

# Moderní trendy v oblasti řízení lidských zdrojů

Bc. David Kříž

Diplomová práce  
2014



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta humanitních studií

  
INSTITUT  
MEZIOBOROVÝCH STUDIÍ BRNO

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Institut mezioborových studií Brno

akademický rok: 2012/2013

## ZADÁNÍ ZÁVĚREČNÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. David KRÍŽ**  
Osobní číslo: **C12049**  
Studijní program: **N7507 Specializace v pedagogice**  
Studijní obor:

Téma práce: **Moderní trendy v oblasti řízení lidských zdrojů**

Zásady pro vypracování:

Zadané a zvolené téma bude zpracováno podle pokynů obsažených v materiálu IMS "Metodika psaní odborného textu a výzkum v sociálních vědách" (IMS 2009). Případně podle dalších materiálů, z nichž některé jsou obsaženy v literatuře připojené k tomuto studijnímu textu. Zejména bude dbáno na dodržování zásad publikační etiky a pravidel společenskovedního výzkumu. Průběžné výsledky práce budou pravidelně konzultovány s vedoucím diplomové práce.

S vědomím těchto zásad a pravidel a po konzultaci s vedoucím bude práce zaměřena:

- řízení lidských zdrojů (historii a vysvětlení důležitých pojmů),
- efektivitu, strategii řízení, personální kompetence,
- networking firemní kultury a architektury s řízením lidských zdrojů,
- nové trendy v personálním řízení, modely řízení lidských zdrojů.

Součástí práce bude empirické šetření event. realizovaný výzkum (kvantitativní, kvalitativní, smíšený) zaměřený na zavádění HR business partnerů v konkrétní organizaci.

Rozsah závěrečné práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování závěrečné práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

ARMSTRONG, M. Personální management. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1998.

ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy. Praha: Grada Publishing, 2007.

BĚLOHLÁVEK, F. a kol. Management. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2006.

BLÁHA, J. a kol. Personalistika pro malé a střední firmy. 1. vyd. Brno: CP Books, 2005.

CEJTHAMR, V., DĚDINA J. Management a organizační chování. 2. aktualizované vyd. Praha: Grada Publishing, 2010.

DUDA, J. Řízení lidských zdrojů. 1. vyd. Brno: KEY Publishing, 2008.

KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky. 4. rozšířené vyd. Praha: Management Press, 2007.

ŠIGUT, Z. Firemní kultura a lidské zdroje. 1. vyd. Praha: ASPI Publishing, 2004.

Interní materiály společnosti HARTMANN – RICO a.s.

Další literatura bude obsažena v Projektu diplomové práce a průběžně doplňována během práce na tomto textu.

Vedoucí závěrečné práce:

PhDr. Mgr. Zdeněk Šigut, Ph.D.

Skupina managementu a ekonomiky

Datum zadání závěrečné práce:

30. listopadu 2012

Termín odevzdání závěrečné práce:

31. března 2014

V Brně dne 30. listopadu 2012

  
prof. PhDr. Pavel Mühlpachr, Ph.D.  
vedoucí ústavu



  
doc. Ing. Antonín Řehoř, CSc.  
vedoucí katedry

## PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby <sup>1)</sup>;
- beru na vědomí, že diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí;
- na moji diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3 <sup>2)</sup>;
- podle § 60 <sup>3)</sup> odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 <sup>3)</sup> odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – diplomovou práci – nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové práce využít ke komerčním účelům.

David Kríž

Jméno, příjmení studenta

V Brně ..... 10.3.2014

Podpis

1) zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

(1) Vysoká škola nevydělčně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.

(2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.

(3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

2) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

(3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu, k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

3) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

(2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.

(3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlídně k výši výtěku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.



## **ABSTRAKT**

V této diplomové práci se věnuji tématu moderních trendů v oblasti řízení lidských zdrojů. Toto téma je aktuální především vzhledem k tomu, jaká je v dnešní době situace na ekonomickém poli. Řízení lidských zdrojů a nové, moderní trendy s tím související se stávají velmi důležitým faktorem pro dobře fungující a prosperující společnosti. První (teoretická) část je zaměřena na objasnění základních pojmů týkajících se této problematiky. Zabývá se problematikou řízení lidských zdrojů a jeho vývojem a faktory, které ho ovlivňují, efektivitou řízení společností. Objasňuje také pojmy firemní kultury a jejího propojení s lidskými zdroji v rámci společností. Poslední kapitola teoretické části je věnována novým trendům v personálním řízení společností, modelům řízení lidských zdrojů, kompetencím a lidským zdrojům obecně. Druhá (praktická) část se věnuje shrnutí poznatků z první části diplomové práce, které analyzují pomocí dotazníkového šetření v konkrétní zvolené organizaci. Je zde uveden jak obecný profil společnosti, tak průzkum firemní kultury společnosti a představen nově zavedený projekt HR Business Partnerů, k němuž došlo na základě doporučení vyplývajících z průzkumu dosavadního personálního vedení a firemní kultury dané společnosti uskutečněného externí společností. Praktická část má také upozornit na důležitost dobrých mezilidských vztahů v rámci společnosti v souvislosti se správným řízením lidských zdrojů jakožto jedním z hlavních faktorů ovlivňujících chod celé společnosti.

Klíčová slova: řízení lidských zdrojů, efektivita řízení, lidské zdroje, firemní kultura, strategie řízení, kompetence.

## **ABSTRACT**

The thesis is devoted to modern trends in human resource management. This topic has certain importance especially with respect to present situation in the economic field. Management of human resources and related new modern trends are becoming a very important factor for well-functioning and prosperous companies. The first (theoretical) part is focused on clarifying basic terms related to this issue. It deals with human resources management and its development, the factors that influence it, and management efficiency.

Furthermore, it clarifies the concepts of corporate culture and its connection to human resources within the company. Final chapter of the theoretical part is devoted to new trends in personnel company management, models of human resources management, competence and human resources in general. The second (practical) part summarizes the findings from the first part of the thesis which are analyzed by a questionnaire survey carried out within a chosen organization. Both the general company profile and company culture survey are shown there and also introduced is a new HR Business Partners Project the launching of which followed the recommendations resulting from an external company launched survey of existing personnel management and corporate culture of the given company. The practical part further aims to highlight the importance of good interpersonal relations within the company in connection with the proper management of human resources as one of the main factors affecting the operation of the whole company.

**Keywords:** human resources, management, management efficiency, human resources, corporate culture, management strategies, competence.

Na tomto místě bych rád poděkoval především vedoucímu práce PhDr. Mgr. Zdeňkovi Šigutovi, Ph.D., MPH za vedení této diplomové práce, za poskytnuté cenné rady a připomínky při jejím zpracování. Dále děkuji také zaměstnancům společnosti HARTMANN-RICO a. s. za pomoc při tvorbě diplomové práce a za čas, který této spolupráci věnovali a pomohli mi tak k vytvoření a dokončení mé diplomové práce.

Prohlašuji, že odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.



## OBSAH

<b>ÚVOD .....</b>	<b>11</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST .....</b>	<b>13</b>
<b>1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ .....</b>	<b>14</b>
1.1 VÝVOJ ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ .....	14
1.2 VYSVĚTLENÍ HLAVNÍCH POJMŮ ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ .....	18
1.3 FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ V ORGANIZACI .....	22
<b>2 EFEKTIVITA ŘÍZENÍ .....</b>	<b>23</b>
2.1 STRATEGIE ŘÍZENÍ .....	24
2.2 ŘÍZENÍ TÝMU A VÝKONU .....	24
2.3 MANAŽERSKÉ STYLY ŘÍZENÍ .....	27
<b>3 PROPOJENÍ FIREMNÍ KULTURY A ARCHITEKTURY S ŘÍZENÍM LIDSKÝCH ZDROJŮ .....</b>	<b>29</b>
3.1 FIREMNÍ KULTURA .....	29
3.2 ARCHITEKTURA FIREMNÍ KULTURY .....	31
3.3 ŘÍZENÍ FIREMNÍ KULTURY .....	32
3.4 PROPOJENÍ S LIDSKÝMI ZDROJI .....	34
<b>4 NOVÉ TRENDY V PERSONÁLNÍM ŘÍZENÍ .....</b>	<b>36</b>
4.1 MODELY ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ .....	36
4.2 KOMPETENCE .....	39
4.3 LIDSKÉ ZDROJE .....	43
4.4 LIDSKÉ ZDROJE, SILNÁ STRÁNKA SPOLEČNOSTI .....	43
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST .....</b>	<b>45</b>
<b>5 MODELY ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ V KONKRÉTNÍ SPOLEČNOSTI .....</b>	<b>46</b>
5.1 PROFIL ANALYZOVANÉ SPOLEČNOSTI .....	46
5.1.1 Základní údaje o společnosti .....	46
5.1.2 Historie společnosti .....	47
5.1.3 Milníky společnosti HARTMANN-RICO a.s. ....	48
5.1.4 Vize, poslání, hodnoty společnosti .....	49
5.1.5 Principy řízení společnosti .....	50
5.2 PRŮZKUM FIREMNÍ KULTURY POŘÁDANÝ EXTERNÍ SPOLEČNOSTÍ .....	52
5.3 DOPORUČENÍ VYPLÝVAJÍCÍ Z PRŮZKUMU FIREMNÍ KULTURY .....	52
5.3.1 Návrh kompetenčního modelu pro potřebu naší společnosti .....	53
5.4 PROJEKT ZAVEDENÍ HR BUSINESS PARTNERŮ .....	61
5.4.1 Proces řízení pracovního výkonu – celostní pojetí .....	63
5.5 VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKOVÉHO VÝZKUMU SPOKOJENOSTI S ŘÍZENÍM LIDSKÝCH ZDROJŮ .....	67
5.5.1 Vlastní dotazníkové šetření .....	67
5.5.2 Popis dotazovaných .....	67
5.5.3 Vyhodnocení dotazníků .....	73
5.5.4 Dílčí závěr .....	83

<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>84</b>
<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....</b>	<b>86</b>
<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....</b>	<b>89</b>
<b>SEZNAM OBRÁZKŮ.....</b>	<b>90</b>
<b>SEZNAM TABULEK .....</b>	<b>91</b>
<b>SEZNAM GRAFŮ.....</b>	<b>92</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH .....</b>	<b>93</b>

## ÚVOD

Řízení lidských zdrojů a jeho moderní pojetí a nové trendy v této oblasti jsou v současné době jedním z velmi diskutovaných témat. Společnosti, které chtějí sledovat nejnovější trendy v oblasti řízení lidských zdrojů a řídit se jimi, věnují této oblasti spoustu času a prostoru. Zároveň tak v celkové strategii těchto společností zabírá svoje významné a nenahraditelné místo.

Důležité místo patří také odbornosti, spokojenosti a spolehlivosti zaměstnanců. Jsou to faktory, na které musí dnešní moderní společnosti brát zřetel. Je proto velmi důležité zabývat se nejen výběrem správně kvalifikovaných zaměstnanců, ale dávat svým zaměstnancům také pocit, že jsou pro svého zaměstnavatele důležití, užiteční a že jsou součástí celkového fungování společnosti. Tím se také dostáváme na pomezí spolupráce a souvislosti se správným vedením a fungováním společnosti a sociálním klimatem ve společnosti mezi zaměstnanci.

Ačkoliv si to mnohdy nemusíme uvědomovat, tak je vnitřní rozložení a fungování společnosti úzce spjata s osobním životem a sociální pohodou zaměstnanců. Vždyť právě v zaměstnání tráví spousta lidí většinu svého času. Zaměstnání se tak stává nejen součástí jejich obživy, ale také každodenním útočištěm pro rozvíjení sociálních vztahů. Dostáváme se tímto do pole působení sociální pedagogiky, která má své místo i v organizacích a společnostech. Dochází tak ke sladění výkonu organizace, efektivity práce a zároveň rozvoji mezilidských vztahů, formování osobností pracovníků, jejich vzdělávání v rámci společnosti. Výsledkem je optimální fungování společnosti a také spokojený život zaměstnanců, a to nejen po pracovní stránce. Na druhé straně mnohdy nespokojenost v pracovním vztahu vede k nespokojenosti v životě osobním a dochází tak k vytváření sociálně-patologických jevů, které následně negativně ovlivňují životy jedinců a tím i celé společnosti. V nejhorších případech může dojít až k sociálnímu vyloučení, vytlačení z chodu společnosti, deprivaci apod. Proto je v rámci soukromých organizací nezbytné formování nejen společných cílů, ale také lidské individuality a budování sociálních vztahů.

Z pohledu těchto vztahů je důležitá také firemní kultura. Průzkumy firemní kultury mnohdy ukazují nespokojenost zaměstnanců s chodem společnosti, nedostatky v jejím řízení, špatné vztahy na pracovišti, nevyhovující pracovní podmínky. Zlepšením fungování svého chodu docílí společnost také větší spokojenosti zaměstnanců, čímž podporuje nepřímě zlepšení jejich přístupu k práci a zvyšuje také jejich motivaci a výkonnost. Co lepšího mů-

že být pro zaměstnavatele, než spokojený zaměstnanec odvádějící pro jeho firmu maximum? Opět se zde ukazuje několikrát zmiňovaný fakt, že zaměstnanec, spokojený zaměstnanec, je hlavním strůjcem úspěchu chodu celé společnosti.

Jedním z moderních trendů poslední doby je zavádění tzv. HR Business Partnerů, ve spojitosti s celostním pojetím řízení lidských zdrojů. Cílem těchto a jiných moderních trendů, které se snaží společnosti zavádět, je zcela jistě uvědomění, že i nejlepší strategické záměry a vize zůstávají bezcennými, pokud nejsou zajištěny a podpořeny lidmi.

Tento trend byl zaveden i ve společnosti HARTMANN-RICO a. s., jejíž konkrétní situace bude nastíněna v praktické části této diplomové práce. Její součástí bude také dotazníkové šetření, prostřednictvím kterého chci zjistit názory různých skupin zaměstnanců (zaměstnanci klíčoví oproti zaměstnancům řadovým) a úspěšnost tohoto projektu a potvrdit/vyvrátit tak zvolené hypotézy:

- a. Spokojenost s novým řízením lidských zdrojů bude větší u klíčových zaměstnanců než u zaměstnanců řadových.
- b. Odborní zaměstnanci společnosti se staví ke změně řízení lidských zdrojů nejlépe (vidí ji nejpozitivněji pro další fungování společnosti).
- c. Zaměstnanci vidí přínos nového způsobu řízení lidských zdrojů na celkový chod společnosti.

Cílem tohoto projektu je změna chápání personální práce nejen na samotném personálním oddělení, ale i ve změně spolupráce s jednotlivými entitami společnosti. Přípravované a následně realizované změny se týkají klíčových procesů personalistiky a kvality spolupráce s interními zákazníky (entitami), přičemž důraz je kladen na řešení potřeb externího zákazníka společnosti. Obecně platí, že žádný systém není dokonalý, a tak je nutné počítat s tím, že ne všem zaměstnancům změna personálního řízení společnosti vyhovuje. Naopak vedení společnosti si uvědomuje změny na trhu práce a pracuje na správné motivaci zaměstnanců a udržení kreativních a výkonných pracovníků. To je jeden z nejdůležitějších faktorů vedoucí k celkovému úspěchu.

Hlavním cílem této diplomové práce je převedení poznatků uvedených v její teoretické části na praktické fungování společnosti HARTMANN-RICO a.s., která na základě průzkumu firemní kultury přijala určitá opatření, mezi něž patří právě výše zmíněný projekt vyhledání a zavedení vhodných Business Partnerů.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Termíny „řízení lidských zdrojů“ a „lidské zdroje“ v současné době do značné míry nahradily termín „personální řízení“ ve smyslu označení procesů týkajících se řízení lidí v organizacích.<sup>1</sup> Taktéž dřívější termín personál se dnes používá mnohem méně a přechází se k užívání „modernějšího“ označení, tedy právě lidské zdroje. Lze to zdůvodnit částečně tím, že lidé jsou dnes chápáni jako zdroj intelektuální a sociální síly.

Vezmeme-li navíc v úvahu situaci společností, které zaměstnávají větší počet zaměstnanců, jako je tomu např. i u společnosti HARTMANN-RICO a. s., jejíž konkrétní situací se budu ve své diplomové práci zabývat, je více než vhodné zřízením pozice takového pracovníka, jehož úkolem bude právě komunikace se zaměstnanci a řízení lidských zdrojů obecně. Ve své funkci se pak zabývá takovými otázkami, jako: *Jaké chceme mít ve firmě zaměstnance? Jak zabezpečit, aby se schopnosti proměnily ve výkonnost? Nabízíme zaměstnancům kromě finančního ohodnocení také perspektivu, jistotu, sociální zázemí? A umíme to vše vůbec nabídnout?*

Na druhou stranu, v zájmu těchto pracovníků je mít ve svém kolektivu takové zaměstnance, kteří se vyznačují těmito hodnotami:

- jsou zaujatí pro věc, práce je baví,
- sami sebe považují za úspěšné,
- mají maximální možnou míru autonomie.

Chce mít ve svém kolektivu ale také lidi, kteří mají perspektivu z hlediska výkonnosti a efektivnosti, kteří disponují pružnou pracovní silou a kteří mohou nabídnout maximální přidanou hodnotu.

### 1.1 Vývoj řízení lidských zdrojů

Řízení je jedna z nejdůležitějších lidských činností. Spolu s tím, jak se lidé v minulosti začali slučovat a vytvářet skupiny, aby dosáhli cílů, které nebyli schopni naplnit jako jednotlivci, se řízení stalo nezbytnou podmínkou pro zabezpečení koordinace a zaměření úsilí

---

<sup>1</sup> ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*, 2007, s. 27

jednotlivců potřebným směrem. Postupem času docházelo k rozvoji společností a všeobecné tendenci spoléhat na skupinové úsilí, specializaci jednotlivých činností a dělbu práce. Zcela přirozeným důsledkem tohoto procesu byl vzrůstající význam lidí, později přímo specialistů, zaměřených na koordinaci tohoto úsilí jednotlivců nebo menších skupin – manažerů.<sup>2</sup> Není tomu tak dávno, kdy se lidské bytosti braly jako pouhý „kapitál“, který byl součástí hromadné výroby, podnikání a který byl považován za něco samozřejmého, či dokonce méněcenného. Významnější postavení měl strojní kapitál, kterému se přikládala daleko větší důležitost.

Personální řízení se jako koncepce personální práce začalo objevovat již před druhou světovou válkou v podnicích s dynamickým a progresivním vedením, v podnicích orientovaných na expanzi, na ovládnutí pokud možno co největší části trhu, na eliminaci konkurence. Nejschůdnější cestou k dosažení tohoto cíle se ukázalo hledání a využívání konkurenčních výhod, mezi nimiž významnou roli hrál pečlivě vybraný, zformovaný, organizovaný a motivovaný pracovní kolektiv podniku. Vedení zmíněných podniků si začalo uvědomovat, že existuje téměř nevyčerpatelný zdroj prosperity a konkurenceschopnosti a že tímto zdrojem je člověk, lidská pracovní síla. V důsledku tohoto se začala prosazovat i aktivní role personální práce, tj. skutečná personální politika organizace a rozvíjely se metody personální práce. Personální práce se profesionalizovala, stala se záležitostí specialistů. Personální útvary měly již poměrně velkou autoritu a pravomoc k relativně autonomnímu rozhodování. Podnikovou praxi personální práce brzy začaly přebírat i jiné organizace. Navzdory znatelnému pokroku však zůstala personální práce orientována téměř výhradně na vnitro-organizační problémy zaměstnávání lidí a na hospodaření s pracovní silou a kromě toho bylo málo pozornosti věnováno dlouhodobým, strategickým otázkám řízení pracovních sil a zaměstnanosti v organizaci. Personální práce v této vývojové fázi měla spíše povahu operativního řízení.<sup>3</sup>

Řízení lidských zdrojů představuje nejnovější koncepci personální práce, která se ve vyspělém zahraničí začala formovat v průběhu 50. a 60. let. Řízení lidských zdrojů se stává jádrem řízení organizace, jeho nejdůležitější složkou a také nejdůležitější úlohou všech

---

<sup>2</sup> CEJTHAMR, V., DĚDINA, J. *Management a organizační chování*, 2010, s. 17

<sup>3</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*, 2008, s. 15

manažerů. Tímto novým postavením personální práce se vyjadřuje význam člověka, lidské pracovní síly jako nejdůležitějšího výrobního vstupu a motoru činnosti organizace. Dopravuje se vývoj personální práce od administrativní činnosti k činnosti koncepční, skutečně řídicí.<sup>4</sup>

Před dvěma desítkami let došlo k mírnému obratu – začalo se mluvit o personálu jako o lidských zdrojích a také jako o nezbytném faktoru podnikání a fungování organizací. Dnes se již v této souvislosti uvažuje o zaměstnancích také jako o lidském, intelektuálním a sociálním kapitálu, případně lidském či sociálním potenciálu společnosti. Tímto lidským potenciálem rozumíme úhrnnou způsobilost zaměstnanců pro zvládnání ještě náročnějších budoucích úkolů a dosahování ambicióznějších cílů.<sup>5</sup> Tyto termíny – „řízení lidských zdrojů“ a „lidské zdroje“ tak do značné míry nahradily termín „personální řízení“ ve smyslu označení procesů týkajících se řízení lidí v organizacích.<sup>6</sup>

V dnešní době jsou na vedoucí pracovníky kladeny stále větší nároky a pracují pod stále větším tlakem. Musejí plnit náročné cíle svých firem ve stále tvrdší konkurenci. Kvalifikovaní a odpovědní zaměstnanci jsou naopak pro firmy předpokladem nejdůležitějšího zdroje, který jim z dlouhodobého hlediska umožňuje obstát na stále dravějším trhu. Dnes se vedoucí pracovníci více než kdy dříve stávají partnery svých podřízených spolupracovníků.

Personální administrativa (správa) představuje historicky nejstarší pojetí personální práce, které chápalo personální práci jako službu zastřešující administrativní práce a administrativní procedury spojené se zaměstnáváním lidí, pořizováním, uchováváním a aktualizací dokumentů a informací týkajících se zaměstnanců a jejich činností a poskytováním těchto informací řídicím složkám organizace. Toto pojetí přisuzovalo personální práci výlučně pasivní, podpůrnou roli. Personální práce v podobě personální administrativy přežívá až do současné doby v organizacích, v nichž je význam personální práce k vlastní škodě nedoce-

---

<sup>4</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*, 2008, s. 15

<sup>5</sup> BLÁHA, J. a kol. *Personalistika pro malé a střední firmy*, 2005, s. 11

<sup>6</sup> ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*, 2007, s. 27



ňován. Často jde o organizace s autoritativnějším a centralizovanějším způsobem řízení, s nízkou mírou dělby pravomocí.<sup>7</sup>

Vývoj managementu obecně můžeme rozdělit do těchto etap:

- mechanický přístup (do 20. let 20. století) – model racionálního cíle,
- škola lidských vztahů (20. - 30. léta 20. století) – model mezilidských vztahů,
- humanistický přístup (40. - 50. léta 20. století) – model mezilidských vztahů,
- moderní názory (60. - 70. léta 20. století) – model otevřených názorů,
- postmoderní názory (90. léta 20. století - současnost).

V současné řídicí teorii i praxi jsou lidé stále méně pokládáni za pouhou pracovní sílu. Stále častěji se na ně pohlíží jako na svébytný, jedinečný zdroj podnikatelské úspěšnosti, přidané hodnoty v procesu výroby i poskytování služeb. A proto moderní firmy a společnosti, které si uvědomují, jaký význam pro ně mají jejich zaměstnanci, věnují značnou pozornost zejména jejich výběru, vzdělávání a výcviku. Snaží se je také získat pro podnikové cíle a podporování „kvality pracovního života“ zaměstnanců.<sup>8</sup>

Zde je opět úzká návaznost na aspekty sociální pedagogiky. Správná atmosféra a přístup nejen při výběru zaměstnanců, ale dále také jejich podpora, motivace, umožnění dalšího rozvoje osobnosti, kariérního postupu a vzdělávání → rozvoj sociální a psychické pohody zaměstnance → spokojený zaměstnanec, který je pro svoji společnost ochoten odvést maximum a bude jí přínosem.

