.3. postupně zahájit zajišťování zakázek pro AT Brno,
- 1.4. postupně zahájit k novým zakázkám v AT Brno přípravu harmonogramu zakázek a jeho aktualizaci, (??)
- 1.5. celkový přehled o kapacitní vytiženosti pobočky – rozdělování a koordinace zakázek dle harmonogramu,
- 1.6. zajištění subdodavatelů – profesí na zakázky AT Brno,
- 1.7. zajišťování reprezentování pobočky v médiích, vůči investorům, obchodním partnerům, významným institucím apod.
- 1.8. pohovory s uchazeči o zaměstnání v AT Brno, spolupráce s personalistou AT,
- 1.9. projednávání s vedením AT návrhy nových investic pro AT Brno,
- 1.10. schvalování nových nákupů potřebných pro dobré fungování kanceláře AT Brno do stanoveného měsíčního limitu.
- 1.11. rozhodování o využití finančních prostředků určených na vzdělávání a další mimopracovní aktivity pobočky.

2. Skupiny odborných činností

3. Skupina obecných činností

- 3.1. důsledné dodržování příručky jakosti a navazujících interních směrnic společnosti,
- 3.2. každodenní vyřízení elektronické pošty,
- 3.3. důsledné využívání kalendáře MS Outlook,
- 3.4. obsluha služebních vozidel - řízení, nákup pohonných hmot a ostatních provozních náplní, sledování tech. stavu, účast na školení atd.),
- 3.5. včasné vypracování – vlastní pracovní výkaz, cestovní příkazy apod.
- 3.6. úklid pracovního stolu a vlastního nádobí.

Požadavky na pracovní místo

Vzdělání: VŠ, obor stavební nebo architektonický

Praxe:..... let v projekci na pozici samostatný projektant, architekt

Praxe v oboru: let v projekci na pozici samostatný projektant, architekt

Jazykové znalosti: AJ

Znalost SW: MS Office, internet, znalost AutoCAD a MS Project vítána

Další požadované dovednosti, osobní vlastnosti a schopnosti:

- řidičský průkaz skupiny B,
- komunikativní, aktivní přístup k plnění úkolů,
- samostatnost,
- časová flexibilita.

Zaměstnanec prohlašuje, že se seznámil a souhlasí s popisem pracovního místa. Dále stvrzuje, že jeho odborné znalosti jsou dostačující k započetí výkonu práce a je ochoten případné nedostatky v kvalifikaci si doplnit do 3 měsíců.

V Brně, dne:

.....
zaměstnanec

.....
razítko firmy (organizace) a
podpis prac.oprávněného
jednat jejím jménem

5. Hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců

Otázky	ano					ne									
1. Je ve firmě zaveden systém hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců?															
2. Provádí se ve firmě pravidelné formální hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců?															
3. Jsou zaměstnanci dobře informováni o účelu a využití hodnocení pracovního výkonu?															
4. Jsou zaměstnanci ve firmě motivováni k lepším výkonům?															
5. Je váš systém hodnocení pracovního výkonu dál rozvíjen a zdokonalován?															
6. Je poskytována zaměstnancům okamžitá zpětná vazba za jejich výkony?															
7. Výsledky z hodnocení pracovního výkonu jsou využívány v:															
- v odměňování zaměstnanců															
- pro zvyšování kvality řízení a vedení lidí															
- pro zvyšování výkonnosti firmy															
- pro zlepšování a řešení zaměstnaneckých vztahů															
- pro další vzdělávání zaměstnanců															
13. Pro normy jakosti ISO aj.															
8. Jaká je celková úroveň procesu hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců ve firmě? Zakroužkujte odpověď na stupnici 1-5, kde 1 je nízké, 3 je střední a 5 nejvyšší.						horší					lepší				
						1	2	3	4	5					
9. Jakým způsobem se provádí hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců s tím, že 1 znamená málo formální přístup, 3 střední a 5 znamená exaktní přístup?						horší					lepší				
						1	2	3	4	5					

Prostor pro vaše nápady, připomínky..



ATELIER TSUNAMI s.r.o.

TOVÁRNA NA SNY

ZNALOSTI ▪ KREATIVITA ▪ PARTNERSTVÍ

HODNOTY SPOLEČNOSTI: ATELIER TSUNAMI s.r.o.

ZNALOSTI

- K zákazníkovi:**
- ← Dlouholeté zkušenosti neustále doplňujeme propracovaným systémem vzdělávání
 - ← Sledujeme očekávání trhu, jsme připraveni na ně reagovat
 - ← Hodnoty, které vedou k trvale udržitelnému rozvoji, jsou pro nás závazkem
- + interní:**
- Vnímáme trendy – budeme vždy o krok před konkurencí (energeticky úsporné stavby, 3D projektování...)
 - Aktivně se zapojíme do systému vzdělávání ČKA a ČKAIT i VŠ
 - Získání autorizace budeme vyžadovat do 2 let po dosažení požadované praxe
 - Své úsilí zaměříme na důsledné sledování a kontrolu nákladů projektovaných staveb i efektivitu projektových prací na všech pozicích
 - Propracujeme funkční způsob sdílení znalostí v rámci týmu



ATELIER TSUNAMI s.r.o.