Dnešní pojetí řízení lidských zdrojů je založeno především na využívání společenskovedních poznatků, teorií, metod. Lidé (zaměstnanci, personál) jsou považováni za zdroj, do jehož rozvoje se organizaci vyplatí investovat. Nestávají se tak pouhou nákladovou položkou, kterou je potřeba redukovat, minimalizovat. Koncepce řízení lidských zdrojů je založena na respektování přirozených lidských vlastností a rysů, předností, ale také slabých stránek. V opozici k naprosto stroze technokratickému přístupu k lidem jakožto doplňku strojů a prostředku k dosažení vytyčených organizačních cílů.

---

<sup>7</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*, 2008, s. 14

<sup>8</sup> BLÁHA, J. a kol. *Personalistika pro malé a střední firmy*, 2005, s. 11

Oproti častějším etapám vývoje přístupu k personálu, v nichž se zaměstnanci zabývali převážně personalisté, se řízení lidských zdrojů stalo předmětem zájmu aktivity vrcholového managementu a zároveň i součástí každodenní řídicí činnosti všech manažerů.<sup>9</sup>

## 1.2 Vysvětlení hlavních pojmů řízení lidských zdrojů

### Efektivita

Pojmy efektivita, efektivní a efektivnost jsou v poslední době skloňovány ve všech pádech. Každá společnost si přeje být efektivní. Chce mít efektivní vedení, zaměstnance, vzdělávání nebo efektivní výrobu. Efektivitu můžeme obecně chápat jako optimální využití zdrojů v dané situaci, čase a kontextu. Efektivitu snad nejlépe vystihuje známé pořekadlo „za málo peněz hodně muziky“.

Kromě pojmu efektivita se setkáváme i s termíny, jako je účinnost a efektivnost. Přes snahu řady autorů však nedošlo k ujednocení terminologie, proto se stále nejčastěji užívá pojmu efektivita.

Cizím slovem efektivita či efektivnost vyjadřujeme praktickou účinnost jakékoliv smysluplné lidské činnosti, nejčastěji pak lidské práce. Jinými slovy se jedná o souhrnné vyjádření konkrétního účinku nějakého efektu nebo i více různých vzájemně působících efektů. Efektivita bývá obvykle hlavním kritériem při posuzování úspěšnosti a účinnosti.

Peter Drucker vnímá efektivitu jako produktivitu a tvrdí, že největší příležitost pro zvýšení produktivity spočívá beze vší pochyby ve vlastní znalosti práce, a to zejména v jejím řízení. „Produktivita v sobě zahrnuje účinnost a efektivitu individuální a organizační produktivity. Účinnost se vztahuje k úspěšnosti při dosahování cílů. Efektivnost znamená dosažení cíle s nejmenším množstvím zdrojů.“<sup>10</sup>

---

<sup>9</sup> BLÁHA, J. a kol. *Personalistika pro malé a střední firmy*, 2005, s. 23

<sup>10</sup> CEJTHAMR, V., DĚDINA, J. *Management a organizační chování*, 2010, s. 20

### Manažerská efektivita

„Manažerskou efektivností se rozumí míra toho, nakolik manažeři dosahují vytyčených cílů. Manažerská efektivnost je významnou podmínkou dosažení efektivnosti firmy.“<sup>11</sup>

Manažeři musí mít stanoveny cíle, kterých by měli dosáhnout s minimální potřebou zdrojů.

„Efektivní manažer dosahuje nejvyšší výkonnosti cíleným a promyšleným vedením spolupracovníků („jde na výkon přes lidi“).“<sup>12</sup> Spolupracovníci ocení individuálně motivaci, posilování pocitu sounáležitosti ke spolupracovníkům, týmovou spolupráci, loajalitu, nápomoc při ztotožnění se s organizací. Štěpaník konstatuje, že „ideálem je stav, kdy maximální výkon je provázen spokojeností pracovníků, dobrými vztahy ve skupině a pozitivním duchem v pracovním týmu. Jelikož o výkon ve stylu vedení jde vždy. Jde o to, zda ho dosáhneme podněcováním spolupráce a aktivity lidského činitele, tedy „s lidmi“, anebo „proti nim“.“<sup>13</sup>

Pozitivní vnitrofiremní politika založená na mezilidských vztazích a investování do lidí je dlouhodobým procesem, který stojí za námahu a vyplatí se. Manažeři by si měli osvojit pozitivní přístup k zaměstnancům a rozvíjet tak klima vzájemné spolupráce. Protože zaměstnanci ocení, když je s nimi jednáno jako s partnery, důstojně a s respektem. Když pocítí důvěru, kterou do nich vedoucí vkládá, lépe si uvědomí svou důležitost a své hodnoty. Poté většina zaměstnanců reaguje tvořivěji. Bude-li s nimi nakládáno s ohledy a respektem, budou zaměstnanci jednat jako odpovědní jedinci, kteří se radují z dobře odvedené práce pro společnost.<sup>14</sup> Zkrátka a dobře – lidé reagují podle toho, jak je s nimi zacházeno.

---

<sup>11</sup> BLÁHA, J. a kol. *Personalistika pro malé a střední firmy*, 2005, s. 15

<sup>12</sup> ŠTĚPANÍK, J. *Nejčastější chyby a omyly manažerské praxe*, 2010, s. 91

<sup>13</sup> Tamtéž, s. 92

<sup>14</sup> CEJTHAMR, V., DĚDINA, J. *Management a organizační chování*, 2010, s. 73

### **Efektivita systému vedení**

Management sleduje efektivnost společnosti při dosahování cílů daných strategií. To znamená, že společnost zajišťuje výstupní produkt, který přináší zákazníkovi hodnotu. Požadovaný výstup by měl být zajištěn minimem zdrojů.<sup>15</sup>

### **Strategické řízení společnosti**

Efektivita práce v organizacích úzce souvisí se správně definovanou vizí, posláním, strategií, cíly a firemní kulturou. Na základě zvolené strategie se odvíjí plánování. Aby bylo plánování efektivní v celé organizaci, musí mít podporu vrcholového managementu. Ten by měl předvést svou podporu plánování tím, že se ujme iniciativy v objasňování vize, strategických cílů a výběru strategie, která povede k dosažení organizačních cílů.

### **Vize**

Vize je odpovědí na otázku: Jakých cílů budeme dosahovat? Albert Einstein jednou řekl: „Představitost je důležitější než znalosti.“ Vzpomínky představují něco, co skončilo. Vize je představa o budoucnosti. Představuje touhy, sny, naděje, cíle a plány. Sny a vize nejsou pouhé fantazie, představují realitu, která nenabyla fyzické podoby.<sup>16</sup>

### **Mise a poslání**

Mise a poslání společnosti jsou synonyma a vyjadřují, proč firma na trhu existuje. Slouží jako motivátor zaměstnanců firmy tak, že je zpracována do cílů. To vede k pocitu spoluodpovědnosti za rozvoj firmy.

„Definované poslání by se mělo vyvarovat na jednu stranu příliš širokému pojetí, a na druhé stranu přílišné nic neříkající stručnosti. Vhodné je, když je poslání pojato způsobem,

---

<sup>15</sup> DUCHOŇ, B., ŠAFRÁNKOVÁ, J. *Management*, 2008, s. 6

<sup>16</sup> COVEY, S. R. *Návyk*. 2006, s. 74-75

který motivuje lidi ve firmě.<sup>17</sup> Poslání by mělo být odpovědí na otázku: Co budeme dělat a pro koho to budeme dělat?

### **Strategie**

„Strategii tvoří prohlášení nebo vysvětlení toho, co chce organizace nebo její část, aby se stalo, kam chce jít a v hrubých rysech i jak se tam chce dostat. Strategie určuje směr, jímž ve vztahu ke svému okolí podnik jde, aby dosahoval trvalé konkurenční výhody. Strategii můžeme definovat jako proces vytváření vědomí směru.<sup>18</sup>

Slovo strategie vzniklo původně složením tří slov z řeckého strategos (generál), stratos (vojsko) a agein (výprava, vést). Proto má slovo strategie význam jako dlouhodobý plán činností zaměřený na dosažení nějakého cíle.

Souhrn otázek, které zajímají management: „Kam směřujeme? Jaký je náš osud? Co nás sjednocuje? Co se snažíme vybudovat? Kde a jak můžeme zvítězit?“<sup>19</sup>

### **Cíle**

Cíle určují následující: „Jaký bude konečný výsledek pracovních činností v určitých časových etapách? Cíl by vždy měl mít následující kritéria, měl by být specifický, konkrétní, měřitelný, aktivně ovlivnitelný, aktivizující, reálný a termínovaný – SMART.“<sup>20</sup>

### **Firemní kultura**

Firemní kulturu můžeme chápat jako „soubor základních předpokladů, hodnot, postojů a norem chování, které jsou sdíleny v rámci organizace“.<sup>21</sup> Tyto normy chování se projevují v myšlení, chování zaměstnanců.

---

<sup>17</sup> CHARVÁT, J. *Firemní strategie pro praxi*, 2006, s. 26

<sup>18</sup> ARMSTRONG, M., STEPHENS, T. *Management a leadership*, 2008, s. 94

<sup>19</sup> GRAINER, S. *Kompendium managementu*, 1998, s. 196

<sup>20</sup> DUCHOŇ, B., ŠAFRÁNKOVÁ, J. *Management*, 2008, s. 67

Definice firemní kultury podle M. Armstronga představuje soustavu sdíleného přesvědčení, postojů, domněnek, norem a hodnot existujících v organizaci, které formují způsob jednání lidí a vykonávání práce.<sup>22</sup>

Existuje řada zvyklostí, které se upevnily a ustálily, a staly se tak normou každodenního chování pracovníků. Tyto zvyklosti se nazývají firemní kulturou.

### 1.3 Faktory ovlivňující řízení lidských zdrojů v organizaci

Klíčové faktory výkonu organizace jsou personální procesy. Požadavky na práci = požadavky na výkon činností, očekávaná způsobilost (odborná, osobnostní), očekávané chování, „měřítko“ výkonu,...

Proces řízení lidských zdrojů – „stanovování“ požadavků na způsobilost, hodnocení zaměstnanců, výstupy: popisy pracovních míst, kompetenční modely, manažerské smlouvy, kodexy pracovního chování, výstupy z hodnocení, vzdělávání a rozvoj.... Bez tohoto nemůžeme managovat a vést personální procesy.

Dalšími klíčovými procesy výkonu organizace jsou způsobilosti pracovníků, které souvisejí s procesy řízení lidských zdrojů – stanovení požadavků na výkon a způsobilost, výběr zaměstnanců, adaptační proces, hodnocení, vzdělávání a rozvoj, odměňování, motivace.

---

<sup>21</sup> LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ I. a kol. *Organizační kultura*, 2004, s. 17

<sup>22</sup> ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*, 2007, s. 357

## 2 EFEKTIVITA ŘÍZENÍ

Každá společnost, která se rozhodne určitým způsobem řídit své zdroje, jde do toho s tím, že právě jí zvolené řízení bude efektivní. Aby této efektivity společnost dosáhla, je potřeba, aby brala v úvahu mnoho faktorů. Brát zřetel na veškeré okolní a ovlivňující faktory, které do řízení společnosti budou zasahovat. A to tedy nejen níže zmíněná strategie celkového chodu společnosti, ale také jednotlivých dimenzí společnosti, které spolu musí vzájemně korespondovat, aby bylo možné dosáhnout celkového úspěchu společnosti.

Efektivní strategie vedení dosáhneme právě tehdy, budou-li nám korespondovat také faktory související s řízením vnitřní firemní kultury.

Např. Ivan Nový zmiňuje, že efektivita řízení závisí na tom, jaká očekávání podřízený mají. Při tom je nutné počítat s tím, že tato očekávání se mohou časem a v průběhu vývoje vztahu mezi pracovníky a řídicími pracovníky změnit. V rámci specifického vztahu nadřízený – podřízený pracovník, získávají pracovníci zkušenosti, rozvíjejí své schopnosti a pohotovost, roste jejich vzájemná důvěra i vlastní sebedůvěra. Zde se mění i očekávání týkající se vztahu k vedoucím pracovníkům tím, že vznikají potřeby na prostor tvořivé hry a participace. Dosáhl-li vztah takovéto kvality, musí nadřízený, aby zůstal efektivní, měnit svou řídicí činnost, aby dostal těmto očekáváním. Od vedoucích pracovníků se požaduje, aby nepraktikovali jednotný způsob řízení, nýbrž aby se přizpůsobili kvalitě současného vztahu nadřízený – podřízený pracovník.<sup>23</sup>

Jelikož jsou dnešní společnosti, ať už malé či velké, vystaveny každodenním tlakům nejen z okolí, ale také uvnitř sebe samých, je velmi důležité se s těmito každodenními nástrahami úspěšně vypořádat. Jedním ze základních pilířů úspěchu je právě stanovení správné a efektivní strategie společnosti společně s dobře fungující a správně nastavenou firemní kulturou. Tyto součásti řízení společnosti není radno podceňovat, naopak je potřeba věnovat jim dostatečnou pozornost a sledovat, jak tyto faktory navzájem spolupracují a jestli fungují tak, jak je očekáváno a jak by fungovat měly. Pokud ano, tak zda je jejich efektivita taková, jakou společnost předpovídala a očekávala při stanovení strategií.

---

<sup>23</sup> NOVÝ, I. *Interkulturní řízení a management*. *Acta Oeconomica Pragensia* [online], 2007

Jelikož je trh složitým systémem, ve kterém dochází dnes a denně ke značnému množství změn, stává se jedním z úkolů manažerů a vedení společností na tyto změny reagovat a využívat svých znalostí k tomu, aby ochránili vlastní společnost před možnými negativními dopady těchto změn. Pokud budeme mít správně stanovenou strategii, napomůže nám to k tomu, že i když se na trhu objeví nějaké změny, budeme schopni na tyto změny včas a správně reagovat a předejdeme tak případným možným dopadům na společnost. To je jeden z mnoha dalších důvodů, na kterých lze vidět, jak moc důležitá je předem správně stanovená firemní strategie.

## 2.1 Strategie řízení

Strategické řízení společnosti považujeme za velmi důležité především z pohledu dlouhodobé konkurenceschopnosti společnosti na trhu. Díky správně stanovené strategii je společnost následně schopná daleko lépe předpovídat případné vzniklé problémy, lépe na tíživou situaci reagovat, dívat se dále do budoucnosti. Naopak společnosti, kterým chybí jakékoliv strategické řízení, mohou mít s řešením takovýchto situací značné problémy.

Nelze tedy pochybovat o tom, že stanovená strategie a s ní související strategické řízení společnosti jsou dnes neodmyslitelnou součástí celkového vedení moderních a správně vedených společností. Je proto velmi důležité toto realizovat pomocí stanovení jednotlivých strategií a strategických cílů. Ty mohou být realizovány prostřednictvím záměrů určujících další vývoj společnosti, dále také formou metod, nástrojů a opatření, která vedou k prosazování strategických cílů do praktické podoby.

Strategické řízení společnosti můžeme popsat a chápat také jako „proces tvorby a implementace rozvojových záměrů, které mají zásadní význam pro rozvoj firmy, a které směřují k vytváření specifických předností a dosažení její konkurenceschopnosti.“<sup>24</sup>

## 2.2 Řízení týmu a výkonu

Správně řídit tým a dosahovat přitom požadovaných výsledků ve správném čase, může každý vedoucí pracovník, který ovládá celou řadu dovedností. K úspěšnému řízení týmu spolupracovníků potřebuje manažer především osobní zralost, charakter, ochotu převzít

---

<sup>24</sup> LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. a kol. *Organizační kultura*. 2004, s. 42



zodpovědnost, rozhodnost, ale i široké spektrum odborných, organizačních a komunikačních dovedností.

Při řízení týmu je věnována zvýšená pozornost úkolům a lidem. Manažer se zajímá o lidské zájmy a vztahy, ale zároveň se soustředí i na týmové úkoly a cíle. Osoba manažera je spíše v pozadí, pouze koordinuje úsilí jednotlivých členů týmu.<sup>25</sup>

Vedoucí týmu stojí mimo něj, ale usnadňuje i přesto fungování celého týmu, dbá na dosahování týmových cílů. K hlavním dovednostem nezbytným pro vedení týmu patří schopnost stanovit jasně týmové cíle, vzbuzovat u členů týmu důvěru a oddanost, udržovat dobré vztahy s vnějším okolím, vytvářet příležitosti pro všechny členy týmu a umění podporovat soudržnost mezi členy týmu.<sup>26</sup>

Manažer týmu musí dokázat koordinovat a moderovat týmovou práci, radit jednotlivým členům, regulovat konflikty, prezentovat výsledky, reprezentovat tým navenek a jednat za tým jako celek.<sup>27</sup>

**Koordinace týmu** znamená umět vyhledávat, vyjasňovat a dohadovat cíle týmu. Starat se o to, aby dělba práce a pracovní postupy byly transparentní a stále se zlepšovaly. Pečovat o dodržování časových termínů pro úkoly a spolehlivě plnit termíny. Dbát o vyladění činností týmu jako celku ve vztahu k jiným organizačním jednotkám.

**Moderování** je spjato s péčí o tým a o vzájemnou komunikaci. Manažer jako moderátor se musí starat o to, aby se každý člen týmu dostal ke slovu a mohl vyjádřit své mínění. Vhodně argumentuje při jednáních. Ví, jaké názory jsou rozdílné a které jsou společné. Odhaluje a citlivě odstraňuje problémy v komunikaci. V situacích, které nelze v současné době efektivně zvládnout, deleguje problém na jiné dílčí skupiny. Zajišťuje dílčí etapové výsledky. Konečný výsledek zadokumentuje a připravuje k dalšímu zpracování.<sup>28</sup>

---

<sup>25</sup> PLAMÍNEK, J. *Vedení lidí, týmů a firem*, 2004, s. 138

<sup>26</sup> HAYES, N. *Psychologie týmové práce*, 2005, s. 55

<sup>27</sup> KRÜGER, W. *Vedení týmů*, 2004, s. 22

<sup>28</sup> Tamtéž, s. 23

**Umění poradit** znamená být vždy připraven vyslechnout člena týmu, který nechce řešit svůj problém veřejně. Musí dokázat jasně a rychle definovat problém a navrhnout efektivní způsob jeho řešení.<sup>29</sup>

Vedoucí pracovník musí být zralou osobností, aby mohl být příkladem svým podřízeným. Interakční přístup, který se zabývá osobností řídicího pracovníka a jeho orientací na vztahy, klade důraz na schopnosti interakce a komunikace.<sup>30</sup>

Následující tabulka ukazuje základní styly řízení týmové práce podle E. Bedrnové.

**Tabulka 1. Základní styly řízení týmové práce**

Základní styly řízení	Styl s nízkou účinností	Styl s vysokou účinností
Styl orientovaný na postupy	Zkostnatělé uplatňování předpisů	Byrokratický přístup
Styl orientovaný na vztahy	Uplatňování líbivé politiky	Podporující přístup
Styl orientovaný na úkoly	Autokratický přístup	Podněcující přístup
Styl orientovaný na integraci	Kompromisní přístup	Integrující přístup

Zdroj: Bedrnová E., Nový, I. *Psychologie a sociologie řízení*, 2002, s. 157

Ve stylu orientovaném na postupy se manažer nejvíce věnuje metodickým postupům, systémům a pravidlům. Dobře zvládá rutinu, příliš však lpí na pravidlech a postupech. Zpravidla mu dělá problémy pružné přizpůsobení se. Vedoucí pracovník orientovaný na vztahy preferuje kontakty mezi lidmi a všímá si potřeb svých podřízených pracovníků.

Manažer, který je orientován na úkoly, se zaměřuje zejména na viditelné výkony svých zaměstnanců. Důležitou roli hraje, jak náročné a reálné cíle stanovuje svým podřízeným.<sup>31</sup>

<sup>29</sup> KRÜGER, W. *Vedení týmů*, 2004, s. 24

<sup>30</sup> BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie řízení*, 2002, s. 157

Vedoucí zaměřený na integraci usiluje o souběžné respektování potřeb lidí i úkolů. Podporuje kooperaci, ale dbá i na dodržování stanovených cílů. Preferuje kompromisy před konfrontacemi.

V současné době se klade největší důraz na komplexní přístup a flexibilitu vedoucího pracovníka.<sup>32</sup>

Za **pracovní výkon** můžeme považovat výsledky jednotlivce, týmu či celé organizace. Tento pohled zdůrazňuje bezprostředně zjiřitelné a měřitelné množství odvedené práce. Nejde to však uvést jako obecně platnou definici, neboť ne každý pracovník (např. učitel) má svůj pracovní výkon měřitelný.

Řízení pracovního výkonu je jedním z dalších činitelů, který může mít vliv na řízení lidských zdrojů. Postupem času se stává výkon způsobem provedení a způsobem chování určitého pracovníka. Což je ovlivněno konkrétními znalostmi, dovednostmi a charakteristickými rysy daného jedince. Souhrnně můžeme hovořit o množství a kvalitě odvedené práce, o přístupu k ní, pracovním chování, apod.<sup>33</sup> Všechny tyto faktory může dobrý manažer dokázat ovlivnit a částečně tak řídit výkon daného pracovníka. Pokud toto dokáže, dává tak vyniknout právě svým manažerským kvalitám.

### 2.3 Manažerské styly řízení

Manažerských stylů řízení, které se pohybují od demokratických k diktátorským, je v odborných literaturách uvedeno velké množství. Styl řízení jakéhokoliv manažera je velice osobní. Manažer by se měl s daným stylem ztotožňovat. Styly řízení se mohou za určitý čas změnit. Mění se s rozvojem a růstem manažera, zároveň i společnosti. Řízení lidí pomocí vztahů pomáhá rozvinout výkon zaměstnanců a pomáhá společnost popohnat za úspěchem prostřednictvím výzev, které usnadní další rozvoj. Níže jsou uvedeny efektivní styly řízení, díky nimž mohou manažeři uspokojit vlastní potřeby i potřeby svých spolupracovníků.

---

<sup>31</sup> BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie řízení*, 2002, s. 157

<sup>32</sup> Tamtéž, s. 157

<sup>33</sup> KOUBEK, J. *Řízení pracovního výkonu*, 2004, s. 22

**Řízení koučováním a rozvojem** – je založené na předpokladu, že se manažeři vidí v první řadě jako „koučové“ svých zaměstnanců, kteří mají za cíl získat z nich to nejlepší tým, že jim pomůžou k jejich vlastnímu rozvoji.

**Řízení dohodou** – manažeři vytváří systémy, které povzbuzují a shromažďují jednotlivé vklady zaměstnanců, a potom se posunují dále. Vše je založeno na všeobecné dohodě pracovní síly.

**Řízení podle rozhodovacích modelů** – učiněná rozhodnutí, založená na návrzích generovaných uměle vytvořenými situacemi. Jako plánování scénářů může být trikem správně určit, jaký rozhodovací model se v současné době rozvíjí, a podle toho reagovat.

**Řízení podle cílů** – prvním krokem je stanovit kloubové cíle pro společnost, potom je rozčlenit na kroky, aby se každému zaměstnanci mohly stanovit individuální cíle.

**Řízení podle organizačního rozvoje** – manažeři se nepřetržitě snaží zlepšit vztahy a komunikaci, což je založeno na předpokladu, že čím lépe je společnost rozvinutá, tím lépe bude celkově fungovat.

**Řízení pochůzkou** – manažeři obchází po společnosti a snaží se vcítit do lidí a činností. Často se u jednotlivých zaměstnanců zastavují, aby s nimi promluvili pár slov a vyslechli je. Tyto praktiky začal ve své praxi realizovat Dave Packard, spoluzakladatel společnosti Hewlett-Packard. Tento styl můžeme vidět pod zkratkou MBWAL (Management by Walking Around and Listening). Méně známý je pod pojmem Management by Wandering About.<sup>34</sup>

Ať se manažer rozhodne pro kterýkoliv z výše uvedených modelů řízení, jistotou je, že mu bude nápomocen k dosažení lepší efektivity řízení z jeho manažerské pozice, která sama o sobě vyžaduje správné rozhodování a řízení podřízených pracovníků.

---

<sup>34</sup> LEWTHWAITE, J. *Začínám řídit lidi*, 2007, s. 205

### 3 PROPOJENÍ FIREMNÍ KULTURY A ARCHITEKTURY S ŘÍZENÍM LIDSKÝCH ZDROJŮ

Firemní kultura, architektura, lidské zdroje a jejich řízení – několik pojmů, které spolu velmi úzce souvisí. Pro správný chod společnosti je velmi důležité, aby tyto faktory vzájemně dobře korespondovaly. Vhodná struktura, klima a nastavená kultura uvnitř společnosti, dobře fungující a zavedený model řízení lidských zdrojů. Správně splněné a vzájemně propojené vedou ke správnému fungování celkového chodu společnosti a k naplňování strategií a vizí společnosti.

#### 3.1 Firemní kultura

Firemní (podnikovou) kulturu můžeme definovat jako „označení určitých společných přístupů, hodnot, představ, norem sdílených ve firmě. Dále tento pojem zahrnuje usměrňování postojů, jednání a chování pracovníků prostřednictvím určitých rituálů a symbolů (znaky, loga, oblečení).<sup>35</sup>

Z výše uvedeného logicky vyplývá, že firemní kultura je specifickým projevem dané společnosti a tvoří ho vnitřní struktura a klima dané společnosti, návyky, chování vedoucích i podřízených pracovníků, kteří svými vzájemnými vztahy dávají vzniknout určité firemní kultuře. Na základě kladných či záporných vnitřních vztahů se pak odráží do celkového chodu, vnitřního ducha a profilu společnosti.

Firemní kultura jako taková je neodmyslitelně spjata s vývojem společnosti, prachovních vztahů i s celkovým vývojem charakteru lidského chování a myšlení. Není však výdobytkem moderní doby, již dříve panovaly v podnicích a veškerých společnostech vztahy, které byly základem pro vznik firemní kultury. Ovšem v minulosti nebrali zaměstnavatelé takové ohledy na to, zda mají ve svých podnicích spokojené zaměstnance a zda mezi nimi v rámci firemního kolektivu panuje správná atmosféra.

Záslouhou technického a především myšlenkového posunu lidstva v této oblasti směrem kupředu je v dnešní době, ale i době nedávno minulé, cca od doby 2. světové války, přikládán vztahům v rámci firem větší důraz. A je velmi dobře, že si zaměstnavatelé uvědomili,

---

<sup>35</sup> ŠIGUT, Z. *Firemní kultura a lidské zdroje*, 2004, s. 9

že blaho vlastních zaměstnanců bude ku prospěchu jim samým. Je nemyslitelné si představit, že by byli zaměstnanci v dnešní době ochotni pracovat v takových sociálních poměrech, jako bývaly kdysi. Soudobá motivace a vnitropodnikové vztahy jsou velmi důležité nejen kvůli spokojenosti zaměstnanců, ale také z důvodů uvědomění si, že spokojený zaměstnanec je pro zaměstnavatele stejně důležitý, jako spokojený zákazník. A proto je potřeba o jejich blaho pečovat a naslouchat jejich názorům. Nebude-li fungovat vzájemná komunikace, např. v rovině podřízený – přímý nadřízený jakožto základní model komunikace, který by měl na pracovišti fungovat, těžko můžeme očekávat, že vztahy v celkovém kolektivu společnosti budou odpovídat chtěnému a očekávanému.

S firemní kulturou souvisí také sociální klima ve společnosti. Jsou to faktory, které mohou zásadním způsobem pozitivně či negativně ovlivňovat řízení společnosti, zaměstnance a jejich pracovní výkon, morálku, chování, duševní stav a následný přínos pro společnost. Sociální klima, jinak řečeno klima organizace či podnikové organizační klima můžeme obecně označit jako atmosféru nebo náladu na pracovišti, sociální pohodu či nepohodu.

Dvojice autorů Dědina, Cejthamr tvrdí, že pro zlepšení sociálního klimatu je potřeba se zaměřit na faktory zdravého podnikového prostředí, jako jsou:

- „integrace osobních a organizačních (firemních) cílů,
- organizační struktura odpovídající požadavkům socio-technického systému,
- demokraticky fungující organizace se skutečnými možnostmi podílet se na rozhodování,
- spravedlivé zacházení s rovnými podmínkami pro všechny pracovníky,
- vzájemná důvěra, uznání a podpora na všech stupních organizace,
- otevřená diskuze o problémech, snaha o odstranění možných konfrontací,
- manažerské chování a řídicí styl odpovídající konkrétním pracovním situacím,
- uznání psychologické úmluvy mezi jednotlivci a organizací,
- respektování lidských potřeb a očekávání, chápání individuálních rozdílů a vlastností,
- rovný systém v odměňování založený na pozitivní motivaci,
- zájem o kvalitu pracovních podmínek a smysluplnost pracovní náplně,

- příležitost pro osobní rozvoj a kariérní postup, identifikace s firmou, loajalita, pocit, že jsem platným a ceněným členem organizace.<sup>36</sup>

Výše uvedené skutečnosti patří bezesporu k faktorům pozitivně ovlivňujícím sociální klima ve společnosti. Jejich dodržováním zajistíme, že se zaměstnanci budou ve firmě cítit dobře, budou tak ochotni odvést pro společnost maximum a spokojenost tak bude panovat na obou stranách.

### 3.2 Architektura firemní kultury

V podnikové kultuře se, dle Jakubíkové, prolíná několik linií:

- „nadmárodní organizační kultura, industriální kultura vyspělých zemí (vyvíjela se po staletí a šířila se s rozvojem průmyslu a hospodářství),
- národní kultura,
- regionální kultura,
- kultura vlastní organizace,
- subkultury divizí nebo útvarů v rámci organizace.<sup>37</sup>

Pokud se zamyslíme nad výše uvedenými faktory ovlivňujícími kulturu v jakékoliv konkrétní společnosti, jakékoliv zemi, je nutno souhlasit. Jiný přístup budou mít zaměstnanci např. v Číně a České republice, stejně tak nátura moravská či česká je místy zcela odlišná a promítne se tak do chodu společnosti. Stejně tak vztahy z marketingového oddělení nebudou odpovídat vztahům na pracovišti dělníků.

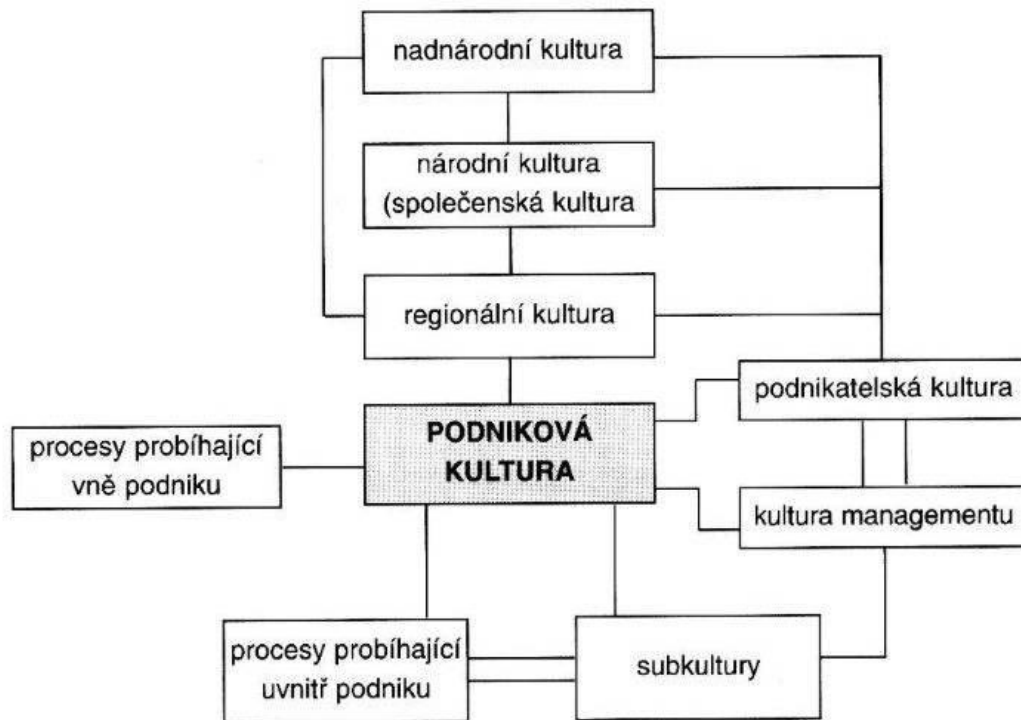
---

<sup>36</sup> DĚDINA, J., CEJTHAMR, V. *Management a organizační chování*, 2005, s. 269

<sup>37</sup> ŠIGUT, Z. *Firemní kultura a lidské zdroje*, 2004. s. 31

Stejnou problematiku ukazuje autorka názorně graficky takto: (Jakubíková, 1997, s. 23)

*Obr. 1. Východiska formování firemní kultury*



Zdroj: Šigut, Z. Firemní kultura a lidské zdroje, 2004, s. 31

### 3.3 Řízení firemní kultury

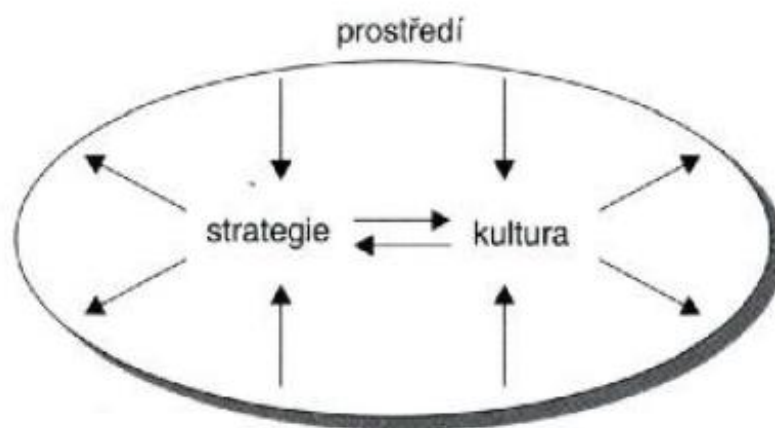
Stejně jako strategie řízení společnosti, patří i firemní kultura do součástí systémů firmy, které značně ovlivňují její chod, výkonnosti, s čímž souvisí i následné postavení na trhu a konkurenceschopnost. Firemní kultura zasahuje významně do strategie a řízení společnosti a ovlivňuje celý strategický proces. A to od samého počátku stanovení strategie až po její realizaci v praxi.

Pokud je firemní kultura dostatečně silná, je faktorem, který silně ovlivňuje formulace nové firemní strategie. Pokud spolu jednotlivé složky firemní kultury spolupracují, je pro společnost jednodušší utvářet novou strategii i výběr způsobu, kterým se tato strategie bude formulovat. Zde se také promítne soulad mezi celkovou firemní kulturou a vizí o firemních strategiích. Pokud toto funguje, považujeme to za základní stavební kámen pro dlouhodobou úspěšnost a konkurenceschopnost firmy.



Se stanovením strategií souvisí následné rozložení úkolů mezi jednotlivé zaměstnance a vyřčení úkolů pro jejich jednotlivé role. Pokud jsou tyto úkoly podrobně známé, společně s budoucími záměry, strategií a cíly, které má firma dosáhnout, naskýtá se lepší možnost pro stanovení podoby nové, žádoucí firemní kultury. Je také snazší určit, kteří zaměstnanci budou v té dané strategii pro společnosti potřebnější a jaké jednání od nich bude firma očekávat a požadovat. Z výše zmíněných skutečností usoudíme, že správně fungující firemní kultura ovlivňuje veškerý průběh činností ve společnosti.

*Obr. 2. Vztah strategie, prostředí a firemní kultury*



Zdroj: Lukášová, Nový, 2004, s. 41

Výše uvedený obrázek názorně ukazuje skutečnost, jak na sebe vzájemně působí nejen strategie a kultura společnosti, ale že oba tyto faktory jsou ovlivňovány prostředím, které ve společnosti je a které ho obklopuje i zvenčí, tedy prostředí mimo firmu. Pouze v tom případě, budou-li tyto faktory vzájemně spolupracovat a korespondovat, je možné dosáhnout optimálních podmínek pro chod celé společnosti.

Pro řízení kultury lze dle Armstronga použít jeden nebo více z následujících přístupů:

- „**vytváření** takových **prohlášení** o poslání a hodnotách organizace, která výslovně uvádějí, kam organizace směřuje a jaké hodnoty si musí osvojit, aby svého cíle dosáhla – avšak tato prohlášení musejí být realistická a musejí po nich následovat semináře, vzdělávací akce a diskuze, které změňí tato slova v činy,

- **zásahy do organizačního rozvoje** určené ke zlepšení efektivnosti fungování organizace a umožňující lidem reagovat na tyto snahy nebo na řízení změny,
- **zásahy do rozvoje zaměstnanců**, jejichž cílem je zvýšit souhlas a pochopení pro klíčové hodnoty organizace a ovlivnit chování tak, aby podporovalo tyto hodnoty,
- **procesy řízení výkonu**, které prostřednictvím mechanismu stanovování cílů a hodnocení pracovního výkonu zabezpečují, aby se hodnoty, normy a chování vytváření programy změny kultury absorbovaly a působily jako součást normálního procesu řízení,
- **procesy řízení odměňování**, které odměňují lidi na základě chování, které je v souladu s hodnotami zabudovanými do programu změny kultury,
- **metody změny chování**, beroucí v úvahu to, že je často lehčí ovlivnit chování než změnit postoje.<sup>38</sup>

### 3.4 Propojení s lidskými zdroji

Dle Armstronga existuje několik cílů řízení kultury, mezi něž patří:

- **„vytvoření ideologie**, která se stane vodítkem managementu při formulování a zavádění promyšlené strategie a politiky řízení lidských zdrojů,
- **vytvoření a udržení** v organizaci **pozitivního klimatu**, ukazující pracovní chování, které se od členů organizace očekává,
- **zvýšení pochopení a oddanosti** pro hodnoty organizace.<sup>39</sup>

Autor dále dodává, že **„cílem řízení kultury** však není vnutit organizaci uniformní a neslanou nemastnou kulturu. Naopak, toto řízení respektuje skutečnost, že pro různé části firmy mohou být vhodné různé kultury. Řízení organizační kultury je klíčovou činností vyššího managementu, přičemž personalisté jim v rámci své neustále se rozšiřující role interních konzultantů přispívají radou a pomocí.<sup>40</sup>

---

<sup>38</sup> ARMSTRONG, M. *Personální management*, 1999, s. 366

<sup>39</sup> Tamtéž, s. 364

<sup>40</sup> Tamtéž, s. 364

Z výše uvedeného vyplývá, že správné řízení lidských zdrojů, jako je správný výběr zaměstnanců, jejich motivace, rozvoj, firemní benefity, napomáhá k rozvoji a udržení správné firemní kultury.

## 4 NOVÉ TRENDY V PERSONÁLNÍM ŘÍZENÍ

V posledních letech a s postupně narůstajícími nároky na zaměstnance je také důležité, aby zaměstnavatelé (firmy, společnosti, organizace) sledovali nové, moderní trendy v oblasti řízení, a to nejen lidských zdrojů, kterými se dále podrobněji bude tato kapitola zabývat. Pokud chceme své zaměstnance rozvíjet, musíme jim adekvátním způsobem také zlepšovat podmínky pro práci a způsob, jakým jejich práci řídíme. Pokud si toto zaměstnavatel uvědomí a bude se svým zaměstnancům adekvátně věnovat, bude to mít následně pozitivní vliv na efektivitu práce, konkurenceschopnost a celkový profil a výsledný profit společnosti.

### 4.1 Modely řízení lidských zdrojů

Zpracování strategie řízení lidských zdrojů znamená stanovení několika kroků:

1. Východiskem pro zpracování strategie lidských zdrojů je vize a strategie firmy - jaké jsou záměry a plány do budoucna.
2. Z těchto záměrů vyplývají konkrétní úkoly pro jednotlivé jednotky a útvary (co pro to musí udělat rozvoj, marketing, prodej, výroba a lidské zdroje).
3. Určení kompetencí (znalosti, schopnosti, dovednosti, postoje), které jsou potřebné pro jednotlivé útvary a pracovní místa, aby lidé mohli své úkoly správně plnit.
4. Stanovení nástrojů, jakými bude těchto kompetencí v útvarech a u jednotlivců dosahováno (nábor a výběr pracovníků, rozvoj pracovníků, motivování). Je třeba brát v úvahu jednak stávající úroveň pracovních sil a jednak možnosti trhu práce v regionu.
5. Zpracování norem, kterými je řízeno použití jednotlivých nástrojů (dokumenty).

Výstupy z řízení lidských zdrojů by měla být vyšší úroveň kompetencí, vyšší motivace.<sup>41</sup>

Řízení je proces stanovování cílů, definování procesů a kontrolování výsledků. Řídící činnost je svou podstatou zaměřena na pracovníky, na organizovanou pracovní skupinu. Ob-

---

<sup>41</sup> BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování*. 1994, s. 305

sah řídicí činnosti tvoří proto ovlivňování motivace řízených pracovníků, nebo obecněji vedení lidí. Jde o ovlivňování motivace lidí vzhledem k pracovním úkolům i k plánovaným záměrům organizace.<sup>42</sup>

Za základní požadavky v manažerské praxi se považují organizační a řídicí schopnosti, které jsou zároveň měřítkem manažerské kvalifikace a úspěšnosti. Důležitou součástí těchto schopností je delegování při stanovení konkrétních odpovědností pracovníků a jejich funkční součinnost, určit vazby mezi jednotlivými odděleními, pracovním týmem nebo jednotlivci tak, aby to směřovalo k efektivnímu plnění pracovních úkolů nebo cílů.

### Čtyři základní paradigmaty řízení

Každý z nás má v sobě zakotvené určité vzorce chování – určité představy o životě a jeho fungování. Tyto naše vzorce chování či jednání nazýváme návyky či paradigmaty. Všechny naše návyky vznikly z nějaké události či zkušenosti z našeho dětství či minulé situace. I přestože většina našich návyků má svůj význam, můžeme na nich pracovat a změnit je, stát se tak efektivnějšími. Jak toho docílit? Stephen R. Covey na tuto otázku odpovídá, že je důležité změnit svůj pohled na svět, změnit svůj systém chápání některých aspektů. Existují 4 základní paradigmaty managementu. První 3 paradigmaty jsou z pohledu efektivního řízení chybná. Správné paradigma je vedení založené na principech, jelikož lidé znají podstatu a smysluplnost své práce, tím dochází k zefektivnění práce v rámci organizace i samotného jednotlivce.

1. PARADIGMA VĚDECKÉHO ŘÍZENÍ – styl tohoto řízení lidí vychází z pohledu na člověka jako na ekonomickou bytost. Při tomto pojetí manažer řídí lidi autoritativně.
2. PARADIGMA MEZILIDSKÝCH VZTAHŮ – řízení lidí na základě mezilidských vztahů respektuje to, že lidé mají city a proto s nimi manažeři jednají poctivě, zdvořile a slušně. Manažer využívá svou moc k férovému i laskavému jednání. Zde je manažer brán jako benevolentní autorita.

---

<sup>42</sup> BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie řízení*. 2002, s. 15

3. PARADIGMA LIDSKÝCH ZDROJŮ – v tomto stylu řízení do hry vstupuje nejenom férovou a laskavost, ale tak i výkonnost. Lidé jsou považováni za myslící bytosti. Využívá se zde lidského nadání, tvořivosti, vynalézavosti či představivosti. Manažeři chápou, že lidé chtějí dělat něco smysluplného a přispívat tak ostatním. Vnímají lidi jako zásobárnu vloh a schopností, které mohou uplatnit tento potenciál ve prospěch dosažení cílů organizace.
4. VEDENÍ ZALOŽENÉ NA PRINCIPECH – je jediným správným modelem. Při tomto přístupu vstupují do hry poctivost, laskavost, výkonnost a zejména efektivnost. Manažeři si uvědomují, že lidé musí znát cíle a význam toho, co dělají. Díky tomu, že lidé musí znát cíle a význam toho, co dělají. Díky tomu, že lidé znají skutečný smysl práce, jednají podle toho, co od nich očekáváme. Tím dochází ke zjednodušení a zefektivnění práce. Při tomto způsobu vedení dochází k pozitivní synergii – tvůrčí spolupráci, prostřednictvím které dochází k výjimečným výsledkům celé organizace, týmu či společnosti.<sup>43</sup>

Další možností/formou spadající do vedení (řízení) lidských zdrojů je delegování. Delegování představuje poskytnutí takových práv a odpovědností zaměstnancům na všech úrovních, které jim umožňují rozhodovat na základě svého vlastního uvážení. Proces delegování se skládá ze tří vzájemně provázených činností:

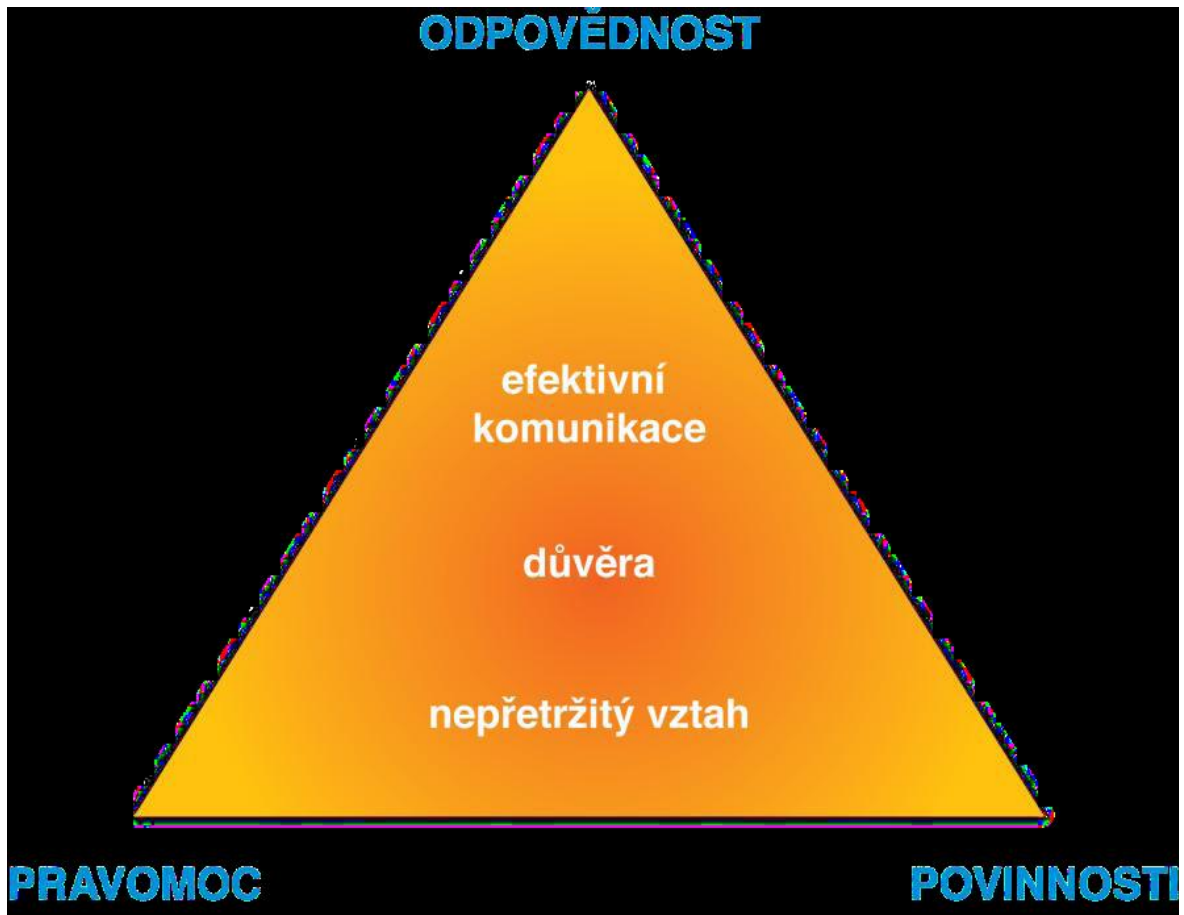
- přidělování povinností – stanovení pracovních úloh a povinností podřízeným pracovníkům prostřednictvím efektivní komunikace,
- udělení pravomocí – poskytnutí „prostoru“ a vytvoření podmínek pro plnění daných úloh,
- stanovení zodpovědnosti – uplatňování vědomé kontroly a zpětné vazby, zda úloha byla efektivně splněna.