TOVÁRNA NA SNY

ZNALOSTI ▪ KREATIVITA ▪ PARTNERSTVÍ

KREATIVITA

- K zákazníkovi:**
- ← Dáváme Vaším snům a myšlenkám konkrétní tvar
 - ← Umíme vidět věci jinak a proto je každý náš projekt neopakovatelný
 - ← Naším tvůrčím přístupem, úctou k tradici i dlouholetými zkušenostmi vytváříme nadčasovou architekturu
- + interní:**
- Překážky se pro nás stanou výzvou, ne problémem
 - Zvýšíme účast a úspěšnost v architektonických soutěžích a pracích na významných projektech i nad rámec pracovních povinností
 - Na každé pozici budeme vytvářet pozitivní obraz o naší společnosti při všech příležitostech



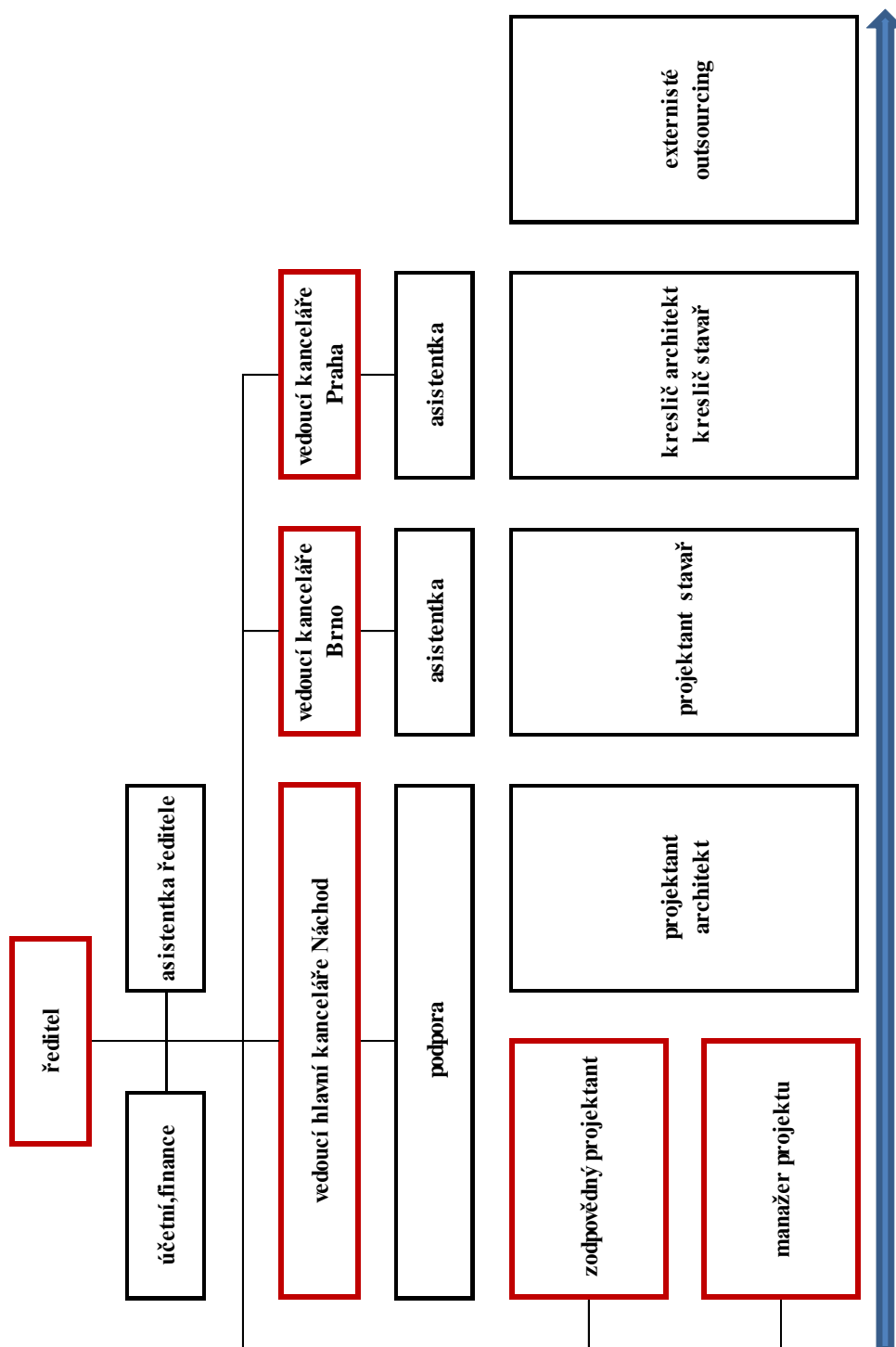
ATELIER TSUNAMI s.r.o.