Předpokladem fungování procesu delegování je efektivní komunikace, důvěra a nepřetržitý vztah mezi nadřízeným a podřízenými. Každá z činností procesu delegování tvoří jeden vrchol trojúhelníku.

---

<sup>43</sup> COVEY, S. R. *Vedení založené na principech*. 2009, s. 156-160

Obr. 3. Trojúhelník delegování



Zdroj: Blašková, M. *Manažment lidských zdrojov*, 1998, s. 92

Jakmile nejsou v práci řídicího pracovníka obsažené všechny činnosti opravdu správně – nedeleguje komplexně a důsledně – vznikají tak problémy a konstrukce trojúhelníku se zhroutlí.<sup>44</sup>

## 4.2 Kompetence

Kompetenční model je zaměřen na konkrétní kombinaci vědomostí, dovedností, znalostí, zkušeností a dalších charakteristik osobnosti (tzv. kompetencí), které jsou potřebné k efektivnímu plnění úkolů a nezbytné pro řízení organizace.

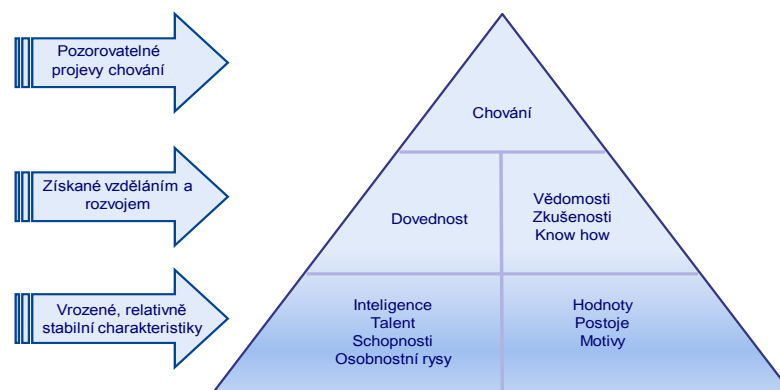
---

<sup>44</sup> BLAŠKOVÁ, M. *Manažment lidských zdrojov*. 1998, s. 92, přeloženo autorem

Kompetenční model ve firmě vytváří jakýsi „most“. Tímto mostem můžeme propojit práci samotnou s hodnotami a principy organizace. Popis práce určuje, co má člověk dělat, zatímco hodnoty a principy představují vnitřní vodítka zejména pro situace nejistoty a říkají, jak se chovat v situacích, které nejsou zahrnuty v popisu práce.

*Obr. 4. Hierarchie kompetencí*

Hierarchický model struktury kompetencí



Zdroj: interní materiály společnosti HARTMANN-RICO a. s.

**Intelligence**, talent, schopnosti, osobnostní rysy jsou vrozené a jejich míra je daná genetikou. Hodnoty, postoje, motivy jsou ovlivněny výchovou, prostředím, ve kterém vyrůstáme. Velmi důležitá je kombinace obojího.

**Dovednost** dělíme na silnou, střední (jsou rozvinutelné) a slabou. Dovednost rozvíjíme na základě vědomosti a zkušenosti.

**Chování** je výstupem kompetencí člověka.

**Co je kompetence a co činnost?**

Kompetence je množina chování, které zaměstnanec musí v dané pozici použít, aby úkoly vyplývající z této pozice kompetentně zvládl, za předpokladu, že:



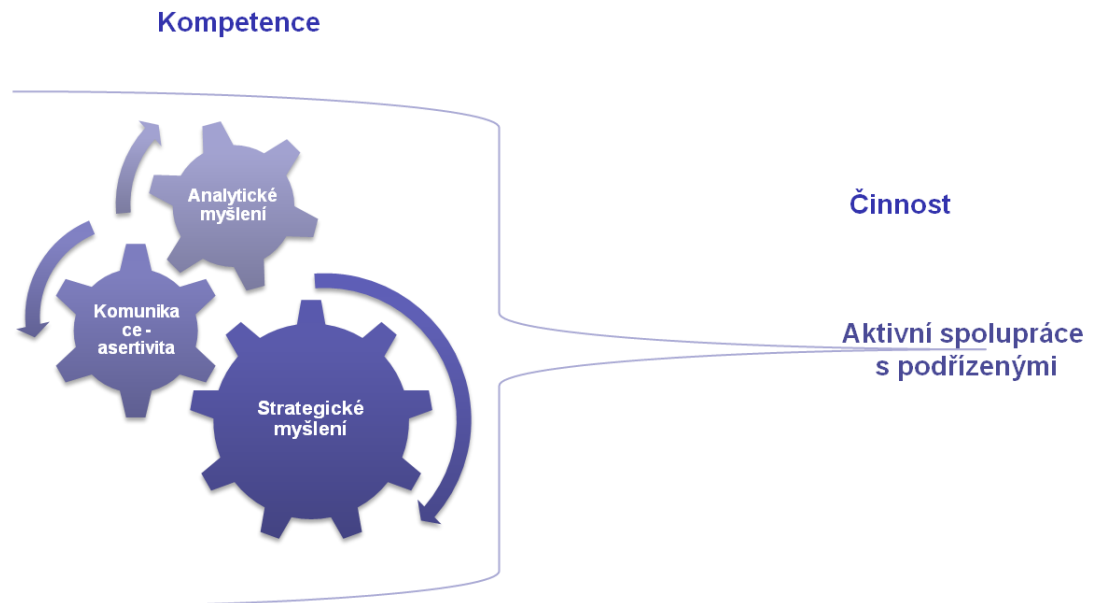
- má schopnosti, dovednosti, vědomosti, zkušenosti,
- má motivaci takové chování použít,
- má možnost chování použít v daném prostředí.



Činnost je aktivita prováděná určitou osobou. Pro každou z činností potřebujeme souhrn kompetencí, které by měla osoba mít, aby mohla danou činnost vykonávat co nejlépe.



Posilováním silných a středně silných kompetencí posilujeme činnost, pro kterou vybrané kompetence potřebujeme.

*Obr. 5. Vztah mezi kompetencemi a činnostmi*

Zdroj: interní materiály společnosti HARTMANN-RICO a. s.

### Výběr kompetencí

Při výběru kompetencí pro daného zaměstnance bereme v úvahu jeho pracovní popis nebo-li popis činností a jeho předchozí pracovní hodnocení. Dále se zaměřit na hlavní činnosti a cíle zaměstnance, kterých nebylo v minulosti dosaženo nebo dosaženo jen z části a činnosti a cíle pro následující období. Při analýze těchto tří věcí, je třeba promyslet, jaké kompetence je třeba u zaměstnance posílit, aby byl schopen splnit dané činnosti a cíle.

*Obr. 6. Výběr kompetencí*

Zdroj: interní materiály společnosti HARTMANN-RICO a. s.

### 4.3 Lidské zdroje

Obecně platí, že lidé jsou nezbytnou součástí organizace, společnosti. Pokud chce společnost prosperovat, musí se snažit lidský potenciál svých zaměstnanců co nejlépe využívat. Dnešní doba přinesla pozitivní obrat v tom, že většina společností už nenahlíží na své zaměstnance jako na pouhé výrobní prostředky. Hledí na to, aby zaměstnanci na jednotlivých pozicích měli správné kompetence, byli správně řízeni a vedeni v souladu se zvolenou strategií celé společnosti.

„Lidé jsou mnohem více než jen zaměstnanci. Jsou nositeli znalostí, schopností a vztahů, s nimiž jde vaše firma na trh. Organizace je na svých lidech závislá mnohem více, než jsou její lidé závislí na ní. Lidé jsou tou nejvýznamnější investicí firmy.“<sup>45</sup> Tento výrok nejlépe vystihuje to, proč je tak důležité poskytovat podporu a pomoc lidem (zaměstnancům), aby se mohli plně rozvíjet, využívat svůj potenciál, dosahovat maximální efektivity a přispívat tak svým dílem k celkovému chodu a výkonu společnosti.

Výkonnost a úspěšnost společností, obzvláště v současném náročném podnikatelském prostředí, závisí ale také na mnoha dalších faktorech – na technickém vybavení, finančním zajištění, dostupnosti výrobních surovin. Důležité jsou také konkurenční přednosti a schopnost efektivního řízení podniku. Veškeré tyto aspekty se dostávají svojí důležitostí do popředí a mnohdy se tak zapomíná na jeden z nejdůležitějších, avšak často neprávem opomíjených a nedoceněných, faktorů úspěšnosti organizace. Oním faktorem jsou právě lidé – zaměstnanci, manažeři, personál.

### 4.4 Lidské zdroje, silná stránka společnosti

Co můžeme dělat pro to, aby se řízení lidských zdrojů stalo silnou stránkou firmy?

1. Zvážit, zda firma potřebuje – s ohledem na své ambiciózní krátkodobé produkční cíle a strategické rozvojové cíle – mít k dispozici kvalitní, profesionálně zdatný, pracovně spolehlivý a loajální personál, anebo jí v oblasti personálního řízení postačí pouhé rutinérství řídicích pracovníků, opírající se o jejich zkušenosti, intuici a postupy založené na metodě pokusu a omylu.

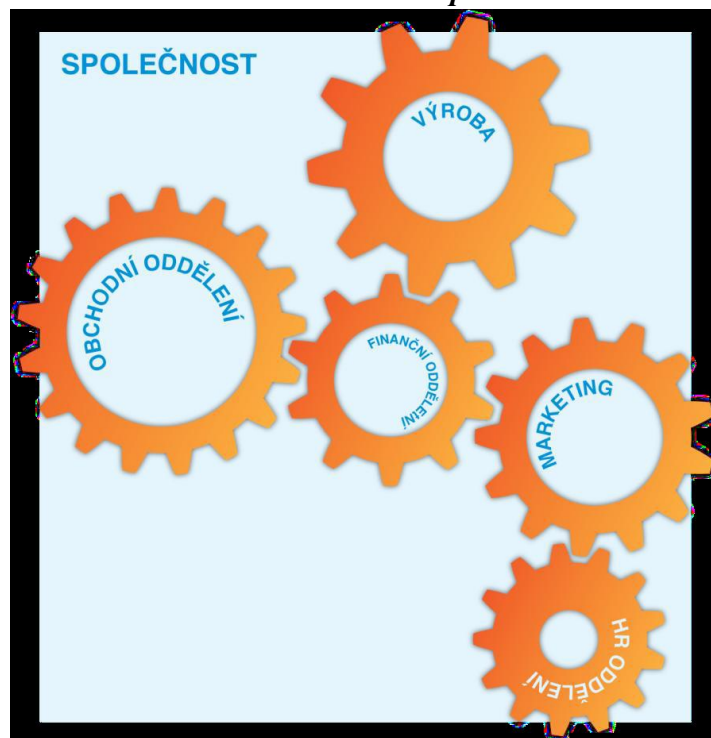
---

<sup>45</sup> EDERSHEIM, E. H. *Management podle Druckera*, 2008, s. 180

2. Seznámit se s manažerskými postupy a metodami sloužícími efektivnímu řízení lidských zdrojů firmy a jejich cílevědomému rozvoji.
3. Začít si uvážlivě uvedené postupy osvojovat, ověřovat je, experimentovat s nimi a vybrat si z nich pro svou manažerskou praxi ty, které se osvědčily.
4. Mít trpělivost při očekávání pozitivních výsledků manažerských postupů uplatněných ve firmě na poli řízení lidských zdrojů, neboť lidé zůstanou patrně nejcennějším, zároveň však obtížně říditelným, aktivem firmy.
5. Budovat systém řízení lidských zdrojů ve firmě postupně jako systém, jehož jednotlivé složky na sebe navazují a jsou ve vzájemném souladu.<sup>46</sup>

Obrázek č. 7 znázorňuje jednotlivá oddělení ve společnosti, která spolu musí vzájemně spolupracovat, vyměňovat si své vstupy a výstupy a plynule fungovat v souladu s ostatními.

*Obr. 7. Oddělení ve společnosti*



Zdroj: zpracováno autorem

---

<sup>46</sup> BLÁHA, J. a kol. *Personalistika pro malé a střední firmy*, 2005, s. 15

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 5 MODELY ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ V KONKRÉTNÍ SPOLEČNOSTI

Pro praktickou část této diplomové práce jsem zvolil modely řízení lidských zdrojů a zavedení projektu HR Business Partnerů ve společnosti HARTMANN-RICO a. s., ve které pracuji na pozici vedoucího Všeobecné správy, kde je mým přímým nadřízeným personální ředitel společnosti.

### 5.1 Profil analyzované společnosti

Společnost HARTMANN-RICO a. s. patří do mezinárodní skupiny, která má své pobočky ve 32 zemích světa s celkovým počtem více než 10.000 zaměstnanců. Česká pobočka společnosti má 1.300 zaměstnanců.

Tato společnost je zároveň výrobní a obchodní. Výroba je realizována celkem ve 3 závodech – Veverská Bítýška, Havlíčkův Brod, Chvalkovice.

Specifikem společnosti je to, že její prodejní portfolio je tvořeno pouze 10% zbožím, které sama vyrábí. Zbytek pochází ze sesterských výrobních závodů v rámci skupiny a malý podíl tvoří přímý nákup z volného trhu za účelem dalšího prodeje. Celkový finanční výsledek společnosti je vytvářen výsledky jak z výroby, tak prodeje. Byť měření jejich úspěšnosti je odlišné.

#### 5.1.1 Základní údaje o společnosti

Obchodní jméno:	Hartmann-Rico a.s.
Sídlo:	Veverská Bítýška, Masarykovo náměstí 77, 664 71
Centrála:	Brno, Londýnské náměstí 2, 639 00
IČ:	44947429
DIČ:	CZ44947429
Právní forma:	akciová společnost
Základní kapitál:	270 mil. Kč
Počet zaměstnanců:	1300

### 5.1.2 Historie společnosti

První výrobky se značkou Rico spatřily světlo světa již před více než jedním stoletím. Počátek úspěšné firmy nalezneme již v roce 1891, kdy byla pod názvem Richter&Compagnon založena v Chomutově.

Společnost se specializovala na obvazové materiály, v jejichž výrobě dosáhla úspěchy i v evropském měřítku. V roce 1914 byla ve Vídni zřízena akciová společnost Rico, jejíž název je odvozen od hlavních podílníků, pánů Julia Richtera a Jindřicha Kohna. O několik let později vznikl závod v dnešním sídle společnosti, ve Veverské Bítýšce. Společnost Rico patřila k význačným výrobcům vaty, obvazového materiálu a hygienických potřeb i po svém znárodnění v roce 1946 a v následujících letech socialistického plánování. Příležitost dostat se opět na pozice, které mu kdysi patřily, dostalo Rico ovšem až po politicko-ekonomických změnách v roce 1989.

Historie společnosti HARTMANN-RICO a. s. se datuje do prosince roku 1991. Do tehdejšího podniku Rico Veverská Bítýška vstoupil přední světový výrobce zdravotnických prostředků a hygienických výrobků – společnost Paul HARTMANN. Za deset let svého působení se HARTMANN-RICO a. s. stal největším českým výrobcem ve svém oboru, jedním z nejvýznamnějších distributorů a rovněž význačným exportérem.

Od roku 1993 dokázala společnost HARTMANN-RICO a. s. zvýšit svůj obrat více než pětinasobně. Export, především na trhy západní Evropy, vzrostl téměř dvacetinasobně a v posledních letech dosáhl bezmála dvě a půl miliardy korun. Počet pracovníků přitom vzrostl o pouhou třetinu. Úspěch společnosti HARTMANN-RICO a. s. má svůj základ v stabilním zázemí silné mezinárodní skupiny HARTMANN. Vstupem do této skupiny se společnosti otevřel přístup k modernímu know-how, novým trhům, výzkumné základně a v neposlední řadě k potřebnému kapitálu. Vždyť jenom do modernizace výrobních hal a technologií byly za uplynulých deset let investovány stovky milionů korun.<sup>47</sup>

---

<sup>47</sup> Historie společnosti HARTMANN-RICO. *HARTMANN-RICO a. s.* [online]. 2012 [cit. 2014-02-25]. Dostupné z: <http://cz.hartmann.info/23098.php>

*Obr. 8. Historický pohled na závod Rico*



Zdroj: Hartmann-Rico, a. s., 2012, <http://cz.hartmann.info/23098.php>

### **5.1.3 Milníky společnosti HARTMANN-RICO a.s.**

- 1891 společnost Rico (Richter&Compagnon) založena v Chomutově
- 1901 přenesení výroby do Mostu
- 1914 zřízení akciové společnosti ve Vídni
- 1921 přemístění sídla společnosti z Vídně do Prahy, filiálky ve Vídni, Záhřebu, Lublani a Budapešti
- 1946 1. ledna znárodnění a vznik společnosti „Rico – továrny vaty a obvazového zboží“, závody v Mostě, Havlíčkově Brodě a Vrchlabí
- 1948 přidružení závodu ve Veverské Bítýšce
- 1954 přeložení centrály společnosti z Prahy do Veverské Bítýšky
- 1991 18. prosince podpis dohody o Joint Venture společnosti, vznik obchodní společnosti HARTMANN-RICO a. s.
- 2002 10leté jubileum působení společnosti v České republice
- 2003 nejvýznamnější investice v historii společnosti do výstavby sterilizační jednotky (jedné z nejmodernějších v Evropě) a vysokoregálového skladu
- 2004 zahájení provozu nové sterilizace a vysokoregálového skladu



- 2006 od počátku historie společnosti HARTMANN-RICO a. s. dosáhly investice téměř 1,75 mld. Kč<sup>48</sup>

#### 5.1.4 Vize, poslání, hodnoty společnosti

Smyslem práce naší společnosti je poskytovat zákazníkům výrobky a služby, které pomáhají léčit a pečovat o zdraví. V odborné i soukromé sféře.

Naše řešení jsou založena na porozumění potřebám zákazníků a na naší medikální způsobilosti. Tvoříme motivované pracovní týmy a podporujeme rozvoj našich spolupracovníků.

Každodenní prací usilujeme o růst zisku a hodnoty společnosti.

S rozvojem společnosti a s ním souvisejícím trendem stárnutí populace se zdraví člověka stává klíčovým faktorem. Udržení dobrého zdravotního stavu je i díky neustálému rozvoji nových léčebných metod stále složitějším procesem, vyžadujícím citlivý a odpovědný přístup. Naše firemní strategie se zaměřuje na hodnotově orientované chování, které výstižně shrnují tři body – orientace na zákazníka, efektivita a týmový duch. Co to znamená? Kládeme zájmy zákazníků do středu našeho uvažování. Jednáme cíleně a metodicky s plnou zodpovědností za své činy. Pracujeme vždy v úzké spolupráci s našimi partnery a kolegy. Známe a chápeme potřeby našich zákazníků v rámci jednotlivých oblastí zdravotnictví. Své znalosti využíváme ve prospěch druhých. Pomáháme lidem snáze a účinněji pečovat o své zdraví – a to v odborné i soukromé sféře. Jak? Partnerstvím, profesionalitou a srdcem. Principem našeho partnerství je lidský přístup v kontaktu se zákazníky a jejich potřebami. Svá profesionální řešení podáváme praktickým, srozumitelným a uceleným způsobem. Pomáháme s opravdovým zaujetím pro péči o zdraví.<sup>49</sup>

---

<sup>48</sup> Milníky historie HARTMANN-RICO a. s. a HARTMANN Group. *HARTMANN-RICO a. s.* [online]. 2012 [cit. 2014-02-25]. Dostupné z: <http://cz.hartmann.info/23105.php>

<sup>49</sup> Vize a mise. *HARTMANN-RICO a.s.* [online]. 2012 [cit. 2014-02-25]. Dostupné z: [http://cz.hartmann.info/vize\\_a\\_mise.php](http://cz.hartmann.info/vize_a_mise.php)

Naše společnost se také řídí heslem „HARTMANN pomáhá léčit“. A to od roku 2008, kdy ve 190. roce své existence společnost HARTMANN obnovila svůj slogan, který používala již od třicátých let minulého století, jen v trochu jiné podobě.<sup>50</sup>

*Obr. 9. Logo společnosti s novým sloganem*



Zdroj: Hartmann-Rico a. s., 2012, <http://cz.hartmann.info/23244.php>

### **5.1.5 Principy řízení společnosti**

Jakožto společnost s velkým počtem zaměstnanců, má společnost HARTMANN-RICO a. s. velmi propracovaný systém managementu. A to z hlediska rolí a funkcí jednotlivých zástupců.

Nejvyšším představeným – generálním manažerem a předsedou představenstva je Ing. Ľubomír Páleník.

Technickým a výrobním ředitelem a členem představenstva je Ing. Jaroslav Novák. Ing. Marek Třeška, MBA působí jako finanční ředitel a prokurista společnosti.

Dále má společnost několik dalších ředitelů jednotlivých odvětví v rámci centrály v Brně i sídle společnosti ve Veverské Bítýšce a ředitele jednotlivých výrobních závodů.

---

<sup>50</sup> Modrý ovál. *HARTMANN-RICO a. s.* [online]. 2012 [cit. 2014-02-25]. Dostupné z: <http://cz.hartmann.info/23244.php>

Společnost HARTMANN-RICO a. s. si plně uvědomuje, že kvalita života člověka není dána pouze možností používat špičkové výrobky pro zdraví a dobrý pocit. Firma proto plně přijímá svoji odpovědnost i v oblastech, které přímo nesouvisejí s její základní rolí výrobce a distributora zdravotnických prostředků a hygienických výrobků.

V rovině ekonomické dbáme např. na principy dobrého řízení, kvalitu a bezpečnost produktů či transparentnost. V rovině sociální pak dbáme na zdraví a bezpečnost svých zaměstnanců, kvalitní zaměstnaneckou politiku, péče o vzdělání zaměstnanců, dodržování rovných příležitostí a lidských práv a vyváženost pracovního a osobního života zaměstnanců.<sup>51</sup>

Důraz klademe také na **environmentální management**. Jeho systém je řešením pro důsledné dodržování právních a jiných požadavků a odpovědný přístup organizace ke svému okolí a trvale udržitelnému rozvoji, který současným a budoucím generacím zachovává možnost uspokojovat základní životní potřeby a přitom nesnižuje rozmanitost přírody a zachovává přirozené funkce ekosystémů. Naše společnost patří mezi nejvýznamnější výrobce a distributory zdravotnických prostředků a hygienických výrobků v České republice. Společnost HARTMANN-RICO a. s. si plně uvědomuje svůj podíl na ovlivňování kvality životního prostředí a při rozhodování o všech svých aktivitách a strategických krocích ochranu životního prostředí zohledňuje. Z tohoto důvodu se rozhodla zavést environmentální systém managementu jeho nedílnou součástí svého systému řízení.