TOVÁRNA NA SNY

ZNALOSTI ▪ KREATIVITA ▪ PARTNERSTVÍ

PARTNERSTVÍ

- K zákazníkovi:**
- ← Nenabízíme jen služby a produkty - zákazník je partner, kterému nasloucháme
 - ← Preferujeme vzájemnou důvěru a vznik dlouhodobých vztahů s našimi zákazníky
 - ← Ke každému zákazníkovi přistupujeme individuálně - vytváříme projekty na míru
- + interní:**
- Budeme intenzivně vyhledávat možnosti pro zlepšení vztahů se stávajícími zákazníky a oslovování zákazníků nových
 - Budeme vyžadovat efektivnější týmovou práci na všech pozicích a se všemi subdodavateli
 - Prohloubíme spolupráci s VŠ a SŠ, výzkumnými a vývojovými pracovišti, profesními organizacemi
 - Naším cílem je spokojený zákazník stejně jako motivovaný pracovník



Název role:	vedoucí kanceláře (Office Manager)
Útvar:	příslušná kancelář Atelieru Tsunami, s.r.o.
Nadřízená role:	ředitel (Director)
Podřízená role:	zaměstnanci firmy s příslušným místem pracoviště

Účel role: Odpovídá za řízení a koordinaci činnosti kanceláře, odpovídá za kvalitní plnění stanovených výrobních, provozních a obchodně ekonomických úkolů.

<p>Hlavní oblasti výsledků:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Řídit a organizovat činnosti kanceláře v souladu s hodnotami a cíli organizace ▪ Autorizovat projektovou dokumentaci a odpovídat za její úplnost a správnost ▪ Pečovat o stávající klíčové zákazníky, vyhledávat nové obchodní příležitosti, zodpovídat za objem zakázek pro splnění finančnímu plánu kanceláře ▪ Zpracovávat nabídky a obchodní smlouvy dle politiky firmy ▪ Zajišťovat efektivní komunikaci tak, aby vedení firmy i podřízení pracovníci měli vždy přesné a aktuální informace, pracovat se zpětnou vazbou ▪ Provádět výběr a adaptaci nových pracovníků ve spolupráci s ředitelem a personalistou ▪ Kontrolovat plnění úkolů, motivovat a hodnotit podřízené pracovníky v souladu s firemní politikou <p>Rozhodovací pravomoci:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Rozhodovat o využití finančních prostředků do stanoveného limitu <p>Musí znát:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Autorizační zákon a na něj navazující vnitřní předpisy ČKA, resp. ČKAIT. ▪ Stavební zákon a jeho prováděcí předpisy a navazující speciální právní předpisy a státní technické normy <p>Musí být schopen (zahrnuje odborné způsobilosti):</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Řídit a rozvíjet podřízené pracovníky, pracovní týmy z odborného a personálního hlediska, řídit porady ▪ Řídit a hodnotit pracovní výkon, podávat zpětnou vazbu ▪ Sledovat technický rozvoj a trendy, uplatňovat je podle možností v týmové práci ▪ Jasně a přesvědčivě komunikovat, prezentovat a vést obchodní jednání ▪ Zajišťovat kvalitní plnění stanovených výrobních, provozních a obchodně ekonomických úkolů, jejich hodnocení a reportování vedení organizace. ▪ Aktivně připravovat a aktualizovat harmonogram zpracování zakázek <p>Schopnosti chování:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Je připraven hledat a vytvářet konkurenční výhody ▪ Odvádět velmi dobrý výkon i v zátěžových situacích ▪ Neustále se vzdělávat a být otevřený změnám ▪ Vytvářet a udržovat pozitivní vztahy s kolegy a s vnějšími organizacemi a institucemi ▪ Osobně nést zodpovědnost za výsledky práce kanceláře ▪ Stanovovat si a plnit náročné cíle v horizontu tří měsíců ▪ Ochota k předávání znalostí ▪ Přesvědčivě reprezentovat firmu
--

Požadované vzdělání:
Vysokoškolské, obor stavební nebo architektonický
Autorizace v oboru Architektura nebo Pozemní stavby

Doba praxe v oboru na obdobné manažerské pozici: minimálně 2 roky
Osobní předpoklady:

- Nadstandardní znalosti v oboru Architektura nebo Pozemní stavby
- Zkušenosti s vedením kreativního týmu
- Jazykové znalosti: Advanced English
- Softwarové znalosti: MS Office, AutoCad, MS Project
- Řidičský průkaz typu B – aktivní řidič
- Potenciál dalšího rozvoje: sebevzdělávání

ROZHOVOR S KANDIDÁTEM

Uchazeč:

Role:	Datum:
-------	--------

Kritérium	Požadovaná úroveň	Hodnocení projevené úrovně		
		-	OK	+
1. Kreativita				
2. Kvalita, standardy				
3. Orientace na zákazníka				
4. Týmová práce				
5. Vystupování, vzhled				

Přivítejte kandidáta	Představte se	Informujte o průběhu pohovoru
----------------------	---------------	-------------------------------

Vzdělání a zkušenosti kandidáta vzhledem k roli

Projděte s uchazečem jeho úroveň dosaženého vzdělání a nejrrelevantnější pracovní zkušenosti. Položte otázky, co kandidát očekává od dané role. Co ho vede ke změně zaměstnání nebo proč se uchází o tuto pozici (absolvent). Čím je pro vás firma Tsunami zajímavá? Jaké máte cíle a plány do budoucna? Kde se vidíte za 5 let?