Na základě tohoto rozhodnutí, podnikových cílů skupiny HARTMANN a v souladu s požadavky normy ISO 12001 popisující systém environmentálního managementu a požadavky Podnikatelské charty pro trvale udržitelný rozvoj vyhlásilo vedení společnosti environmentální politiku, ve které se zavazuje k dodržování několika bodů, vedoucích ke zlepšení životního prostředí.<sup>52</sup>

---

<sup>51</sup> Společenská odpovědnost firmy. *HARTMANN-RICO a. s.* [online]. 2012 [cit. 2014-02-25]. Dostupné z: <http://cz.hartmann.info/120357.php>

<sup>52</sup> Environmentální management. *HARTMANN-RICO a. s.* [online]. 2012 [cit. 2014-02-25]. Dostupné z: [http://cz.hartmann.info/environmentalni\\_management.php](http://cz.hartmann.info/environmentalni_management.php)

Na webových stránkách společnosti je také možnost náhledu certifikátu uděleného společnosti v oblasti problematiky environmentálního řízení společnosti.

## **5.2 Průzkum firemní kultury pořádaný externí společností**

V roce 2012 byl v naší společnosti proveden zatím poslední průzkum firemní kultury pořádaný externí společností.

Hlavní cíle projektu (průzkumu firemní kultury) byly tyto:

- zjistit rozdíly mezi firemní kulturou chtěnou a skutečnou,
- zjistit, jak zaměstnanci vnímají v realitě, že firemní kultura je vedením společnosti skutečně uplatňována,
- porovnav výsledky podle jednotlivých útvarů,
- porovnat výsledky s jinými společnostmi,
- zajistit anonymitu jednotlivců,
- zapojit všechny zaměstnance,
- doporučení ke zlepšení firemní kultury.

Průzkum probíhal na základě dotazníkového šetření. Zúčastnilo se jej 86% zaměstnanců, přičemž návratnost dotazníků činila 97%.

## **5.3 Doporučení vyplývající z průzkumu firemní kultury**

Z provedeného průzkumu vyllynuly především tyto závěry a následná doporučení:

- pokračovat v projektu HR Business Partner s důrazem na aktivní spolupráci HR BP a funkčních manažerů,
- odbourat neefektivní administrativu a duplicity (např. zasílání docházky v xls tabulce a následné párování se systémem),
- nastavit nový komunikační kanál pro řešení problémů se zaměstnanci,
- provést revizi odměňování, motivačních systémů a benefitů uvnitř společnosti,
- aktivně pracovat s talenty a zaměřit rozvojové programy na edukaci vedoucích všech úrovní zejména v oblasti budování pracovních vztahů,

- vytvořit metodiku pro hodnocení zaměstnanců s důrazem na předávání zpětné vazby a definici rozvojových potřeb.

Účastníci průzkumu (zaměstnanci společnosti HARTMANN-RICO a. s.) byli ve většinové míře spokojeni se způsobem průzkumu – tj. přechodem od dotazníků k setkání. 75% účastníků jej vnímalo jako pozitivní. Zároveň hodnotili jako přínosnou možnost se více vyjádřit ke konkrétním problémům, pozitivní přístup lektorů a snahu společnosti řešit problémy. Účastníci taktéž hodnotili setkání jako přínosné, z textové části potom můžeme vyvodit, že vnímají tento způsob setkání jako projev zájmu o lidi, jejich názory.

Často se ovšem také vyskytovala poznámka, že je průzkum zbytečný. Zaměstnanci zde vycházeli především z minulých průzkumů, po kterých se nezměnilo nic.<sup>53</sup>

### 5.3.1 Návrh kompetenčního modelu pro potřebu naší společnosti

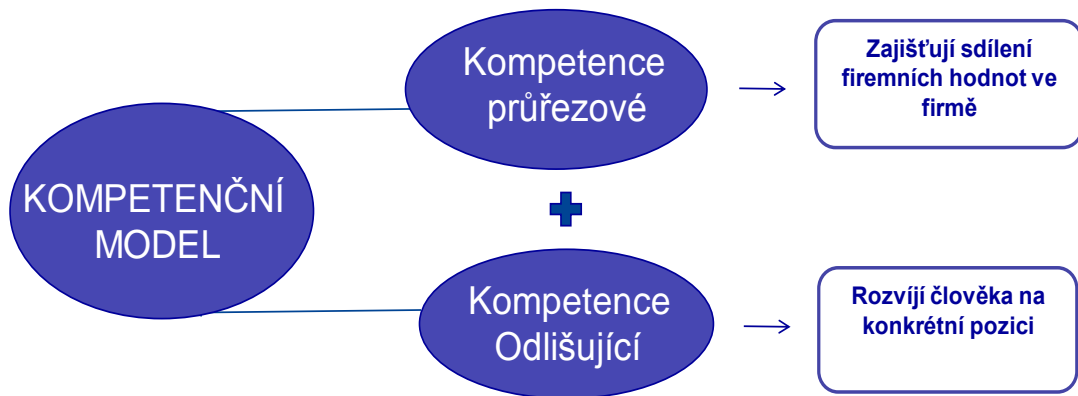
Navržený model má dva základní kameny. Průřezové kompetence a odlišující kompetence:

- **průřezové (Cross) kompetence** jsou stanovené pro všechny zaměstnance společnosti – vycházejí z hodnot firemní kultury společnosti, korporace,
- **odlišující kompetence** rozlišujeme pak na základní, jako minimální postačující požadavky pro danou pozici, které by měl zaměstnanec mít, aby mohl vůbec takovou pozici vykonávat. Nezaručují nadprůměrnost výsledků. A na kompetence vysokého výkonu (výkonové kompetence), které jsou nástavbou základních kompetencí k dané pozici. Přinášejí vysoký výkon a přidanou hodnotu.

Cílem firmy je zaměstnávat zaměstnance s takovými kompetencemi, které firmu posunou dál.

---

<sup>53</sup> Interní materiály společnosti HARTMANN-RICO a. s. zpracované externí společností

*Obr. 10. Základní struktura modelu kompetencí společnosti*

Zdroj: interní materiály společnosti HARTMANN-RICO a. s.

### **Průřezové kompetence**

Tyto kompetence byly stanoveny vedením společnosti na základě hodnot chtěné firemní kultury a stylu řízení. Jsou celkem čtyři a jsou povinné pro celou společnost bez rozdílu entit.

#### **1. Konstruktivní komunikace**

- Snažit se o dosažení cíle a řešení, ne pouhé prosazování vlastních názorů.
- Být schopen přizpůsobit komunikaci příjemci.
- Být schopen sdílet informace.
- Umět vhodně argumentovat a aktivně naslouchat.
- Pracovat adekvátně se zpětnou vazbou.

#### **2. Schopnost sebeřízení**

- Být schopen vést sebe sama smysluplnou životní cestou (osobní poslání, self-leadership).
- Jednat podle etických a morálních principů.
- Být jednotný a autentický ve svém jednání – dělat co říkám, říkat, co si myslím.

- Být schopen vyvažovat svou práci se svým osobním životem (work-life balance).
- Řídit se principy time managementu.
- Být disciplinovaný při plnění svých povinností.
- Dodržovat sliby a dohody.

### **3. Schopnost proaktivity**

- Nalézat a využívat příležitosti.
- Přebírat zodpovědnost a projevovat odvahu.
- Být schopen dotahovat a mít tah na branku.
- Umět řešit problémy.
- Aktivně přistupovat k neustálému zlepšování, musí se stát DNA HR.
- Aktivně přistupovat ke změnám, myslet inovativně.
- Myslet a jednat v souvislostech.

### **4. Emoční a sociální inteligence**

- Být schopen vytvářet a udržovat vztahy.
- Orientovat se v sociálním prostředí.
- Pozitivně ovlivňovat sociální okolí (strhnout, nadchnout, uklidnit emoce).
- Být schopen řešit mezilidské konflikty.
- Být schopen řídit projevy svých emocí.
- Vytvářet synergie, iniciovat aktivní spolupráci mezi odděleními.
- Být empatický.

### **Odlíšující kompetence**

Tyto kompetence stanovuje nadřazený na základě popisu pracovního místa a požadovaných nástavbových kompetencí pro své podřízené. Slouží mu k tomu vytvořený formulář kompetencí s definovanými charakteristikami a škálou hodnocení 1 až 6. Manažer vybere 2 až 3 kompetence s možností přesněji definovat obsahovou náplň kompetence, např. u kompetence Profesionalita – požadované odbornosti k dané pozici apod.

## Odlišující kompetence – oblast výkonu

### 1. Orientace na zákazníka

- Schopnost vnímat požadavky a přání interního i externího zákazníka.
- Schopnost vnímat způsob jednání zákazníka ať už interního, tak i externího.
- Schopnost reagovat na požadavky a přání zákazníka.
- Schopnost vytvářet dlouhodobé funkční vztahy se zákazníkem.

### 2. Strategie

- Schopnost vytvořit strategii na základě dostupných analýz a stanovených cílů.
- Schopnost tvorby akčního plánu s ohledem na priority společnosti (strategické imperativy).
- Schopnost komunikace a zapojení ostatních zaměstnanců, jejich motivace (srozumitelnost, načasování).
- Schopnost realizace (sestavení konkrétních kroků vedoucích k realizaci) a implementace strategie (plné zavedení strategie do praxe).

### 3. Orientace na výsledek (cíl)

- Zaměstnanec tzv. ví, co chce, čeho dosáhnout. Při své činnosti se drží stanoveného zadání/požadavku.
- Zaměstnanec je na základě pochopení zadání/požadavku schopen formulovat úkoly, cíle a postupy. Je efektivní zaměstnanec a je orientován na úkol/cíl.
- Schopnost se v případě problémů přizpůsobit zadání úkolu.
- Zaměstnanec si uvědomuje souvislost mezi vlastní prací a mezi finančním výsledkem firmy, pracuje efektivně s ohledem na zlepšení finančního výsledku, úsporu rozpočtu.

### 4. Vyjednávání

- Přípravná fáze vyjednávání – příprava podkladů, příprava variant, situační příprava.
- Schopnost vyhodnotit situaci při vyjednávání, schopnost adekvátně podávat argumenty.
- Vytrvalost při vyjednávání (dosažení cíle).



- Schopnost přizpůsobit styl jednání.

### **5. Analytické myšlení**

- Schopnost detailní analýzy situace.
- Schopnost sběru dat k detailní analýze.
- Schopnost sepsání zprávy, jejímž výstupem jsou případné návrhy řešení.
- Schopnost diskuze k řešeným návrhům.

### **6. Kreativita**

- Schopnost kreativního řešení svěřených úkolů (nápaditý, ojedinělý přístup).
- Schopnost vnášet do stereotypních činností kreativní prvky.
- Schopnost hledat nové prvky (při podávání informací, zpracování prezentací, tvorbě nových produktů...).
- Schopnost inovovat v dané oblasti.
- Schopnost využití SW a práci se SW v rámci oddělení (firmy).
- Schopnost sběru podkladů a jejich využití.
- Schopnost tvorby dokumentů, jejímž výstupem jsou bezchybné a požadované informace.
- Schopnost administrace dokumentů (práce s dokumenty, nakládání s dokumenty, uchovávání dokumentů,...).

### **7. Orientace na změnu**

- Schopnost iniciovat změnu, aktivně se podílet na změně.
- Schopnost pracovat v prostředí změn (reagovat na změnu).

## **Odlišující kompetence – oblast řízení sebe sama**

### **8. Profesionalita**

- Zaměstnanec je loajální, cítí sounáležitost se svým týmem a firmou, postupuje v souladu s firemními hodnotami.
- Ochota pracovat i nad rámec pracovních povinností nebo definovaných rolí.

- Zaměstnanec pracuje pro dobré jméno firmy, reprezentuje firmu svým vystupováním a prezentací v rámci pracovních i nepracovních povinností – využívá odborných znalostí a dovedností (komunikace, prezentace, argumentace a interpersonálních dovedností).
- Zaměstnanec při jednání respektuje hodnoty zákazníka (interní i externí zákazník).

### **9. Podnikatelské kompetence**

- Znalost zákazníků, která napomáhá ke zkvalitnění služby a zlepšení spektra (portfolia produktů).
- Znalost trhu v dané oblasti.
- Znalost a schopnost využívat vhodné metody a nástroje (základy marketingu, základy financí, obecné principy tržní ekonomiky,...).
- Schopnost provést analýzu trhu a trh vyhodnotit.

### **10. Rozhodnost**

- Schopnost rozhodnout se a převzít zodpovědnost za své rozhodnutí.
- Schopnost práce s informacemi a podklady potřebnými pro rozhodnutí a převzetí zodpovědnosti (sběr a vyhodnocení).
- Schopnost prosadit (obhájit, argumentovat) svá rozhodnutí.

## **Odlíšující kompetence – oblast interpersonální**

### **11. Leadership**

- Zaměstnanec směřuje tým ke stanoveným cílům. Při práci v týmu využívá potenciálu týmu a jeho členů.
- V případě nutnosti je zaměstnanec schopen iniciovat změnu pravidel, procesů a postupů směřujících k dosažení lepšího a dlouhodobějšího výsledku celku.
- Schopnost nastartovat aktivitu týmu a získat velmi rychle spojence ke změně směru orientace. Zaměstnanec podporuje členy týmu, kteří mu pomáhají tým směřovat a sami přebírají vůdčí roli tam, kde je to nutné.

- Schopnost konstruktivní zpětné vazby je diskuzí dvou partnerů s cílem jasně definovat nové cíle, směr a zdroje k jejich dosažení.

## **12. Řízení lidí**

- Schopnost delegovat a kontrolovat cíle (úkoly).
- Schopnost motivovat.
- Schopnost využít různé styly řízení, dle situace.
- Schopnost dávat a přijímat zpětnou vazbu.
- Definovat cíle týmu a jednotlivců.
- Schopnost hodnotit (stanovit adekvátní kritéria hodnocení a vedení hodnotících pohovorů).

## **13. Týmová práce**

- Zaměstnanec je součástí týmu a prosazuje a stojí (obhajuje) za týmovým rozhodnutím.
- Zaměstnanec přispívá a poskytuje své vědomosti a znalosti pro výsledek týmu.
- Zaměstnanec je k dispozici svému týmu, je aktivní, angažovaný.
- Zaměstnanec je dostatečně vytrvalý a dostatečně vybavený k tomu, aby byl schopen přesvědčit spolupracovníky mimo tým.

## **14. Vzájemný respekt**

- Zaměstnanec je náročný na výsledky své práce (dodržuje čas, kvalitu, sliby, respektuje pravidla, je příkladem pro ostatní).
- Zaměstnanec si uvědomuje, že jeho výsledek ovlivňuje činnost jeho kolegů.
- Zaměstnanec respektuje osobnost, názory a postoje kolegů.
- Zaměstnanec si své výsledky sám kontroluje před odevzdáním (cítí zodpovědnost za výsledek své práce a dopad výsledků své práce).

## **Manuál pro provádění hodnocení**

Pro lepší orientaci a výběr odpovídajících kompetencí jsou vytvořeny tři klastry kompetencí. Obsahují čtyři povinné průřezové kompetence a další pro určení odlišujících kompetencí.

cí. Manažer by měl zvažovat celý rámec kompetencí, ale užší výběr je efektivnější. Maximální počet kompetencí pro roční hodnocení je sedm (čtyři průřezové a dvě až tři odlišující). Možnost obměny u odlišujících kompetencí je možné po dosažení požadované úrovně za sledované období minimálně po roce.

**Obr. 11. Rozdělení kompetencí dle typů**



Zdroj: interní materiály společnosti HARTMANN-RICO a. s.

### **Návrh odlišujících kompetencí a hodnocení – kroky sestavení**

- a. Prostudování popisu pracovního místa, pro které chceme vytvořit kompetence.
- b. Sepsání jednotlivých vlastností potřebných pro výkon dané pozice.
- c. Správné přiřazení daných vlastností k určité kompetenci v seznamu kompetencí.
- d. Vytvoření kompletního modelu odlišujících kompetencí pro danou pozici.
- e. Výběr 2-3 klíčových odlišujících kompetencí, které budete u zaměstnance v následujícím roce rozvíjet (sílné/slabe).
- f. Hodnocení vybraných kompetencí – hodnotící skála kompetencí.
- g. Zápis do záznamového formuláře – viz Tabulka 2.

h. Vyhodnocení kompetencí zaměstnance.<sup>54</sup>

**Tabulka 2. Hodnotící formulář kompetencí**

KOMPETENCE		1	2	3	4	5	6
PŘEŘEZOVÉ KOMPETENCE	KONSTRUKTIVNÍ KOMUNIKACE			o s	x		
	SCHOPNOST SEBEŘÍZENÍ			o		s x	
	SCHOPNOST PROAKTIVITY		o s		x		
	EMOČNÍ A SOCIÁLNÍ INTELIGENCE				s o	x	
ODLIŠUJÍCÍ KOMPETENCE	LEADERSHIP					s o x	
	PODNIKATELSKÁ KOMPETENCE			o	x	s	
	ORIENTACE NA ZMĚNU				o s	x	

x - požadovaná úroveň kompetencí o - tolerovaná úroveň kompetence s - současná úroveň kompetencí

Zdroj: interní materiály společnosti HARTMANN-RICO a. s.

## 5.4 Projekt zavedení HR Business Partnerů

Co je to vlastně HR Business Partner? „Stále více společností u nás i v zahraničí používá pro řízení lidských zdrojů model „HR partnerství“, který do interních HR oddělení zavádí roli „HR Business Partnera“. I když se tato role někdy označuje různě – HR Manager, HR Consultant, HR Partner – vždy vzniká se stejným úmyslem. Vytvořit pro manažery společnosti kompetentní kontaktní bod, který jim dokáže nabídnout řešení pro prakticky jakoukoliv oblast lidských zdrojů.

Dobrý HR Business Partner dokáže stejně dobře aplikovat jednotlivá ustanovení zákoníku práce, jako definovat vhodný rozvojový program pro kteréhokoliv zaměstnance, správně sestavit a navrhnout efektivní organizační strukturu nebo doporučit optimální postup pro nábor nových zaměstnanců. S nadsázkou můžeme říct, že je to takový „Ferda mravenec“ v HR. Ovšem právě v tom spočívá jedna z největších překážek, která stojí v cestě opravdu

<sup>54</sup> Interní materiály společnosti HARTMANN-RICO a. s. zpracované externí společností

kvalitní a efektivní implementaci modelu HR partnerství v každé společnosti. Protože jen v ojedinělých případech je HR Business Partner opravdu špičkovým odborníkem ve všech oblastech HR. Většinou má své oblíbenější a méně oblíbené disciplíny, což často pramení z jeho předchozích pracovních zkušeností, než se dostal právě do pozice generalisty.

Důležitou roli hraje také to, jak je model HR partnerství v rámci firmy prezentován, podporován a aplikován. Tým sebelepších HR Business Partnerů nebude dosahovat očekávaných výsledků v situaci, kdy jeho zodpovědnosti a pravomoci nebudou vhodně vyváženy, nebo kdy se vnímání a očekávání interních klientů bude výrazně odchylovat od očekávání HR (potažmo HR Business Partnerů samotných).

Dříve či později tedy proces nasazení modelu HR partnerství dospěje v každé společnosti do fáze, ve které si musí nutně položit několik zásadních otázek:

1. Chceme HR Business Partnera vnímat skutečně jako partnera pro klíčové strategické aktivity v jednotlivých jednotkách, nebo od něj spíše očekáváme zajištění komplexní HR agendy bez ohledu na to, že její součástí jsou velmi často základní operativní HR činnosti?
2. Chceme každému jednotlivému manažerovi na kterékoliv řídicí úrovni poskytnout dedikovaného HR Business Partnera nebo tento model aplikujeme pouze na úroveň nejvyššího managementu společnosti a střední management budeme obsluhovat jinou, sdílenou formou?
3. Má HR Business Partner vést tým dalších HR specialistů? Pokud ano, jaká má být jejich role, úroveň, kompetence? Pokud ne, jaké jiné virtuální/maticové zdroje má HR Business Partner používat a jakou formou je řídit a alokovat?
4. Měl by být HR Business Partner přímo zodpovědný (a tedy i měřitelně hodnocený) za to, jak si vede jeho interní klient (manažer, jednotka) v jednotlivých HR „disciplínách“ – řízení headcountu, osobních nákladů, atd.?
5. Kam vlastně organizačně patří HR Business Partner? Do struktury HR nebo do struktury jednotky, které je přiřazen? Pokud do struktury HR, na jaké úrovni, v jakých rolích a v jaké pozici vůči dalším jednotkám v organizační struktuře HR? Pokud do klientské jednotky, pak znovu stejné otázky plus jedna zásadní navíc – jak v tomto případě zajistit konzistentní přístup jednotlivých HR Business Partnerů, organizačně roztroušených po společnosti?

Na výše uvedené otázky, možno tvrdit, neexistují správné a jednoznačné odpovědi. Stejně jako neexistuje univerzálně správné nastavení modelu HR partnerství.<sup>55</sup>

Na základě výše uvedených doporučení se rozhodlo vedení společnosti HARTMANN-RICO a. s. pro zavedení nového modelu řízení společnosti – projekt HR Business Partnerů. Do doby, než došlo k zavedení tohoto projektu, neměla naše společnost, co se týče řízení lidských zdrojů, dostatečně nastavený systém řízení výkonu pracovníků. Sounáležitost obchodu a výroby je silně ovlivněna tím, že obchod za účelem prodeje musí zhruba 90% zboží dovážet z ostatních poboček skupiny HARTMANN a pouze 10% pochází z vlastní produkce. Přičemž požadavky (objednávky) dostává ze skupiny na celých 100%. To vede k horšímu získávání motivace a zapojení lidí do výsledku celé společnosti a dochází k „soukromničení“ na jednotlivých entitách. Jedná se o významný aspekt, ke kterému je nutno přihlížet při nastavování klíčových procesů, jako je systém hodnocení a odměňování, systém rozvoje a vzdělávání.

#### 5.4.1 Proces řízení pracovního výkonu – celostní pojetí

Výše bylo prezentováno zavedení projektu HR Business Partnerů do oddělení lidských zdrojů. Jedním z cílů je nastavit celostní pojetí řízení lidských zdrojů a zajistit vysoký výkon společnosti s plným respektem k vizi a strategii společnosti.

Efektivní pohled na využití lidského kapitálu – kvalitní nábor, adaptace, obsazování klíčových rolí a plánování nástupnictví, práce s talenty, zvyšování angažovanosti zaměstnanců, jejich rozvoj a vzdělávání, má v kontextu s řízením pracovního výkonu významnou roli pro získání vysokého výkonu. Celostní pojetí řízení pracovního výkonu na platformě klíčových procesů oddělení lidských zdrojů znázorňuje obrázek č. 12.

Cílem je, aby tyto procesy měly přímý vliv na konkurenceschopnost, profitabilitu, dobrou zaměstnavatelskou pověst a atraktivitu firmy.

---

<sup>55</sup> NEDBÁLEK, Ctirad. HR partnerství – model řízení lidských zdrojů. *Kariera.ihned.cz* [online]. 2009. [cit. 2014-03-10]. Dostupné z: <http://kariera.ihned.cz/c1-38098730-hr-partnerstvi-model-rizeni-lidskych-zdroju>

Obr. 12. Řízení pracovního výkonu přes klíčové personální procesy



Zdroj: interní materiály společnosti HARTMANN-RICO a. s.