Kreativita, flexibilita

Popište vaši účast na zajímavém projektu, kde jste musel rychle reagovat na změnu a najít co nejlepší řešení? Co můžete ze svých zkušeností a znalostí nabídnout firmě? Máte zájem o odborný růst? Co vás při vstupu do firmy nejvíce zaujalo?

Kvalita, standardy

Co považujete za úspěch a naopak za neúspěch ve své dosavadní práci, ve škole? Co považujete za svoje silné a slabé stránky? Popište situaci, kdy jste vy sám přišel s inovativním návrhem řešení. Jak přesně to probíhalo? V čem spočívaly vaše úkoly? Jak to dopadlo? V čem byste se chtěl v následujících pěti letech rozvíjet?

Orientace na zákazníka

Jaké máte zkušenosti s komunikací se zákazníky? Jak postupujete při jednání se zákazníkem? Řídil jste někdy práci například dodavatelů na projektu? Jak to dopadlo? Jak se vám daří získávat zakázky, máte obchodního ducha?

Týmová práce

S jakými lidmi byste nejraději spolupracoval? S jakými lidmi si příliš nerozumíte? Jak byste popsal své vztahy k bývalým kolegům? Co by o vás řekl váš bývalý šéf, učitel? Jakou máte zkušenost s vedením lidí? Mete něco proti práci přesčas a o víkendy? Jste týmový hráč?

Popište uchazeči pracovní roli, zeptejte se na představu o platu a odpovězte na jeho otázky

Sdělte uchazeči termín zpětné vazby a poděkujte mu za jeho čas a zájem.

Výsledek:

Karta zaměstnance

Zaměstnanec	Hodnotitel
Pracovní role	Hodnotící období
Kancelář	Datum rozhovoru
Podpis zaměstnance	Podpis hodnotitele

Klíčové kompetence	Požadovaná úroveň	Hodnocení	Hodnotitel	Výsledek diskuse	%	Potřeby vzdělávání
PARTNERSTVÍ Schopnost efektivní komunikace Schopnost týmové práce Orientace na zákazníka/budování důvěry						
KREATIVITA Schopnost vést, organizovat a plánovat Schopnost realizace změn, flexibilita, inovace Schopnost orientace na kvalitu a standardy						
ZNALOSTI Schopnost plánování a organizování práce Schopnost orientace na obchod Profesionalita Schopnost zaměření na výsledek Schopnost znalosti cizího jazyka Schopnost analytického myšlení						
Celkem						

Komentář zaměstnance

Komentář zaměstnavatele


Vyberte popis, který co nejlépe vystihuje úroveň schopnosti. **Výjimečná úroveň** musí zahrnovat všechny dovednosti uvedené pod hlavníčkou **velmi dobrá** a **dobrá** úroveň. **Růžová pole** doplňuje vedoucí kanceláře, manažer projektu a zodpovědný projektant.

Klíčové kompetence	4 výjimečná úroveň (velmi přesahuje standardní požadavky)	3 velmi dobrá úroveň (přesahuje standardní požadavky)	2 dobrá úroveň (splňuje standardní požadavky)	1 základní úroveň (podstatné zlepšení nutné)	0 nedostatečná úroveň
Profesionalita znamená mít schopnosti a znalosti charakteristické pro danou profesi a členě je zdomakalovat. Samostatně pracovat s informacemi. K problémům a situacím přistupovat tak, aby by la posilována důvěra zákazníků i kolegi.	V zájmu z dokonalení vlastních dovedností jde do promy šlechetného rizika. Hledá lepší a efektivnější řešení a přístupy. Je vyhledáván pro svoji odbornost a pozitivní přístup. Z jeho jednání je patrné zaměření na vlastní rozvoj i rozvoj firmy.	Členě vyhledává nové zkušenosti. Aktivně se pouští do nových věcí, zajímá se o nové postupy. Průběžně zkoumá svůj výkon a usiluje o zlepšení.	Pravidelně vyhodnocuje svou práci a počíná se z chyb. Jednotvárně sděluje, co jsou fakta, a co osobní názor. Sleduje vývoj ve své odborné oblasti a vyhledává názor odborníků (odborné publikace, školení atd.)	Samostatně si doplňuje informace a znalosti, které potřebuje pro vyřešení zadaného úkolu. Ověřuje si u kolegi potřebné informace a postupy. Ví, na koho se může v případě potřeby obrátit. Jednotvárně přiznává, co ví a co ne.	Ke svým úkolům přistupuje spíše formálně. Nevidí potřebu dalšího rozvoje. Nestandardní situace nedokáže samostatně vyřešit. Nereflektuje na zpětnou vazbu, vnímá ji jako útok na svou osobu. Přízřipčusobně se názoru ostatních.
Schopnost zaměření na výsledek					
Schopnost jazykových znalostí					
Schopnost analytického myšlení					
Schopnost realizace změn, flexibilita, inovace					
Schopnost orientace na kvalitu a standardy					
Schopnost plánování a organizace práce					
Schopnost orientace na obchod					
Schopnost efektivní komunikace					
Schopnost týmové práce					
Orientace na zákazníka/budování důvěry					
Schopnost vést a rozvíjet					

Vyberte popis, který co nejlépe vystihuje úroveň schopnosti. **Výjimečná úroveň** musí zahrnovat všechny dovednosti uvedené pod hlavníčkou **velmi dobrá** a **dobrá** úroveň. **Růžová pole** doplňuje vedoucí kanceláře, manažer projektu a zodpovědný projektant.

Klíčové kompetence	4 výjimečná úroveň (velmi přesahuje standardní požadavky)	3 velmi dobrá úroveň (přesahuje standardní požadavky)	2 dobrá úroveň (splňuje standardní požadavky)	1 základní úroveň (pokstatně zlepšení nutné)	0 nedostatečná úroveň
Profesionalita					
Schopnost zaměření na výsledek					
Schopnost jazykových znalostí					
Schopnost analytického myšlení					
Schopnost realizace změn, flexibilita, inovace					
Schopnost orientace na kvalitu a standardy					
Schopnost plánování a organizace práce					
Schopnost orientace na obchod					
Schopnost efektivní komunikace znamená efektivně sdělovat svůj názor a informace a přizpůsobovat svůj komunikační styl různým prostředím, situacím a partnerům. Svou komunikaci přispívat k dobré pracovní atmosféře a otevřené výměně názorů.	Zdravé a přiměřené sebeprosazování je pro něho přirozené. Dokáže prezentovat ve velkém fóru a svým projevem ubírá přesvědčit. Věnuje pozornost nejen věcné stránce spolupráce, ale i vztahům. Dokáže poskytnout užitečnou zpětnou vazbu.	Je schopen jednat s lidmi na různých úrovních organizace. Víta a rozvíjí názory ostatních. Prezentuje před skupinou. Dokáže vyvolat konstruktivní konflikt. Vyžaduje zpětnou vazbu, vytváří prostředí, aby komunikovali i druzí, aktivně naslouchá.	Otázkami si cíleně ověřuje pochopení druhé strany a zajímá se o její názor. Aktivně vede rozhovor. Toleruje názory ostatních. Rozlišuje důležité a nedůležité informace. Dokáže svým projevem zajmout ostatní.	V běžných situacích jasně, srozumitelně a cíleně formuluje své myšlenky. Snáží se vystupovat vřídne, asertivně a profesionálně. Naslouchá a sdílí informace, ale jeho komunikace není vždy přesvědčivá.	Při sdělování názoru není přesvědčivý nebo nepřispívá k dobré pracovní atmosféře. Sdělování informací ostatním je sporadické nebo jen na vyžádání. Mívá problémy s nasloucháním. V zatěžových situacích reaguje emocionálně.
Schopnost týmové práce					
Orientace na zákazníka/budování důvěry					
Schopnost vést a rozvíjet					

Požadovaná úroveň klíčových kompetencí

		Pracovní role:	Ředitel	Vedoucí kanceláře	Manažer projektu	Zodpovědný projektant	Projektant	Kreslič	Archiv / kopírování zakázek	Správa majetku / údržba	Asistent projekce	Asistent kanceláře BRNO	Asistent ředitele	Provozní učení	Welcome office								
	PARTNERSTVÍ	Schopnost efektivní komunikace	4	4	3	3	2	1	2	2	2	2	2	2									
		Schopnost týmové práce	4	4	3	3	2	1	2	2	2	2	2	2									
		Orientace na zákazníka/budování důvěry	4	4	3	2	2	1	2	2	2	2	2	2									
		Schopnost vést, organizovat a plánovat	4	3	2	2	2	1	2	2	2	2	2	1									
		Schopnost realizace změn, flexibilita, inovace	4	4	3	3	2	1	2	2	2	2	3	3									
		Schopnost orientace na kvalitu a standardy	4	4	4	3	3	2	2	2	3	2	3	3									
KREATIVITA	Schopnost plánování a organizování práce	4	4	3	2	2	2	1	2	2	2	2	2										
	Schopnost orientace na obchod	4	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2										
	Profesionalita	4	4	4	3	3	1	1	1	2	2	2	2										
	Schopnost zaměření na výsledek	4	4	3	2	2	1	2	2	2	2	2	2										
ZNALOSTI	Schopnost znalosti cizího jazyka	3	3	2	2	2	1	1	1	2	2	2	2										
	Schopnost analytického myšlení	4	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2										
Celkem		47	44	34	25	20	10	16	19	18	22	25	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	



ATELIER TSUNAMI s.r.o.