Strategický imperativ pro oddělení lidských zdrojů vychází z vize a celkové strategie společnosti a skupiny je tento:

„Vybírej, rozvíjej a veď zaměstnance tak, aby byla dosahována žádaná výkonnost jednotlivců a týmů. Zvyšuj kompetence a podporuj motivaci lidí. Vytvářej prostředí, které zaměstnance aktivizuje a zvyšuje jejich osobní závazek. (L.A.C.E.)“

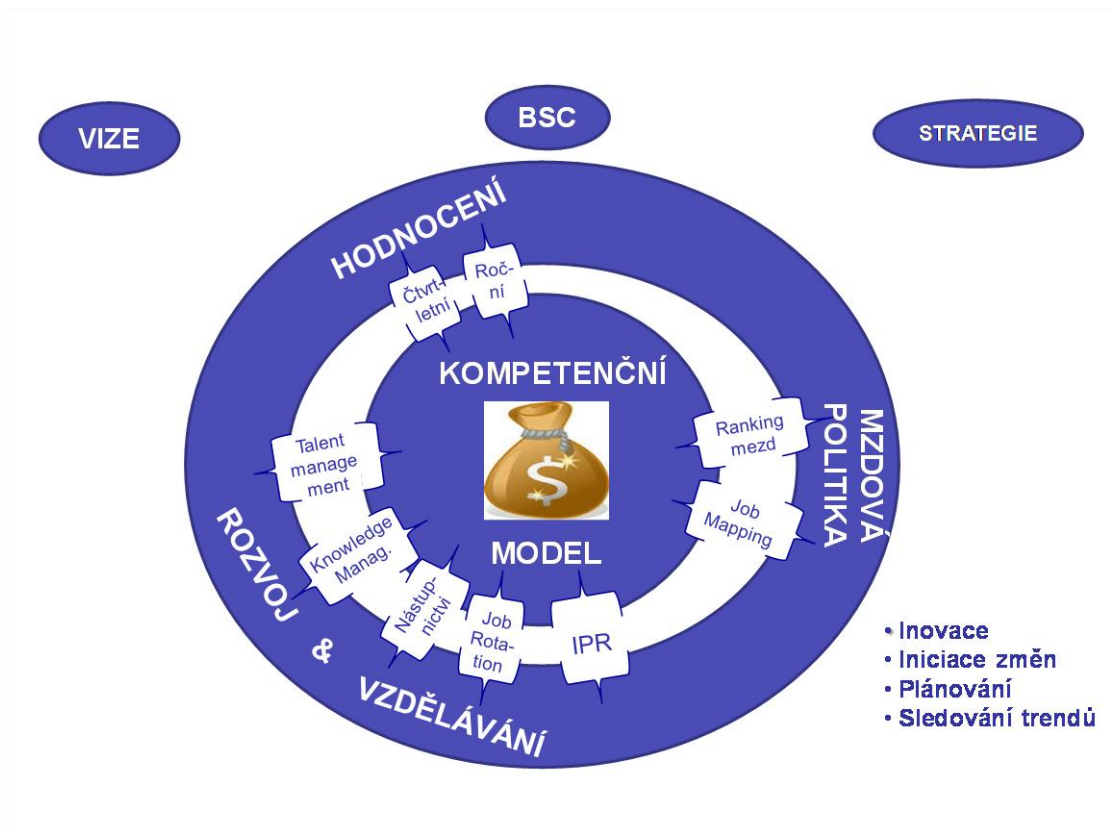
Zkratka L.A.C.E. je používána skupinou HARTMANN a má tento význam:

- Leadership
- Accountability
- Commitment
- Execution

Z přiloženého obrázku je vidět, že výchozím nástrojem pro naplnění tohoto imperativu je kompetenční model spolu s dalšími systémovými nástroji.



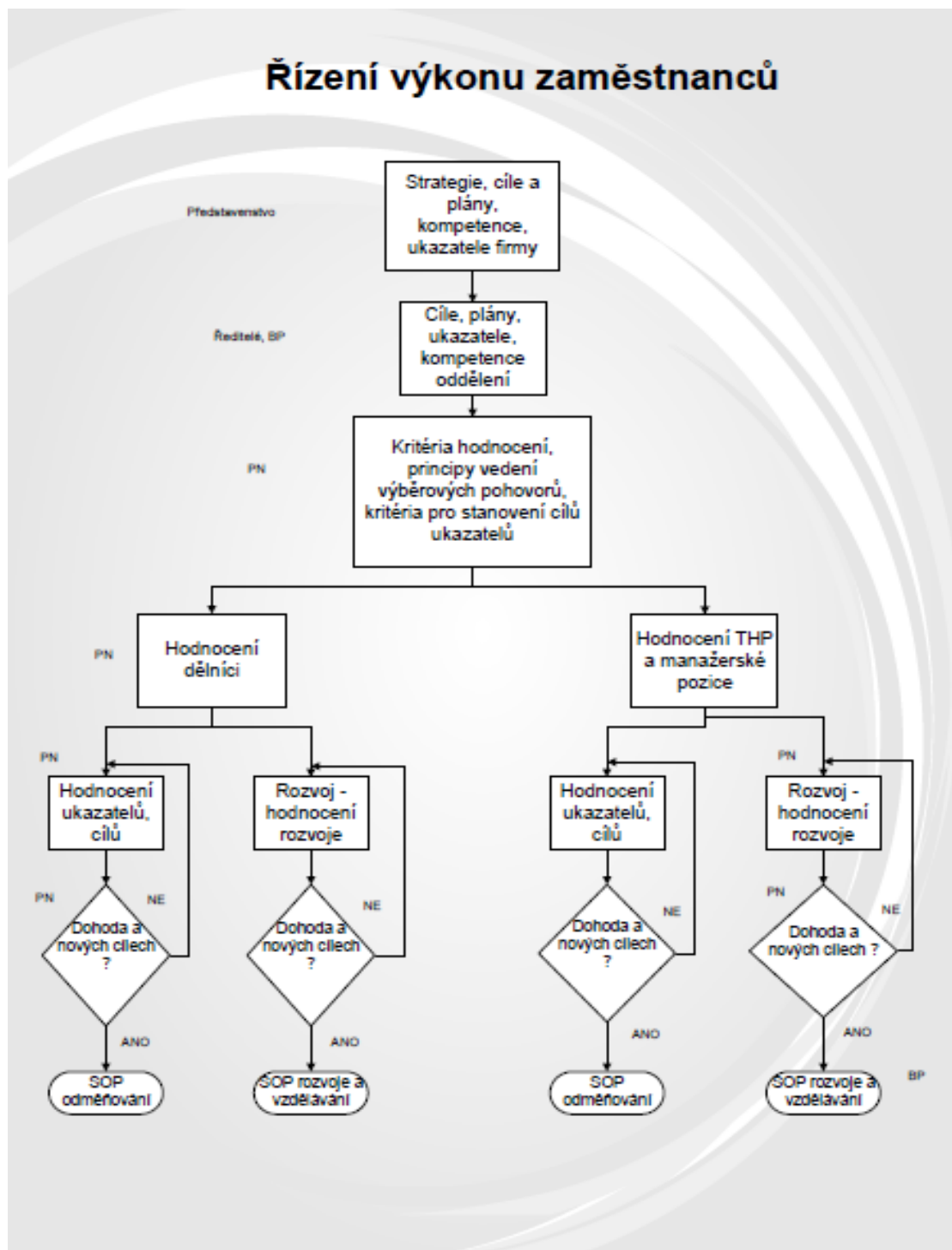
Obr. 13. Procesní nástroje personalistiky pro řízení pracovního výkonu



Zdroj: interní materiály společnosti HARTMANN-RICO a. s.

Popis procesu Řízení výkonu zaměstnanců zahrnuje níže uvedené kroky, týkající se systému řízení, výkonu zaměstnanců. Je formalizován pro dělnické i pro THP a manažerské profese.

Obr. 14. Diagram řízení výkonu zaměstnanců



Zdroj: interní materiály společnosti HARTMANN-RICO a. s.

## 5.5 Vyhodnocení dotazníkového výzkumu spokojenosti s řízením lidských zdrojů

Průzkum spokojenosti s personálním vedením společnosti HARTMANN-RICO a. s. probíhal pomocí dotazníkového šetření.

Na základě zvoleného tématu dotazníkového šetření jsem do celého projektu vstupoval s následujícími hypotézami:

- a. Spokojenost s novým řízením lidských zdrojů bude větší u klíčových zaměstnanců než u zaměstnanců řadových.
- b. Odborní zaměstnanci společnosti se staví ke změně řízení lidských zdrojů nejlépe (vidí ji nejpozitivněji pro další fungování společnosti).
- c. Zaměstnanci vidí přínos nového způsobu řízení lidských zdrojů na celkový chod společnosti.

### 5.5.1 Vlastní dotazníkové šetření

Vlastní průzkum spokojenosti s personálním vedením společnosti proběhl prostřednictvím dotazníkového šetření.

Dotazník se skládal z 15 otázek, které jsou zaměřeny na obecné informace o daném respondentovi, zjištění toho, v jakém závodě společnosti HARTMANN-RICO a. s. daný zaměstnanec pracuje, jaká je jeho pozice a zda je zařazen do skupiny klíčových zaměstnanců společnosti. Dále následují otázky týkající se přímo průzkumu spokojenosti s nově zavedeným projektem HR Business Partnerů, orientace v novém systému personálního řízení společnosti, pohledu na nový způsob personálního vedení společnosti.

Dotazník je veden formou uzavřených otázek, je použito škálování (odpovědi určitě ano, spíše ano, spíše ne, určitě ne). Otázky jsou pokládány jednoduchou formou, aby nebylo pro respondenta obtížné najít na ně vhodnou odpověď.

### 5.5.2 Popis dotazovaných

V této kapitole diplomové práce bude popsáno samotné dotazníkové šetření a provedena analýza sesbíraných dat průzkumu. S ohledem na rozdělení společnosti do několika závodů, budou popsány jak jednotlivé závody, tak celkové výsledky ze všech čtyř závodů, ve kterých výzkum probíhal.

### Jednotlivé závody společnosti

Dotazníky byly rozdány do všech závodů společnosti. V závodě Veverská Bítýška (dále jako Pobočka 1) bylo mezi celkový počet 470 zaměstnanců rozdáno celkem 100 dotazníků. Havlíčkův Brod (Pobočka 2) obdržel na 180 zaměstnanců dotazníků 50, Chvalkovice (Pobočka 3) na 254 zaměstnanců taktéž 50 dotazníků a Centrála Brno – BBP (Pobočka 4) obdržela pro svých 323 zaměstnanců dotazníků celkem 80. Celkem tak bylo mezi zaměstnance společnosti rozdáno 280 dotazníků.

Nejvyšší návratnost dotazníků zaznamenala Pobočka 2, a to 84%; následuje Pobočka 4 se 78,8% navrácených dotazníků; s těsným odstupem Pobočka 3 se 78% vrácených dotazníků. Na Pobočce 1 tvořila návratnost 68%. Celková návratnost tvořila 75,7%, což bylo překvapivě velmi vysoké číslo. S ohledem na můj předešlý výzkum, který jsem v naší společnosti prováděl, a ve kterém tvořila návratnost 64%.

**Tabulka 3. Návratnost rozdaných dotazníků**

Pobočky		Počet zaměstnanců	Rozdané dotazníky	Návratnost	Návratnost %
Veverská Bítýška	Pobočka 1	470	100	68	68,0%
Havlíčkův Brod	Pobočka 2	180	50	42	84,0%
Chvalkovice	Pobočka 3	254	50	39	78,0%
Centrála Brno - BBP	Pobočka 4	323	80	63	78,8%
<b>Celkem</b>			280	212	75,7%

Zdroj: vytvořeno autorem

### Pohlaví

Prvním, základním kritériem, bylo rozdělení podle pohlaví. Jaké bylo zastoupení každého pohlaví, ukazuje následující tabulka.

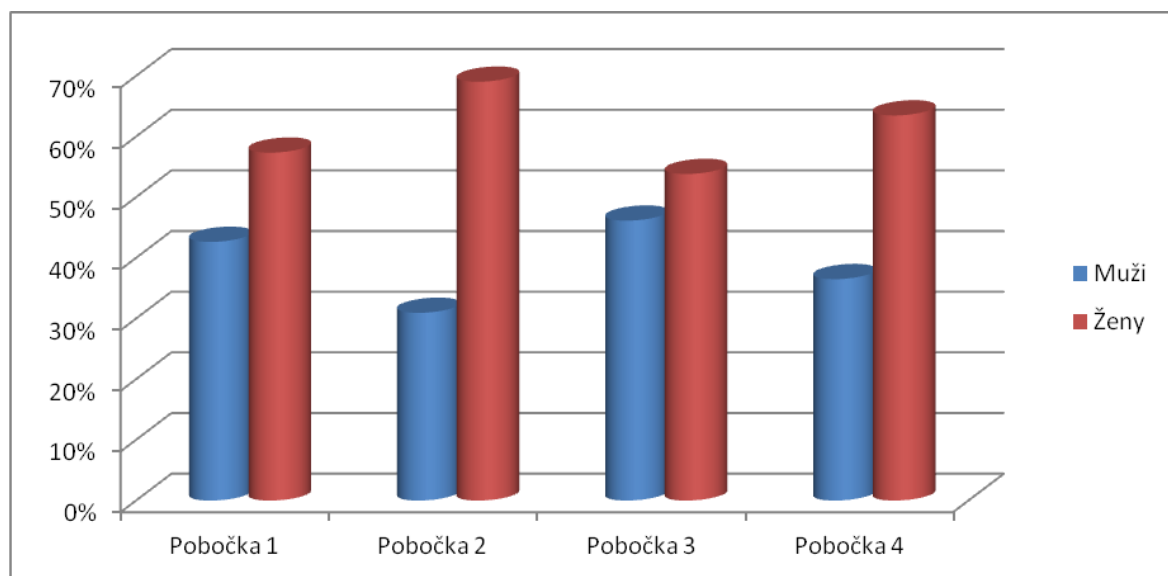
Zde se na všech Pobočkách společnosti dotazníku zúčastnily více ženy, než muži. Nejtěsnější rozdíl byl na Pobočce 3, kde se průzkumu zúčastnilo 54% žen a 46% mužů. Nejméně vyrovnaná byla situace na Pobočce 2, kde se zúčastnilo 69% žen a pouze 31% mužů.

**Tabulka 4. Pohlaví respondentů**

	Pobočka 1		Pobočka 2		Pobočka 3		Pobočka 4	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%	Počet	%
Muži	29	43%	13	31%	18	46%	23	37%
Ženy	39	57%	29	69%	21	54%	40	63%
	68	100%	42	100%	39	100%	63	100%

Zdroj: vytvořeno autorem

Údaje z výše představené tabulky graficky znázorňuje Graf 1.

**Graf 1. Pohlaví respondentů**

Zdroj: vytvořeno autorem

### Věkové kategorie

Věkové kategorie respondentů byly rozděleny celkem do 4 skupin: 18-25 let, 26-35 let, 36-45 let a nad 45 let. Na Pobočkách 1, 2 a 4 byla nejvíce zastoupena věková kategorie 36-45 let. Na pobočce 3 byla nejpočetněji zastoupena skupina nad 45 let. Nejmladší věková kategorie byla nejméně zastoupena na Pobočkách 1, 3 a 4, na Pobočce 2 byla nejméně zastoupena věková skupina nad 45 let.

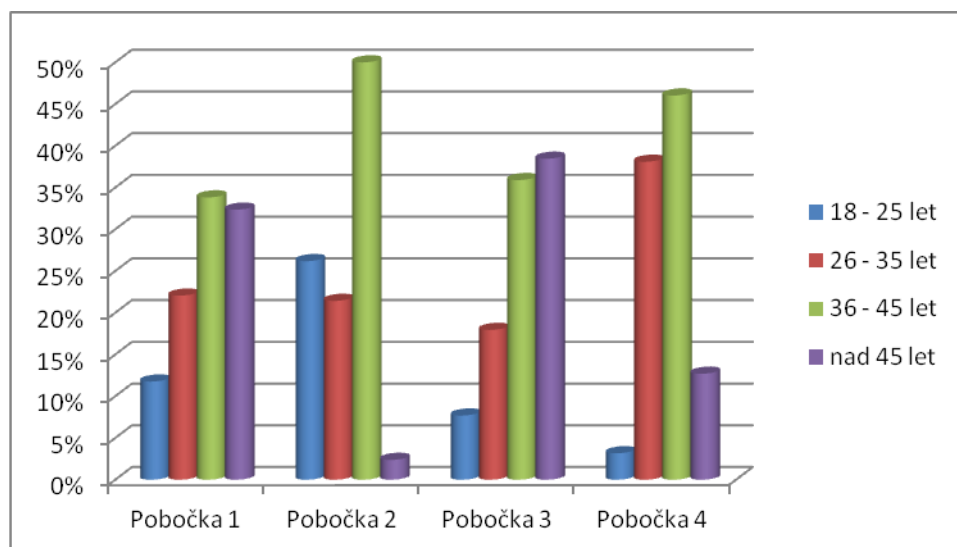
Kompletní přehled zastoupení všech věkových kategorií ve všech Pobočkách společnosti je znázorněno v následující tabulce.

**Tabulka 5. Zastoupení věkových kategorií**

	Pobočka 1		Pobočka 2		Pobočka 3		Pobočka 4	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%	Počet	%
18 - 25 let	8	12%	11	26%	3	8%	2	3%
26 - 35 let	15	22%	9	21%	7	18%	24	38%
36 - 45 let	23	34%	21	50%	14	36%	29	46%
nad 45 let	22	32%	1	2%	15	38%	8	13%
	68	100%	42	100%	39	100%	63	100%

Zdroj: vytvořeno autorem

Pro lepší znázornění rozložení věkových kategorií viz následující graf.

**Graf 2. Zastoupení věkových kategorií**

Zdroj: vytvořeno autorem

### Odpracované roky

Dalším kritériem, které bylo zařazeno do dotazníkových otázek, byl počet let, které má zaměstnanec u naší firmy odpracované.

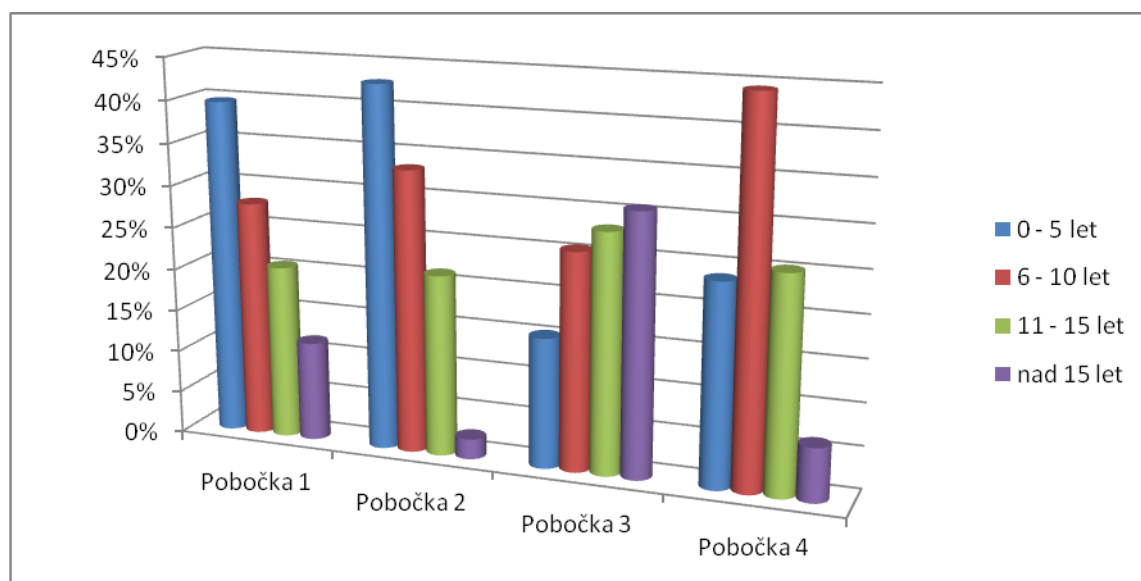
Na Pobočkách 1 a 2 odpovídalo nejvíce zaměstnanců, kteří ve firmě pracují méně než 5 let. Pobočce 3 dominovala skupina s více než 15 odpracovanými lety a Pobočka 4 měla největší zastoupení zaměstnanců, kteří zde pracují 11-15 let. Naopak měly tyto Pobočky 3 a 4 nejnižší počet odpovídajících s méně než 5 odpracovanými lety.

**Tabulka 6. Rozdělení podle počtu odpracovaných let**

	Pobočka 1		Pobočka 2		Pobočka 3		Pobočka 4	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%	Počet	%
0 - 5 let	27	40%	18	43%	3	8%	2	3%
6 - 10 let	19	28%	14	33%	7	18%	24	38%
11 - 15 let	14	21%	9	21%	14	36%	29	46%
nad 15 let	8	12%	1	2%	15	38%	8	13%
	68	100%	42	100%	39	100%	63	100%

Zdroj: vytvořeno autorem

Za tabulkou následuje opět grafické znázornění počtu celkového zastoupení jednotlivých skupin dle odpracovaných let ve společnosti HARTMANN-RICO a. s.

**Graf 3. Rozdělení podle počtu odpracovaných let**

Zdroj: vytvořeno autorem

### Pracovní pozice

V sekci Pracovní pozice měli uchazeči na výběr z celkem 5 možností, a to: vedení společnosti; manažer, vedoucí, mistr; odborný pracovník; řadový pracovník a možnost výběru jiné pozice. Z vedení společnosti se průzkumu zúčastnil 1 respondent, a to na Pobočce 4. Pouze na Pobočce 2 uvedli 2 respondenti jinou možnost svého pracovního zařazení, než která by odpovídala 4 základním bodům rozdělení pracovních pozic. Zastoupení jednotli-

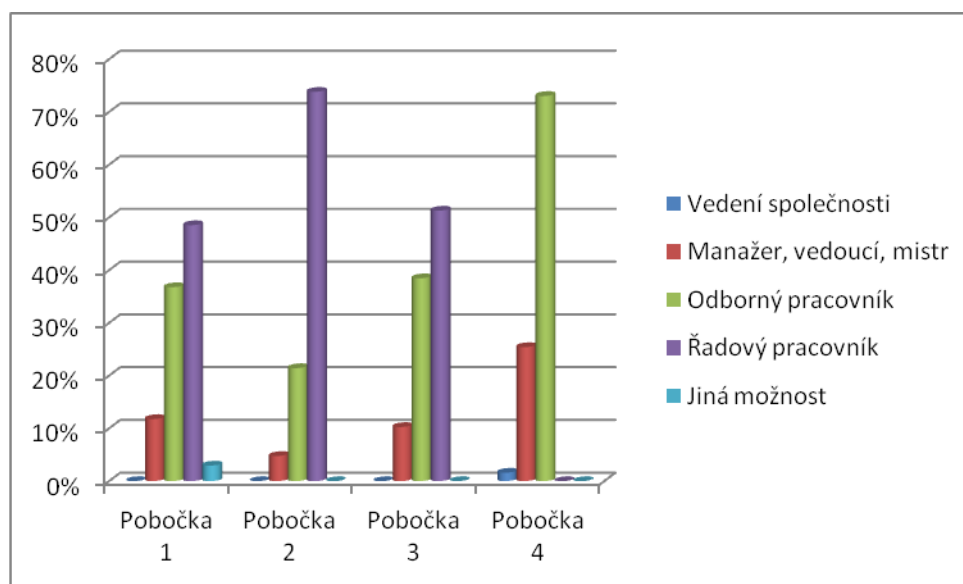
vých pracovních pozic v jednotlivých Pobočkách společnosti opět ukazuje následující tabulka a přehledný graf.