TOVÁRNA NA SNY

ZNALOSTI ▪ KREATIVITA ▪ PARTNERSTVÍ

„DREAM KUCHAŘKA“

Recept, jak se připravit na motivační rozhovor

Motivační rozhovor je hlavně Vaše chvíle. Je to čas pro ocenění Vaší celoroční práce, ale také prostor, kde můžete vyjádřit svoje potřeby a očekávání. Využijte tuto příležitost k objevení a rozvoji svých silných stránek. Nechte se pochválit!

Současně s pozvánkou na motivační rozhovor mailem obdržíte od Vašeho vedoucího kanceláře formulář „Karta zaměstnance“ s několika klíčovými schopnostmi. Všechny tyto schopnosti vycházejí z firemních hodnot. Vaším úkolem bude se na motivační rozhovor dobře připravit:

1. Ve formuláři „Karta zaměstnance“ ve sloupci „Zaměstnanec“ číselně vyjádřete ke každé schopnosti úroveň, kterou podle svého názoru splňujete, kde se vidíte. Škálu úrovní jednotlivých schopností vyhledáte kliknutím na konkrétní klíčovou kompetenci například „Profesionalita“.
2. Takto předvyplněnou „Kartu zaměstnance“ pošlete spolu s potvrzením termínu schůzky zpět vedoucímu kanceláře.
3. Na motivační rozhovor si prosím připravte odpověď na tyto otázky:

Co se Vám v uplynulém roce obzvlášť podařilo, z čeho máte největší radost?

Co se naopak příliš nepovedlo a tím pádem na čem by bylo dobré pracovat?

Co potřebujete rozvíjet z hlediska vzdělávání, školení?

Co Vás motivuje k dobrému výkonu a jaké máte představy o svých dalších pracovních aktivitách ve firmě?

Co Vás ve firmě „štve“ a jaký máte námět na zlepšení?

4. Vyčleňte si na rozhovor cca 45 minut.

Hodně štěstí a mnoho pracovních úspěchů.



ATELIER TSUNAMI s.r.o.

TOVÁRNA NA SNY

ZNALOSTI ▪ KREATIVITA ▪ PARTNERSTVÍ

„DREAM KUCHAŘKA“

Recept pro HODNOTITELE, jak zvládnou motivační rozhovor

Motivační rozhovor je příležitost, jak ocenit celoroční práci svých podřízených. Je to prostor pro naslouchání jejich potřeb a očekávání. Je to však také čas pomoci jim objevit a rozvíjet jejich silné stránky. Vaším úkolem je podat konstruktivní zpětnou vazbu.

1. Současně s pozvánkou na motivační rozhovor zašlete zaměstnanci mailem předvyplněný formulář „Karta zaměstnanec“. Vyplněná by měla být hlavička formuláře a požadovaná úroveň kompetencí pro pracovní roli, kterou zaměstnanec vykonává. Škálu úrovní jednotlivých schopností vyhledáte kliknutím na konkrétní klíčovou kompetenci například „Profesionalita“.
2. Společně s potvrzením schůzky Vám zaměstnanec zašle zpět sebehodnocení ve formě vyplněného sloupce „Zaměstnanec“. Jaké je Vaše hodnocení schopnosti daného chování zaměstnance uveďte do sloupce „Hodnotitel“. Takto připravený formulář je základem pro motivační rozhovor.
3. V průběhu motivačního rozhovoru ved'te diskusi k odpovědím na otázky, které si zaměstnanec připraví. Používejte otevřené otázky zaměřené na konkrétní události. Shodu na výsledné úrovni zaznamenejte do sloupce „Výsledek diskuse“. Buďte maximálně objektivní, nechte tak prostor pro vzdělávání a rozvoj.
4. Do sloupce „Potřeby vzdělávání“ zaznamenávejte poznámky k rozvoji z výsledku rozhovoru.
5. Na závěr shrňte všechny dohodnuté cíle, opatření a závazky, rozhovor ukončete pozitivně. Pokud má hodnocený zaměstnanec potřebu vyjádřit svoje názory k motivačnímu rozhovoru, napíše poznámku společně s podpisem do kolonky „Komentář zaměstnanec“.
6. Vytisknutý a podepsaný formulář předejte k založení v papírové i elektronické podobě.



ATELIER TSUNAMI s.r.o.

TOVÁRNA NA SNY

ZNALOSTI ▪ KREATIVITA ▪ PARTNERSTVÍ

Zásady a doporučení, jak vést motivační rozhovor

Příjemné a nerušené prostředí přispívá k otevřenosti účastníků, doporučená doba trvání cca 45 minut.

Cílem je získat mnoho cenných informací, námětů, zvýšit spokojenost a motivační účinky

Soustřed'te se na silné stránky, ne na slabiny

Hlavně žádná překvapení!!

V rámci motivačního rozhovoru se neřeší mzdové podmínky

V rámci motivačního rozhovoru se nehodnotí charakterové vlastnosti člověka, ale jeho výkon

Poměr mluveného slova hodnotitel:hodnocený 20:80

Při stanovení cílů používat pravidlo SMART (specifický, měřitelný, akceptovatelný, reálný, termínovaný)

Jsem tu pro vás!!!!

Vaším úkolem je:

Povzbuzovat, vyjádřit podporu a chválit

Konstruktivní kritika, dohodnout rozvojové kroky

Písemně formulovat kroky a závěry, ke kterým jste společně došli, je třeba dojít ke shodě

Naslouchat, dosáhnout aktivní spolupráce podřízeného

Dodržet tři zásadní podmínky budování vztahu: Zájem, respekt, řešení

Příprava na motivační rozhovor spočívá zejména v:

Přípravě vhodných formulací otevřených otázek a odpovědí

Analýze příčin nedostatků nebo nadprůměrných výkonů

Promyšlení návrhů opatření pro zlepšení úrovně schopností

Vyjasnění cílů, které chceme dosáhnout

Hodně štěstí a mnoho pracovních úspěchů.

Dotazník spokojenosti zaměstnanců s motivačním rozhovorem		ATELIER TSUNAMI s.r.o. TOVÁRNA NA SNY			
		ANO	SPÍŠE ANO	SPÍŠE NE	NE
Jméno hodnoceného					
Jméno hodnotitele					
Datum rozhovoru					
Příslušné odpovědi označte pro s'm křížkem X		1.	2.	3.	4.
1.	Byly pro Vás pokyny dostatečné?				
2.	Byl pro Vás hodnotící formulář dostatečně srozumitelný?				
3.	Bylo pro Vás těžké provést sebehodnocení?				
4.	Byla vhodně zvolená hodnotící kritéria?				
5.	Byl hodnotitel na rozhovor připraven?				
6.	Při rozhovoru mluvil převážně Váš vedoucí?				
7.	Byl podle Vás dán Vašemu sebehodnocení dostatečný význam?				
8.	Poděkoval Vám vedoucí za účast a aktivitu?				
9.	Splnil motivační rozhovor Vaše očekávání?				
10.	Dohodli jste společně Váš další rozvoj a vzdělávání?				

Děkujeme Vám za Váš čas při vyplnění dotazníku. Vaše připomínky a návrhy budou zpracovávány

Dotazník spokojenosti zaměstnanců s motivačním rozhovorem - hodnotitel		ATELIER TSUNAMI s.r.o. TOVARNA NA SNY			
		ANO	SPIŠE ANO	SPIŠE NE	NE
Jméno hodnotitele					
Jméno hodnoceného					
Datum rozhovoru					
Příslušné odpovědi označte prosím křížkem X					
1.	Byly pro Vás školení i pokyny dostatečné?				
2.	Byl pro Vás hodnocení formulář dostatečně srozumitelný?				
3.	Bylo pro Vás těžké stanovit požadovanou úroveň schopností?				
4.	Byla vhodně zvolená hodnocení kritéria?				
5.	Byli hodnocení na rozhovor dostatečně připraveni?				
6.	Bylo pro Vás těžké vysvětlit rozdíly mezi sebehodnocením a Vaším názorem?				
7.	Bylo pro Vás těžké zdůvodnit své hodnocení?				
8.	Myslíte si, že hodnocení pochopili důležitost rozhovoru?				
9.	Dohodli jste se společně s hodnoceným na jeho dalších cílech?				
10.	Splnil motivační rozhovor Vaše očekávání?				

Děkujeme Vám za Váš čas při vyplnění dotazníku. Vaše připomínky a návrhy budou zpracovávány

Karta zaměstnance

Hodnocený	Ing.arch. Novák Jan	Hodnotitel	majitel firmy
Pracovní role	2011-manazer projektu, 2012-vedoucí kanceláře Náchod	Období	2011
Kancelář	Náchod	Datum rozhovoru	18.února 2012
Podpis hodnoceného		Podpis hodnotitele	

ATELIER TSUNAMI s.r.o.		TOVARNA NA SNTY							
PARTNERSTVI	Klíčové kompetence	Požadovaná úroveň	Hodnocený	Hodnotitel	Výsledek diskuse	%	Potřeby vzdělávání		
	Schopnost efektivní komunikace	4	3	4	3	75%	Kurz efektivní komunikace		
	Schopnost týmové práce	4	3	3	3	75%			
	Orientace na zákazníka/budování důvěry	4	2	2	2	50%	Dlouhodobá péče o zákazníka		
KREATIVITA	Schopnost vést, organizovat a plánovat	3	3	3	3	100%			
	Schopnost realizace změn, flexibilita, inovace	4	3	3	3	75%			
	Schopnost orientace na kvalitu a standardy	4	3	3	3	75%			
	Schopnost plánování a organizování práce	4	3	3	3	75%	Time management		
ZNALOSTI	Schopnost orientace na obchod	3	2	2	2	67%	Strategie předvídání vývoje trhu		
	Profesionalita	4	3	3	3	75%	2-3 denní poznávací cesta mimo ČR		
	Schopnost zaměření na výsledek	4	3	3	3	75%			
	Schopnost znalosti cizího jazyka	3	1	1	1	33%	intenzivní konverzační školení		
	Schopnost analytického myšlení	3	3	3	3	100%			
	Celkem	44	32	33	32	73%			

Komentář hodnoceného
 Byla to prima vyhrazená hodinka o důležitých věcech, díky. Štvou mě problémy s platební káží klientů a tím padem i naše, stagnace ing. XY

komentář hodnotitele
 Oceňuji dobrou přípravu a veskrze pozitivní přístup, podpora při výkonu funkce vedoucího kanceláře Náchod

ANOTACE:

Příjmení a jméno autora: Pejchalová Alena

Název katedry a fakulty: Sociologie a andragogiky, Filozofická fakulta

Název diplomové práce: Organizační změna ve firmě Atelier Tsunami s r.o.