**Tabulka 7. Pracovní pozice**

	Pobočka 1		Pobočka 2		Pobočka 3		Pobočka 4	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%	Počet	%
Vedení společnosti	0	0%	0	0%	0	0%	1	2%
Manažer, vedoucí, mistr	8	12%	2	5%	4	10%	16	25%
Odborný pracovník	25	37%	9	21%	15	38%	46	73%
Řadový pracovník	33	49%	31	74%	20	51%	0	0%
Jiná možnost	2	3%	0	0%	0	0%	0	0%
	68	100%	42	100%	39	100%	63	100%

Zdroj: vytvořeno autorem

**Graf 4. Pracovní pozice**



Zdroj: vytvořeno autorem

### **Klíčoví pracovníci**

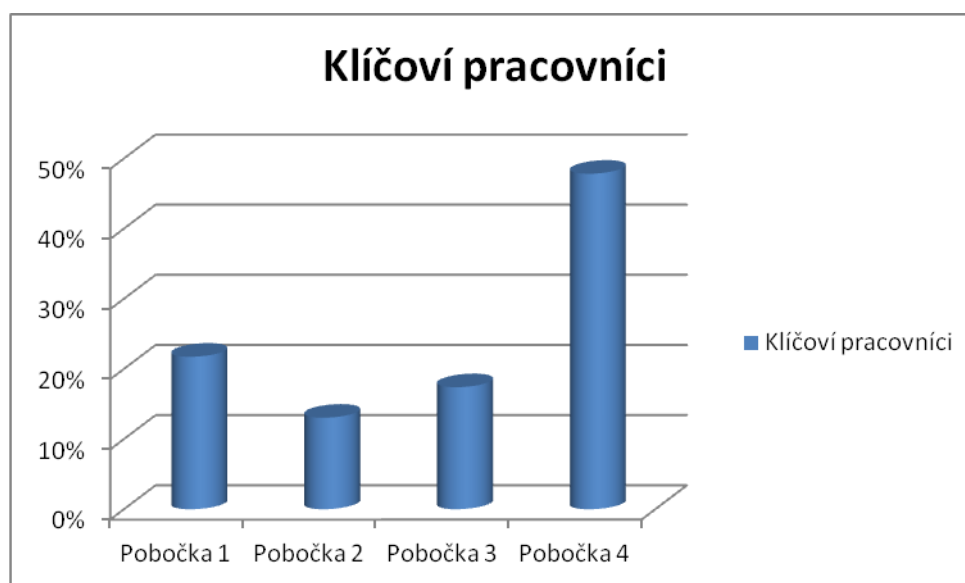
Jedna z otázek dotazníku se týkala klíčových zaměstnanců společnosti. Právě jejich spokojenost s novým vedením společnosti byla náplní jedné z hypotéz, se kterými jsem do tvorby této diplomové práce vstupova. Ze všech dotazovaných bylo klíčových zaměstnanců celkem 23, z toho nejvíce na Pobočce 4, a to bylo 11 klíčových zaměstnanců společnosti.



**Tabulka 8. Klíčoví pracovníci společnosti**

	Pobočka 1		Pobočka 2		Pobočka 3		Pobočka 4	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%	Počet	%
Klíčoví pracovníci	5	22%	3	13%	4	17%	11	48%
celkem	23	100%						

Zdroj: vytvořeno autorem

**Graf 5. Klíčoví zaměstnanci společnosti**

Zdroj: vytvořeno autorem

### 5.5.3 Vyhodnocení dotazníků

Po základních (úvodních) šesti otázkách, které měly za úkol zjistit základní informace o respondentech, přišly na řadu otázky, které se týkaly hlavního výzkumu jako takového. Zde bude následovat vyhodnocení jednotlivých otázek dotazníku, ke každé z nich bude přiřazena vyhodnocující tabulka a přehledný graf.

### Otázka 7. Myslíte si, že jste dobře informováni o nových věcech v personální oblasti společnosti?

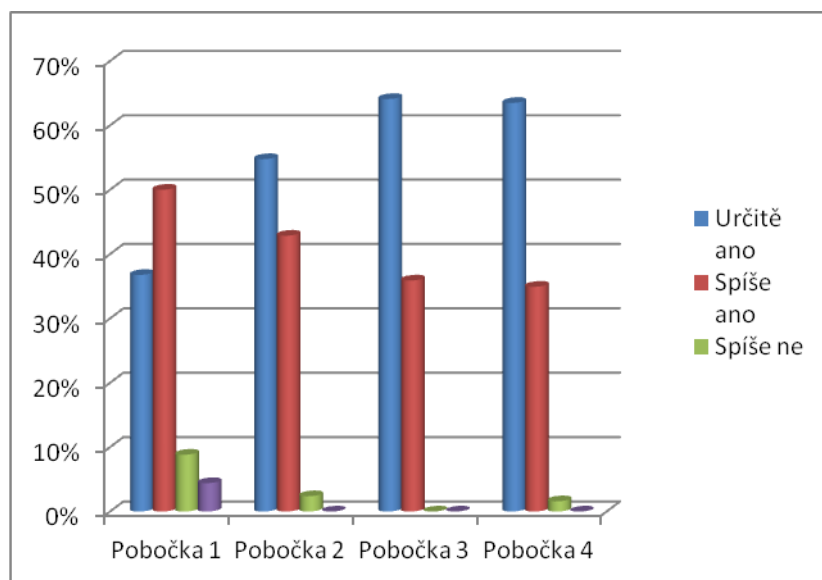
Nejpřesvědčivěji, tedy výběrem možností „určitě ano“, na tuto otázku odpovídali respondenti v Pobočce 3 s 64%, v těsném závěsu byla Pobočka 4 s 63%. Naopak nejméně jistí si byli respondenti v Pobočce 1, kde 9% dotazovaných odpovědělo, že „spíše nejsou“ dobře informováni o nových věcech v personální oblasti.

**Tabulka 9. Vyhodnocení otázky č. 7**

	Pobočka 1		Pobočka 2		Pobočka 3		Pobočka 4	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%	Počet	%
Určitě ano	25	37%	23	55%	25	64%	40	63%
Spíše ano	34	50%	18	43%	14	36%	22	35%
Spíše ne	6	9%	1	2%	0	0%	1	2%
Určitě ne	3	4%	0	0%	0	0%	0	0%
	68	100%	42	100%	39	100%	63	100%

Zdroj: vytvořeno autorem

**Graf 6. Vyhodnocení otázky č. 7**



Zdroj: vytvořeno autorem

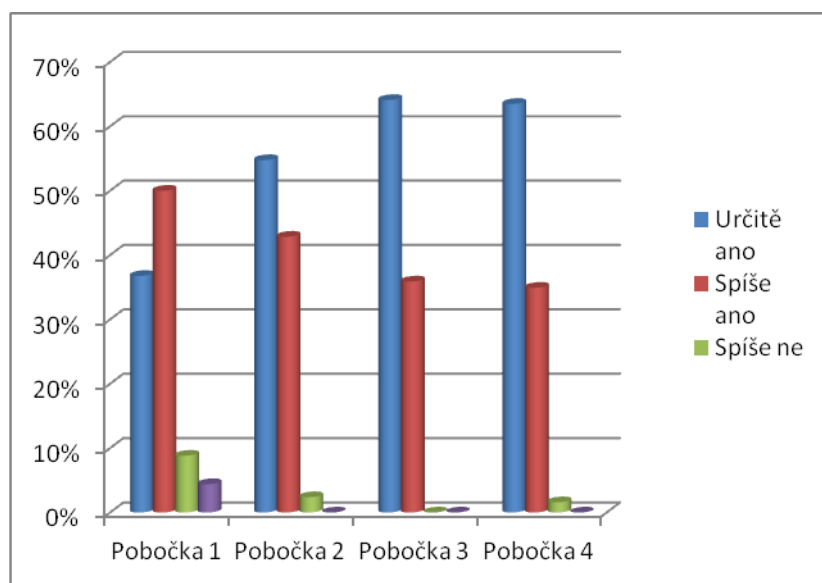
**Otázka 8. Byla Vám nová struktura oddělení lidských zdrojů dostatečně vysvětlena?**

Nejvíce spokojení s vysvětlením nové struktury oddělení lidských zdrojů byli dotazovaní v Pobočce 4, „určitě ano“ odpovědělo 79% dotazovaných. Následuje Pobočka 3, kde „určitě ano“ odpovědělo 74% respondentů. Pouze 1 dotazovaný na Pobočce 1 byl naprosto nespokojen s vysvětlením dané problematiky a odpověděl tak „určitě ne“. Celkově však je možné konstatovat, že lidé byli spíše spokojeni s tím, jak jim byla vysvětlena a představena nová struktura vedení lidských zdrojů.

**Tabulka 10. Vyhodnocení otázky č. 8**

	Pobočka 1		Pobočka 2		Pobočka 3		Pobočka 4	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%	Počet	%
Určitě ano	29	43%	26	62%	29	74%	50	79%
Spíše ano	33	49%	15	36%	10	26%	13	21%
Spíše ne	5	7%	1	2%	0	0%	0	0%
Určitě ne	1	1%	0	0%	0	0%	0	0%
	68	100%	42	100%	39	100%	63	100%

Zdroj: vytvořeno autorem

**Graf 7. Vyhodnocení otázky č. 8**

Zdroj: vytvořeno autorem

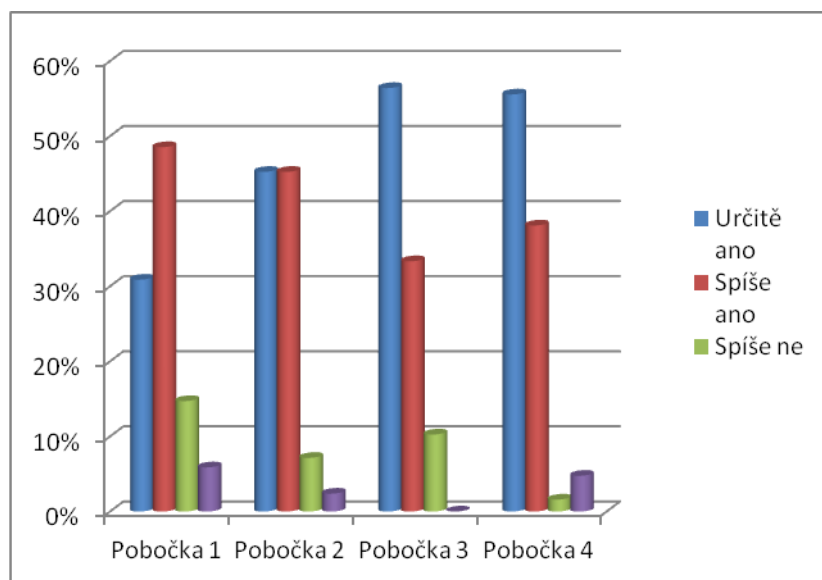
**Otázka 9. Je podle Vás nová struktura a uspořádání lidských zdrojů vyhovující?**

Jako nejvíce spokojení s novou strukturou a uspořádáním lidských zdrojů se ukázali dotazující z Pobočky 3 a 4, kde shodně 56% z nich odpovědělo, že „určitě ano“. Naopak jako nejméně spokojení se jeví zaměstnanci z Pobočky 1, kde 6% z nich odpovědělo „určitě ne“. Následovani zaměstnanci Pobočky 4, kde možnost „určitě ne“ zvolilo 5% dotazovaných. U Pobočky 4 tak vidíme nejspokojenější, ale zároveň také téměř nejméně spokojené zaměstnance s nově zavedenou strukturou vedení lidských zdrojů.

**Tabulka 11. Vyhodnocení otázky č. 9**

	Pobočka 1		Pobočka 2		Pobočka 3		Pobočka 4	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%	Počet	%
Určitě ano	21	31%	19	45%	22	56%	35	56%
Spíše ano	33	49%	19	45%	13	33%	24	38%
Spíše ne	10	15%	3	7%	4	10%	1	2%
Určitě ne	4	6%	1	2%	0	0%	3	5%
	68	100%	42	100%	39	100%	63	100%

Zdroj: vytvořeno autorem

**Graf 8. Vyhodnocení otázky č. 9**

Zdroj: vytvořeno autorem

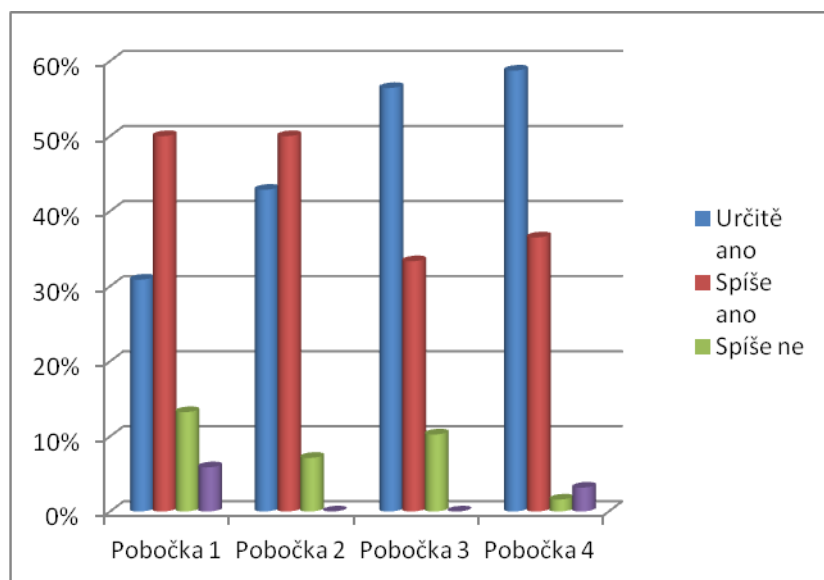
**Otázka 10. Je pro Vás Váš nový/stávající personalista (Business Partner) přínosem?**

U této otázky se opět jako nejspokojenější projeví zaměstnanci z Poboček 3 a 4. Pobočka 4 se s 59% stala nejspokojenější, zatímco na Pobočce 1 vidělo přínos ve svém Business Partnerovi pouze 31% dotazovaných. Na Pobočce 1 také odpovědělo „určitě ne“ 6% dotazovaných a vyjádřilo tak svůj názor, že pro ně nově zvolení Business Partneri nejsou zvlášť přínosní.

**Tabulka 12. Vyhodnocení otázky č. 10**

	Pobočka 1		Pobočka 2		Pobočka 3		Pobočka 4	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%	Počet	%
Určitě ano	21	31%	18	43%	22	56%	37	59%
Spíše ano	34	50%	21	50%	13	33%	23	37%
Spíše ne	9	13%	3	7%	4	10%	1	2%
Určitě ne	4	6%	0	0%	0	0%	2	3%
	68	100%	42	100%	39	100%	63	100%

Zdroj: vytvořeno autorem

**Graf 9. Vyhodnocení otázky č. 10**

Zdroj: vytvořeno autorem

### Otázka 11. Orientujete se dostatečně ve změnách procesů na oddělení lidských zdrojů?

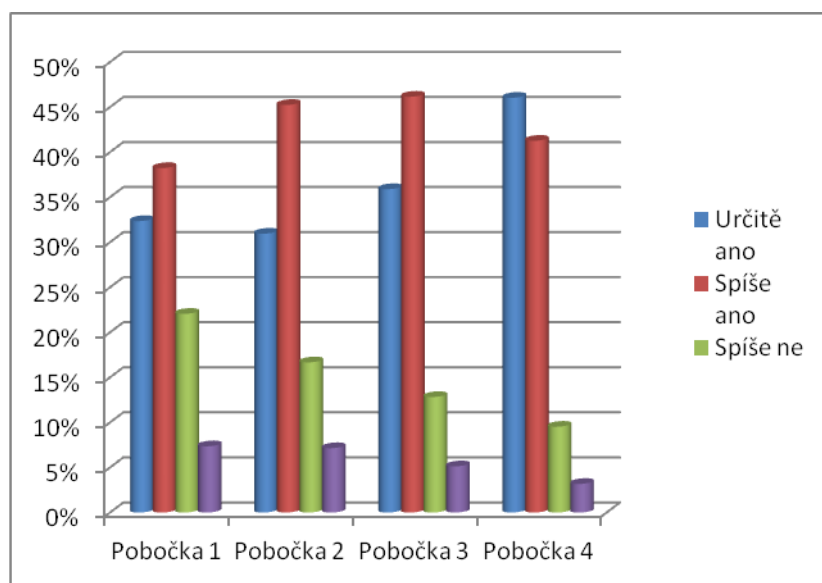
I v této otázce byli nejlépe orientovaní zaměstnanci z Pobočky 4, kde se dle vlastního názoru dostatečně dobře orientuje 46% dotazovaných. Ostatní tři Pobočky byly v této oblasti velmi vyrovnané, dobrou orientaci ve změnách procesů potvrdilo 31-36% dotazovaných. Shodně 7% dotazovaných odpovědělo, že se „určitě neorientují“ na Pobočkách 1 a 2. Po dvou záporných odpovědích měly Pobočky 3 a 4.

**Tabulka 13. Vyhodnocení otázky č. 11**

	Pobočka 1		Pobočka 2		Pobočka 3		Pobočka 4	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%	Počet	%
Určitě ano	22	32%	13	31%	14	36%	29	46%
Spíše ano	26	38%	19	45%	18	46%	26	41%
Spíše ne	15	22%	7	17%	5	13%	6	10%
Určitě ne	5	7%	3	7%	2	5%	2	3%
	68	100%	42	100%	39	100%	63	100%

Zdroj: vytvořeno autorem

**Graf 10. Vyhodnocení otázky č. 11**



Zdroj: vytvořeno autorem

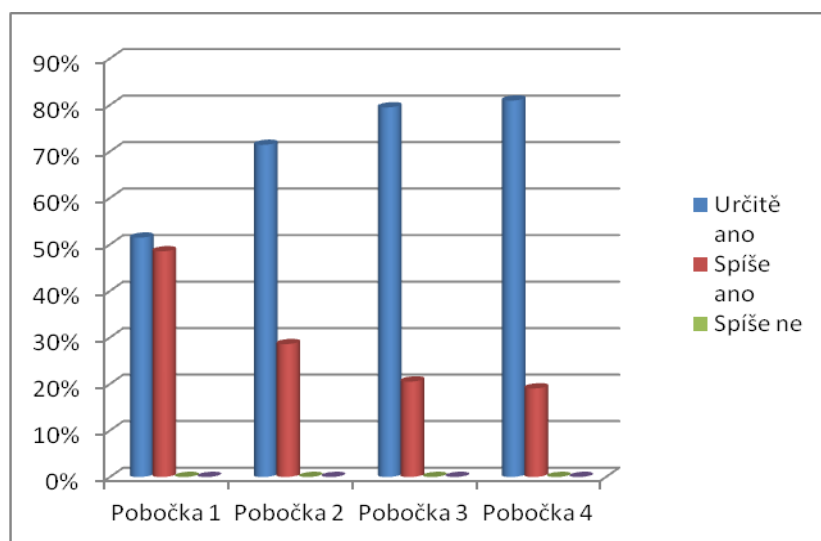
**Otázka 12. Víte, na koho se máte v případě potřeby obrátit?**

Odpovědi na tuto otázku byly velmi uspokojivé, ve všech Pobočkách převažovala odpověď „určitě ano“, a to nadpoloviční většinou od 51% na Pobočce 1 až po 81% na Pobočce 4. Zároveň nikde nebyla zaznamenána jediná záporná odpověď, tedy z toho vyplývá, že zaměstnanci ví, na koho se v případě potřeby obrátit, jen s různou mírou jistoty. Nejvyrovnanější byla situace na Pobočce 1 – 51% odpovědí „určitě ano“ a 49% odpovědí „spíše ano“. Tato mírná nerozhodnost je dána především situací v Pobočce – změnou personálního obsazení Business Partnerů a přerozdělením entit závodu.

**Tabulka 14. Vyhodnocení otázky č. 12**

	Pobočka 1		Pobočka 2		Pobočka 3		Pobočka 4	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%	Počet	%
Určitě ano	35	51%	30	71%	31	79%	51	81%
Spíše ano	33	49%	12	29%	8	21%	12	19%
Spíše ne	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Určitě ne	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
	68	100%	42	100%	39	100%	63	100%

Zdroj: vytvořeno autorem

**Graf 11. Vyhodnocení otázky č. 12**

Zdroj: vytvořeno autorem

### Otázka 13. Myslíte si, že nově zavedený projekt Business Partnerů je lepší, než bývalé vedení personálního oddělení?

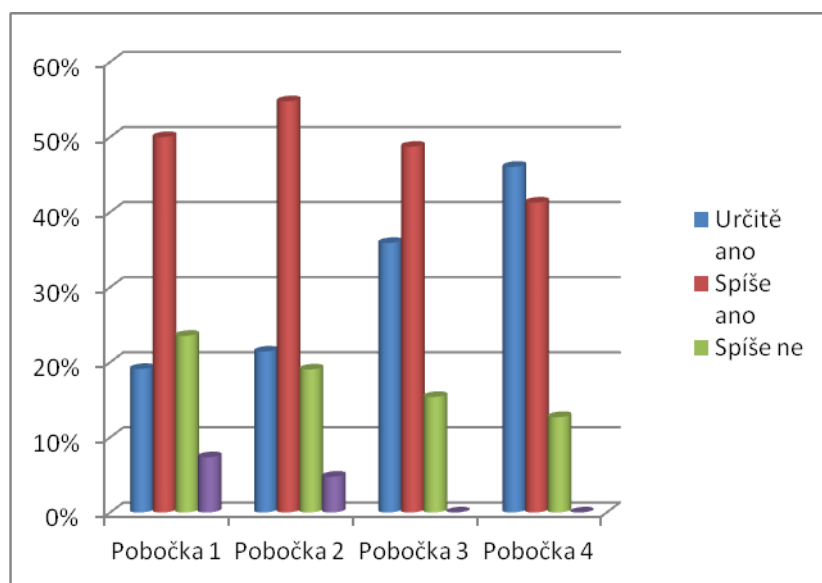
Na tuto otázku padala nejčastěji odpověď „spíše ano“. Pouze na Pobočce 4 byla nejvíce zastoupena odpověď „určitě ano“ s celkově získanými 46%. Záporná odpověď, tedy „určitě ne“, se objevila pouze na Pobočkách 1 a 2, a to s výsledkem 7% na Pobočce 1 a 5% na Pobočce 2. Celkově tedy zaměstnanci vidí nově zavedené Business Partnery jako lepší možnost pro vedení personálního oddělení společnosti.

**Tabulka 15. Vyhodnocení otázky č. 13**

	Pobočka 1		Pobočka 2		Pobočka 3		Pobočka 4	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%	Počet	%
Určitě ano	13	19%	9	21%	14	36%	29	46%
Spíše ano	34	50%	23	55%	19	49%	26	41%
Spíše ne	16	24%	8	19%	6	15%	8	13%
Určitě ne	5	7%	2	5%	0	0%	0	0%
	68	100%	42	100%	39	100%	63	100%

Zdroj: vytvořeno autorem

**Graf 12. Vyhodnocení otázky č. 13**



Zdroj: vytvořeno autorem



**Otázka 14. Je podle Vás oddělení řízení lidských zdrojů pro naši firmu důležité ve vztahu k tvorbě zisku a zvyšování produktivity?**

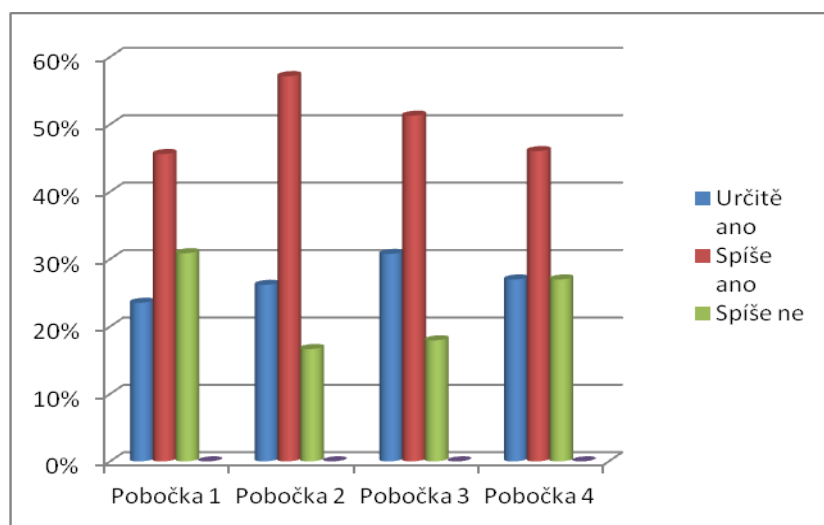
Odpovědi na předposlední, čtrnáctou otázku, byly vcelku vyrovnané, převažovaly odpovědi „určitě ano“ a „spíše ano“, v rozmezí od 26% do 57%, co se četnosti obou odpovědí týče. Neobjevila se zde ani jedna zcela záporná odpověď, tedy „určitě ne“. Tato otázka se týká nepřímého vlivu na celkový hospodářský výsledek, i sami zaměstnanci si uvědomují, že správní lidé na správných místech jsou pro společnost důležití, proces řízení lidských zdrojů toto neodmyslitelně ovlivňuje.