Název práce v angličtině: Organisational change in Atelier Tsunami Ltd.

Počet příloh: 17

Rozsah práce: 61 s., 94 455 znaků, 17 s. příloh

Počet literatury a ostatních zdrojů: 34

Klíčová slova: Audit personálních procesů, konkurenční výhoda, organizační architektura, klíčové kompetence, pracovní role, motivační rozhovor, firemní vzdělávání, koncepce rozvoje, outsourcing personálních procesů.

Anotace v českém jazyce:

Cílem magisterské diplomové práce je na základě vhodných nástrojů, jako jsou audit personálních činností, identifikace vize, poslání, hodnot firmy, hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců, připravit koncepci rozvoje zaměstnanců v podmínkách organizační změny ve firmě Tsunami. Cestou k dosažení tohoto cíle je podle výsledků auditu vytvoření a implementace procesu Hodnocení pracovního výkonu. Výsledek auditu se ve střední části práce promítá do jednotlivých personálních procesů a strategických přístupů v podobě návrhů a realizací změn v souvislosti s Hodnocením pracovního výkonu. V závěrečné části práce je na základě výstupů z Motivačních rozhovorů navržena a zpracována efektivní koncepce rozvoje a vzdělávání pracovníků ve firmě Tsunami.

Anotace v anglickém jazyce:

The goal of this magisterial dissertation is to prepare the concept for development of employees in Atelier Tsunami on the basis of suitable tools such as the personnel activities, identification of the vision, mission, company values and employee performance assessment in the environment of organisational changes. The way to achieve this goal is the creation and implementation of the Work performance assessment process as per the results of the audit. The result of the audit is reflected in the middle section of the dissertation into the individual personnel processes and strategic approaches in the form of proposals and implementation of changes in connection to the Work performance assessment. The concluding part of the dissertation contains a proposal and an elaboration of an efficient development concept and employee education in Atelier Tsunami based on the results of Motivation interviews.

Filozofická fakulta Univerzity Palackého v Olomouci
Katedra sociologie a andragogiky
Akademický rok: 2010/11

PODKLAD PRO ZADÁNÍ MAGISTERSKÉ DIPLOMOVÉ PRÁCE STUDENTA

Příjmení, jméno, titul studenta: Pejchalová Alena, Bc.

Osobní číslo: I10356

Studijní obor: Andragogika – navazující magisterské kombinované studium

Název česky: Organizační změna

Název anglicky: Organizational change

Vedoucí práce (příjmení, jméno, titul): Chmelařová Veronika, PhDr.

Kontakt na vedoucího práce (e-mail, event. telefon): v.chmelarova@gmail.com

Zásady pro vypracování:

Konkretizace východisek práce – cíle, objektu a předmětu. Diplomová práce bude mít za cíl navrhnout optimální řešení pro personální procesy v rámci organizační změny ve zvolené společnosti. (červen 2011)
Rešerše literatury (červen 2011)

Vypracování rámcového konceptu práce (teoretická východiska, metodika řešení, návrh struktury práce (září 2011)

Zpracování první verze práce (prosinec 2011)

Korektury, zpracování definitivní verze (únor 2012)

(Jednotlivé etapy budou projednávány v rámci konzultací na základě písemných podkladů zpracovaných diplomantkou)

Rozsah práce: 108 000 znaků

Pro odevzdání v březnovém termínu 2012 je třeba práci poslat vedoucímu e-mailem ve finální podobě (po předchozích dílčích konzultacích) nejpozději 28. 2. 2012.

Seznam doporučené literatury:

1. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007.
2. BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P., ŠULEŘ, O. *Management*. Brno: Computer Press, 2006.
3. BLÁHA, J., MATEICIUS, A., KAŇÁKOVÁ, Z. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Brno: CP Books, 2005.
4. DĚDINA, J., ODCHÁZEL, J. *Management a moderní organizování firmy*. Praha: Grada Publishing, 2007.
5. KOŠŤAN, P., ŠULEŘ, O. *Firemní strategie plánování a realizace*. Praha: Computer Press, 2002.
6. KOTTER, J.P. *Vedení procesu změny*. Praha: Management Press, 2008.
7. LUKÁŠOVÁ, R. *Organizační kultura a její změna*. Praha: Grada Publishing, 2010.

Podpis studenta:

.....


Datum:

.....
7.5.2011

Podpis vedoucího práce:

.....


Datum:

.....
19/4/2012