**Tabulka 16. Vyhodnocení otázky č. 14**

	Pobočka 1		Pobočka 2		Pobočka 3		Pobočka 4	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%	Počet	%
Určitě ano	16	24%	11	26%	12	31%	17	27%
Spíše ano	31	46%	24	57%	20	51%	29	46%
Spíše ne	21	31%	7	17%	7	18%	17	27%
Určitě ne	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
	68	100%	42	100%	39	100%	63	100%

Zdroj: vytvořeno autorem

**Graf 13. Vyhodnocení otázky č. 14**



Zdroj: vytvořeno autorem

**Otázka 15. Vnímáte oddělení lidských zdrojů jako oddělení, které napomáhá zlepšovat dobré mezilidské vztahy, důvěru, spolupráci napříč odděleními a závody naší firmy?**

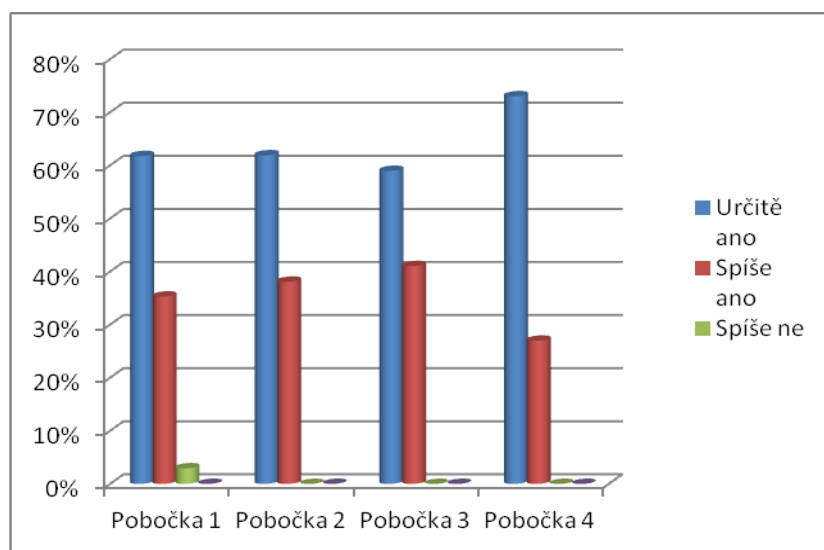
Ani u poslední otázky se nevyskytla jediná zcela záporná odpověď, ale objevily se zde také pouze 2 odpovědi „spíše ne“, a to na Pobočce 1. Ať už na jednotlivých Pobočkách dopadl procentuelní poměr jakkoliv, je očividné, že zaměstnanci považují oddělení lidských zdrojů jako prostředek pro zlepšování mezilidských vztahů na pracovišti, budování důvěry a spolupráce napříč odděleními apod.

**Tabulka 17. Vyhodnocení otázky č. 15**

	Pobočka 1		Pobočka 2		Pobočka 3		Pobočka 4	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%	Počet	%
Určitě ano	42	62%	26	62%	23	59%	46	73%
Spíše ano	24	35%	16	38%	16	41%	17	27%
Spíše ne	2	3%	0	0%	0	0%	0	0%
Určitě ne	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
	68	100%	42	100%	39	100%	63	100%

Zdroj: vytvořeno autorem

**Graf 14. Vyhodnocení otázky č. 15**



Zdroj: vytvořeno autorem

#### **5.5.4 Dílčí závěr**

Ať se zaměříme podrobněji na konkrétní výsledky jednotlivých Poboček, nebo bereme v úvahu celkovou situaci ze všech Poboček 1, 2, 3 a 4, je již na první pohled patrné, že zaměstnanci ve všech závodech jsou více či méně spokojeni se změnami, které v rámci společnosti HARTMANN-RICO a. s. nedávno proběhly. Záporné odpovědi se vyskytovaly ve větší míře menšinově, a tak je možné provedené změny a zavedení nového modelu Business Partnerů považovat za krok kupředu. Zaměstnanci také vědí, na koho se v případě potřeby obrátit a jsou ve většinové míře dobře seznámeni s tím, co jim nová firemní struktura přináší a jak se v ní orientovat.

## ZÁVĚR

Cílem této diplomové práce bylo převést teoretické poznatky, uvedené v první části práce, na konkrétní situaci společnosti HARTMANN-RICO a. s. Tato společnost je součástí velké nadnárodní skupiny HARTMANN, která se snaží rozvíjet dále a dále do dalších zemí, ve kterých ještě nemá svoji působnost. Vedení naší společnosti si plně uvědomuje, jak moc důležití jsou pro společnost v tomto ohledu lidé, tedy vlastní zaměstnanci, a proto dává prostor průzkumům firemní kultury, aby zjistilo, jak jsou vlastní zaměstnanci v práci spokojeni či nespokojeni.

Díky studiu odborných publikací, které souvisí s tématem zvoleným pro mou diplomovou práci, jsem si plně uvědomil, jak moc je v dnešní době důležité se věnovat moderním trendům v oblasti řízení lidských zdrojů. Spokojenost zaměstnanců, správná a fungující firemní kultura a příjemné sociální klima jsou jedny z nejdůležitějších faktorů, které mohou lidi motivovat do práce. Sociální a psychická pohoda je předurčením vyrovnaného, spokojeného zaměstnance, který je schopen pro svého zaměstnavatele odvést maximum kvalitní práce. Tohle si vedení naší společnosti velmi dobře uvědomuje, a proto může být spokojeno s tím, že průzkum firemní kultury, pořádaný externí společností, který jsem v praktické části této diplomové práce také zmiňoval, dopadl uspokojivě a opatření, která byla společností doporučena, se po jejich aplikaci setkala s kladným ohlasem.

Součástí praktické části této práce bylo dotazníkové šetření prováděné mezi zaměstnanci všech závodů společnosti HARTMANN-RICO a. s.

V návaznosti na toto šetření byly již v úvodu stanoveny tři hypotézy, se kterými jsem do tvorby vlastní práce vstupoval:

- a. Spokojenost s novým řízením lidských zdrojů bude větší u klíčových zaměstnanců než u zaměstnanců řadových.
- b. Odborní zaměstnanci společnosti se staví ke změně řízení lidských zdrojů nejlépe (vidí ji nejpozitivněji pro další fungování společnosti).
- c. Zaměstnanci vidí přínos nového způsobu řízení lidských zdrojů na celkový chod společnosti.

Hypotéza a. se mi potvrdila tak, jak jsem předpokládal, když bylo u zaznamenaných odpovědí klíčových pracovníků na klíčové otázky odpovězeno „určitě ano“ v 92% případů, odpověď „spíše ano“ byla zvolena celkově v 8% odpovědí. Oproti tomu zaměstnanci řadoví,

kde „určitě ano“ odpovídalo 47% respondentů a k odpovědi „spíše ano“ se přiklonilo 39% dotazovaných.

Potvrzení předpokládaných hypotéz mě utvrdilo v tom, že nově zavedený projekt Business Partnerů byl vhodně zvoleným východiskem pro novou organizaci personálního vedení společnosti, celý projekt byl také dobře připraven, jeho zavedení proběhlo bez větších problémů a personální obsazení těchto pozic je vnímáno jako správné, korektní a celý projekt zavedení Business Partnerů tak může být považován za úspěšný start nové vize vedení společnosti.

Hypotéza b. byla v úvodu předložena na základě vidiny toho, že odborní pracovníci si daleko lépe a více uvědomují, jak moc je pro moderní úspěšnou společnost důležité správné vedení lidských zdrojů a dobře nastavený model pro jeho fungování. A proto jsem se díky šetření dostal k závěru, který jsem předpokládal. A to, že díky tomuto vědomí jsou schopni odborní zaměstnanci daleko lépe přijímat nastolené změny. Vědí totiž, že je to pro dobro celé společnosti, tedy nás všech.

Hypotéza c. byla jen obecným předpokladem toho, že zaměstnanci jsou schopni přijímat změny s vidinou toho, že prospějí chodu celé společnosti. A proto nebylo neočekávaným zjištěním, že téměř 86% zaměstnanců hodnotí nastolené změny v konečném důsledku jako přínos pro zlepšení chodu celé společnosti. A pro zlepšení obchodních možností a konkurenceschopnosti, které se správným personálním řízením souvisí. Správný výběr správných lidí znamená v konečném důsledku kladné zlepšení celkového obrazu společnosti.

Vedení naší společnosti se snaží držet nových, moderních trendů, a to nejen v personálním řízení. A tak se zastaralé, direktivní styly řízení, používané dodnes v mnoha jiných firmách, naprosto neslučují s vedením společnosti HARTMANN-RICO a. s. Jakožto moderní učící se organizace bere ohledy na dobré lidské vztahy uvnitř společnosti a zakládá si na tom, aby uvnitř byla dobrá firemní kultura a sociální klima s ní související bylo příjemné. Lidé tak budou chtít být součástí této společnosti, pracovat pro ni a být také spoluvůrci jejího úspěšného boje na tvrdém konkurenčním poli, ke kterému dochází dnes a denně.

Učící se organizace, používající moderní trendy v řízení lidských zdrojů, otevírají široké pole působnosti kvalitním a mnohdy mladým manažerům, kteří se snaží prosazovat podnikovou filozofii zaměřenou na rozvoj současných i budoucích pracovních úspěchů. Tímto směrem by se dle mého osobního názoru měly vydat všechny společnosti, které chtějí být moderní a úspěšné.

**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

- [1] ARMSTRONG, M. *Personální management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1998. 968 s. ISBN 80-7169-614-5.
- [2] ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada Publishing, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [3] ARMSTRONG, M., STEPHENS, T. *Management a leadership*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 272 s. ISBN 978-80-247-2177-4.
- [4] BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. rozšířené vyd. Praha: Management Press, 2002. 586 s. ISBN 80-7261-064-3.
- [5] BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování*. Olomouc: UPOL, 1994. 154 s.
- [6] BLÁHA, J. a kol. *Personalistika pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2005. 284 s. ISBN 80-251-0374-9.
- [7] BLAŠKOVÁ, M. *Manažment ľudských zdrojov*. Žilina, 1998. 177 s. Oborová práce.
- [8] CEJTHAMR, V., DĚDINA J. *Management a organizační chování*. 2. aktualizované vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 352 s. ISBN 978-80-247-3348-7.
- [9] COVEY, S. R. *NÁVYK. Od efektivnosti k výjimečnosti*. Praha: Management Press, 2006. 376 s. ISBN 80-7261-138-0.
- [10] COVEY, S. R. *Vedení založené na principech*. Praha: Management Press, 2009. 304 s. ISBN 978-80-7261-202-4.
- [11] DUCHOŇ, B., ŠAFRÁNKOVÁ, J. *Management: Integrace tvrdých a měkkých prvků řízení*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2008. 378 s. ISBN 978-80-7400-003-4.
- [12] EDERSHEIM, E. H. *Management podle Druckera: Odkaz zakladatele moderního managementu*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2008. 239 s. ISBN 978-80-7261-181-2.
- [13] GRAINER, S. *Kompéndium managementu*. Praha: Computer Press, 1998. 196 s. ISBN 80-7226-109-6.
- [14] HAYES, N. *Psychologie týmové práce: Strategie efektivního vedení týmu*. Praha: Portál, 2005. 192 s. ISBN 80-7178-983-6.

- [15] CHARVÁT, J. *Firemní strategie pro praxi: Praktický návod pro manažery a podnikatele*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 201 s. ISBN 80-247-1389-6.
- [16] KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 4. rozšířené vyd. Praha: Management Press, 2007. 368 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
- [17] KOUBEK, J. *Řízení pracovního výkonu*. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-116-X.
- [18] KRÜGER, W. *Vedení týmů: Jak sestavit, organizovat a povzbuzovat pracovní tým*. Praha: Grada Publishing, 2004. 105 s. ISBN 80-247-0780-2.
- [19] LEWTHWAITER, J. *Začínám řídit lidi: Poprvé manažerem – vše, co byste měli znát a umět*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007. 211 s. ISBN 978-80-251-1727-9.
- [20] LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. a kol. *Organizační kultura*. Praha: Grada Publishing, 2004. 174 s. ISBN 80-247-0648-2.
- [21] NOVÝ, I. *Interkulturní řízení a management. Acta Oeconomica Pragensia* [online]. 2007.  
Dostupné z: <http://www.vse.cz/polek/download.php?jnl=aop&pdf=50.pdf>.
- [22] PLAMÍNEK, J. *Vedení lidí, týmů a firem: Praktický atlas managementu*. Praha: Grada Publishing, 2004. 180 s. ISBN 80-247-1092-7.
- [23] ŠIGUT, Z. *Firemní kultura a lidské zdroje*. 1. vyd. Praha: ASPI Publishing, 2004. 88 s. ISBN 80-7357-046-7.
- [24] ŠTĚPANÍK, J. *Nejčastější chyby a omyly manažerské praxe*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 112 s. ISBN 978-80-247-2494-2.

### Internetové a ostatní zdroje

- [25] Environmentální management. *HARTMANN-RICO*. a. s. [online]. 2012 [cit. 2014-02-25]. Dostupné z: [http://cz.hartmann.info/environmentalni\\_management.php](http://cz.hartmann.info/environmentalni_management.php).
- [26] Historie společnosti HARTMANN-RICO a. s. *HARTMANN-RICO* a. s. [online]. 2012 [cit. 2014-02-25]. Dostupné z: <http://cz.hartmann.info/23098.php>.
- [27] Interní materiály společnosti HARTMANN-RICO a. s. a prezentace zpracované externí společností DMC.

- [28] Milníky historie HARTMANN-RICO a. s. a HARTMANN Group. *HARTMANN-RICO. a. s.* [online]. 2012 [cit. 2014-02-25]. Dostupné z: <http://cz.hartmann.info/23105.php>.
- [29] Modrý ovál. *HARTMANN-RICO a. s.* [online]. 2012 [cit. 2014-02-25]. Dostupné z: <http://cz.hartmann.info/23244.php>.
- [30] NEDBÁLEK, Ctirad. HR partnerství – model řízení lidských zdrojů. *kariera.ihned.cz.* [online]. 2009 [cit. 2014-03-10]. Dostupné z: <http://kariera.ihned.cz/c1-38098730-hr-partnerstvi-model-rizeni-lidskych-zdroju>.
- [31] Společenská odpovědnost firmy. *HARTMANN-RICO a. s.* [online]. 2012 [cit. 2014-02-25]. Dostupné z: <http://cz.hartman.info/120357.php>.
- [32] Vize a mise. *HARTMANN-RICO a. s.* [online]. 2012 [cit. 2014-02-25]. Dostupné z: [http://cz.hartmann.info/vize\\_a\\_mise.php](http://cz.hartmann.info/vize_a_mise.php).



## **SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

HR Human Resources.

THP Technicko-hospodářský pracovník.

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obr. 1. Východiska formování firemní kultury .....	32
Obr. 2. Vztah strategie, prostředí a firemní kultury .....	33
Obr. 3. Trojúhelník delegování .....	39
Obr. 4. Hierarchie kompetencí .....	40
Obr. 5. Vztah mezi kompetencemi a činnostmi .....	42
Obr. 6. Výběr kompetencí .....	42
Obr. 7. Oddělení ve společnosti .....	44
Obr. 8. Historický pohled na závod Rico .....	48
Obr. 9. Logo společnosti s novým sloganem.....	50
Obr. 10. Základní struktura modelu kompetencí společnosti .....	54
Obr. 11. Rozdělení kompetencí dle typů .....	60
Obr. 12. Řízení pracovního výkonu přes klíčové personální procesy.....	64
Obr. 13. Procesní nástroje personalistiky pro řízení pracovního výkonu.....	65
Obr. 14. Diagram řízení výkonu zaměstnanců.....	66

**SEZNAM TABULEK**

Tabulka 1. Základní styly řízení týmové práce.....	26
Tabulka 2. Hodnotící formulář kompetencí.....	61
Tabulka 3. návratnost rozdaných dotazníků .....	68
Tabulka 4. Pohlaví respondentů.....	69
Tabulka 5. Zastoupení věkových kategorií.....	70
Tabulka 6. Rozdělení podle počtu odpracovaných let .....	71
Tabulka 7. Pracovní pozice.....	72
Tabulka 8. Klíčoví pracovníci společnosti .....	73
Tabulka 9. Vyhodnocení otázky č. 7.....	74
Tabulka 10. Vyhodnocení otázky č. 8.....	75
Tabulka 11. Vyhodnocení otázky č. 9.....	76
Tabulka 12. Vyhodnocení otázky č. 10.....	77
Tabulka 13. Vyhodnocení otázky č. 11.....	78
Tabulka 14. Vyhodnocení otázky č. 12.....	79
Tabulka 15. Vyhodnocení otázky č. 13.....	80
Tabulka 16. Vyhodnocení otázky č. 14.....	81
Tabulka 17. Vyhodnocení otázky č. 15.....	82

**SEZNAM GRAFŮ**

Graf 1. Pohlaví respondentů .....	69
Graf 2. Zastoupení věkových kategorií .....	70
Graf 3. Rozdělení podle počtu odpracovaných let .....	71
Graf 4. Pracovní pozice .....	72
Graf 5. Klíčoví zaměstnanci společnosti .....	73
Graf 6. Vyhodnocení otázky č. 7 .....	74
Graf 7. Vyhodnocení otázky č. 8 .....	75
Graf 8. Vyhodnocení otázky č. 9 .....	76
Graf 9. Vyhodnocení otázky č. 10 .....	77
Graf 10. Vyhodnocení otázky č. 11.....	78
Graf 11. Vyhodnocení otázky č. 12.....	79
Graf 12. Vyhodnocení otázky č. 13.....	80
Graf 13. Vyhodnocení otázky č. 14.....	81
Graf 14. Vyhodnocení otázky č. 15.....	82

## **SEZNAM PŘÍLOH**

Příloha PI Dotazník

# PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ SPOLEČNOSTI HARTMANN-RICO A. S.

## Dotazník spokojenosti zaměstnanců společnosti HARTMANN - RICO a.s. v oblasti firemní kultury a lidských zdrojů

Vážené kolegyně a kolegové,  
chci Vás tímto poprosit o vyplnění tohoto dotazníku, jehož cílem je zjistit úroveň a postoj  
Vás zaměstnanců k firemní kultuře ve společnosti HARTMANN – RICO a.s.  
Výsledky dotazníkového šetření budou využity výhradně ke zpracování mé diplomové  
práce na Fakultě humanitních studií Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně a Institutu meziobo-  
rových studií Brno.

Dotazník je anonymní a získané údaje nemohou být nijak dále zneužity.

Děkuji za spolupráci a Váš čas strávený nad tímto dotazníkem.  
Bc. David Kříž

### 1. Pohlaví

*Zvolte jednu možnost.*

Žena	<input type="checkbox"/>
Muž	<input type="checkbox"/>

### 2. Vaše věková kategorie

*Zvolte jednu možnost.*

18 - 25 let	<input type="checkbox"/>
26 - 35 let	<input type="checkbox"/>
36 - 45 let	<input type="checkbox"/>
nad 45 let	<input type="checkbox"/>

### 3. Počet odpracovaných let ve firmě

*Zvolte jednu možnost.*

0 - 5	<input type="checkbox"/>
6 - 10	<input type="checkbox"/>
11 - 15	<input type="checkbox"/>
nad 15 let	<input type="checkbox"/>

#### 4. Ve kterém z našich závodů pracujete?

Zvolte jednu možnost.

Veverská Bítýška	<input type="checkbox"/>
Havlíčkův Brod	<input type="checkbox"/>
Chvalkovice	<input type="checkbox"/>
Centrála Brno - BBP	<input type="checkbox"/>

#### 5. Vaše pracovní pozice

Zvolte jednu možnost.

Vedení společnosti	<input type="checkbox"/>
Manažer, vedoucí, mistr	<input type="checkbox"/>
Odborný pracovník	<input type="checkbox"/>
Řadový pracovník	<input type="checkbox"/>
Jiná možnost	<input type="checkbox"/>

#### 6. Jste zařazení do skupiny klíčových pracovníků?

Zvolte jednu možnost.

ANO	<input type="checkbox"/>
NE	<input type="checkbox"/>

#### 7. Myslíte si, že jste dobře informováni o nových věcech v personální oblasti společnosti?

Zvolte jednu možnost.

Určitě ano	<input type="checkbox"/>
Spíše ano	<input type="checkbox"/>
Spíše ne	<input type="checkbox"/>
Určitě ne	<input type="checkbox"/>

#### 8. Byla Vám nová struktura oddělení lidských zdrojů dostatečně vysvětlena?

Zvolte jednu možnost.

Určitě ano	<input type="checkbox"/>
Spíše ano	<input type="checkbox"/>
Spíše ne	<input type="checkbox"/>
Určitě ne	<input type="checkbox"/>

#### 9. Je podle Vás nová struktura a uspořádání lidských zdrojů vyhovující?

Zvolte jednu možnost.

Určitě ano	<input type="checkbox"/>
Spíše ano	<input type="checkbox"/>
Spíše ne	<input type="checkbox"/>
Určitě ne	<input type="checkbox"/>

**10. Je pro Vás Váš nový/stávající personalista (Business Partner) přínosem?**

*Zvolte jednu možnost.*

Určitě ano	<input type="checkbox"/>
Spíše ano	<input type="checkbox"/>
Spíše ne	<input type="checkbox"/>
Určitě ne	<input type="checkbox"/>

**11. Orientujete se dostatečně ve změnách procesů na oddělení lidských zdrojů?**

*Zvolte jednu možnost.*

Určitě ano	<input type="checkbox"/>
Spíše ano	<input type="checkbox"/>
Spíše ne	<input type="checkbox"/>
Určitě ne	<input type="checkbox"/>

**12. Víte, na koho se máte v případě potřeby obrátit?**

*Zvolte jednu možnost.*

Určitě ano	<input type="checkbox"/>
Spíše ano	<input type="checkbox"/>
Spíše ne	<input type="checkbox"/>
Určitě ne	<input type="checkbox"/>

**13. Myslíte si, že nově zavedený projekt Business Partnerů je lepší, než bývalé vedení personálního oddělení?**

*Zvolte jednu možnost.*

Určitě ano	<input type="checkbox"/>
Spíše ano	<input type="checkbox"/>
Spíše ne	<input type="checkbox"/>
Určitě ne	<input type="checkbox"/>

**14. Je podle Vás oddělení řízení lidských zdrojů pro naši firmu důležité ve vztahu k tvorbě zisku a zvyšování produktivity?**

*Zvolte jednu možnost.*

Určitě ano	<input type="checkbox"/>
Spíše ano	<input type="checkbox"/>
Spíše ne	<input type="checkbox"/>
Určitě ne	<input type="checkbox"/>



**15. Vnímáte oddělení lidských zdrojů jako oddělení, které napomáhá zlepšovat dobré mezilidské vztahy, důvěru, spolupráci napříč odděleními a závody naší firmy?**

*Zvolte jednu možnost.*

Určitě ano	<input type="checkbox"/>
Spíše ano	<input type="checkbox"/>
Spíše ne	<input type="checkbox"/>
Určitě ne	<input type="checkbox"/>