

Personální management ve firemní kultuře

Renata Klepárníková

Bakalářská práce
2014



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta humanitních studií


INSTITUT
MEZIOBOROVÝCH STUDIÍ BRNO

Univerzita Tomáše Bati
Institut mezioborových studií Brno
akademický rok: 2013/2014

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Renata KLEPÁRNÍKOVÁ**
Osobní číslo: **H118119**
Studijní program: **B7507 Specializace v pedagogice**
Studijní obor: **Sociální pedagogika**

Téma práce: **Personální management ve firemní kultuře**

Zásady pro vypracování:

Zadané 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 seznamu doporučené literatury. Zejména bude dbáno na dodržení zásad publikační etiky a pravidel společenskovedního výzkumu. Průběžné výsledky práce budou pravidelně konzultovány s vedoucí bakalářské práce.

S vědomím těchto zásad a pravidel a po konzultaci se vedoucí bude práce zaměřena na:

- specifika personálního managementu ve výrobním podniku,
- firemní kultura ve společnosti se zahraniční majetkovou účastí,
- personální management a jeho podíl na úspěšném chodu společnosti.

Součástí bakalářské práce bude realizovaný výzkum (kvantitativní, kvalitativní, smíšený) zaměřený na zjištění spokojenosti zaměstnanců ve zkoumané společnosti a zhodnocení práce personálního managementu.



Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

Adair, J. 100 tipů, jak řídit a vést lidi. Brno: CP Books, 2005.

Armstrong, U. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing, 2007.

Bělohlávek, F. Desatero manažera. Praha: Computer Press, 2003.

Brooks, I. Firemní kultura, jedinci, skupiny, organizace. Brno: Computer Press, 2003.

Kasper, H., Mayerhofer, W. Personální management, řízení organizace. Praha: Linde, 2005.

Mužík, J. Edukace řídicích dovedností: People Management. Praha: ASPI, 2008.

Ulrich, D. Mistrovské řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing, 2009.

Vedoucí bakalářské práce:

Ing. Zuzana Němcová, Ph.D.

Skupina managementu a ekonomiky

Datum zadání bakalářské práce:

11. listopadu 2013

Termín odevzdání bakalářské práce:

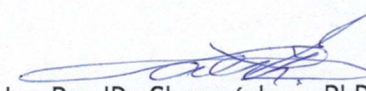
30. dubna 2014

V Brně dne 11. listopadu 2013


doc. PhDr. Miloslav Jůzl, Ph.D.

vedoucí ústavu




doc. PaedDr. Slavomír Laca, Ph.D.

vedoucí katedry

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním bakalářské 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 ¹⁾;
- beru na vědomí, že bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí;
- na moji bakalářskou 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 ²⁾;
- podle § 60 ³⁾ 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 ³⁾ odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou 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 bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že

- elektronická a tištěná verze bakalářské práce jsou totožné;
- na bakalářské práci jsem pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.

V Brně 18. 3. 2014

Renata Kteřárníková

.....
Jméno, příjmení studenta

Urybn

.....
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 nevydělečně 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 vzdělávacího 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 jim 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 přihlédne k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Pojmy *firemní kultura, personální management nebo řízení lidských zdrojů* jsou moderní pojmy 21. století. Ve slovníku manažerů nejsou žádnou novinkou, nový je ale význam, který se jim v rámci řízení podniku přisuzuje.

Řízení lidských zdrojů a zajištění konkurenceschopnosti firmy je primárním úkolem personálního managementu. Nejedná se o nic jiného než o práci s člověkem, nejcennějším prostředkem pracovních úspěchů zaměstnavatele.

Starostlivá péče o tyto zdroje posunuje personální management na jednu z nejvyšších pozic v hierarchii vedení (nejen) výrobní společnosti. Personální management je tak významným spoluvůrcem firemní kultury. Svým působením zajišťuje zaměstnavateli spokojené a motivované zaměstnance a zaměstnancům vstřícného a osvíceného zaměstnavatele.

Klíčová slova:

Personální management, konkurenceschopnost, zaměstnanci, strategie řízení lidských zdrojů, personální procesy a činnosti, pracovní pozice, odměňování, hodnocení, rozvoj a vzdělávání, kultura, hodnoty a postoje, artefakty, motivace, kulturní dimenze.

ABSTRACT

The terms like corporate culture, personnel management or management of human resources are modern terms of the twenty-first century. They are not new in the terminology of managers but they have new meaning which is given to them in the management of the firm.

The management of human resources is the primary task of personnel management for the competitive ability. It refers to the work with human beings, the most valuable tool of working successes of employers.

The care of these sources moves personnel management to the highest level of hierarchy of managing not only manufacturing corporation and that is why personnel management is a significant co-creator of corporate culture. By its influence it provides satisfied and

stimulated employees for the employer and helpful and enlightened employers for employees.

Key words:

Personnel management, competitive ability, employees, management of human resources, strategy, personnel processes and activities, level jobs, remuneration, evaluation, development and education, culture, values and attitudes, artefacts, motivation, culture dimensions.

Děkuji Ing. Zuzaně Němcové, PhD. vedoucí mé bakalářské práce za vedení, pomoc a cenné rady, které mi v průběhu práce poskytla. Také děkuji rodině, Janě Nešporové a Dáše Langarové za podporu.

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

OBSAH

ÚVOD	10
I TEORETICKÁ ČÁST	11
1 PERSONÁLNÍ MANAGEMENT	12
1.1 POJEM PERSONÁLNÍHO MANAGEMENTU A JEHO ROLE V ŘÍZENÍ FIRMY	12
1.2 OBSAH PERSONÁLNÍHO MANAGEMENTU, PERSONÁLNÍ PROCESY A ČINNOSTI	13
1.2.1 Analýza pracovních míst.....	14
1.2.2 Personální plánování	15
1.2.3 Získávání a výběr zaměstnanců	15
1.2.4 Hodnocení zaměstnanců.....	16
1.2.5 Rozmíst'ování zaměstnanců a ukončování pracovního poměru.....	17
1.2.6 Odměňování	17
1.2.7 Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců	18
1.3 SPOLUPRÁCE MANAGEMENTU A PERSONÁLNÍHO ÚTVARU V PERSONÁLNÍM MANAGEMENTU	18
1.4 MODEL Y PERSONÁLNÍHO MANAGEMENTU.....	19
1.5 TRENDY PERSONÁLNÍHO MANAGEMENTU.....	20
2 FIREMNÍ KULTURA	22
2.1 POJEM A ROLE FIREMNÍ KULTURY VE FUNGOVÁNÍ FIRMY	22
2.2 PRVKY FIREMNÍ KULTURY	23
2.3 FIREMNÍ KULTURA A STRATEGIE	25
2.3.1 Typy firemní kultury	26
2.3.2 Změna firemní kultury	28
2.4 VYUŽITÍ FIREMNÍ KULTURY PŘI PRÁCI PERSONÁLNÍHO MANAGEMENTU A REALIZACI PERSONÁLNÍCH PROCESŮ	30
2.5 VLIV GLOBALIZACE NA FIREMNÍ KULTURU.....	31
2.6 DIMENZE FIREMNÍ KULTURY ZAHRANIČNÍCH SPOLEČNOSTÍ	32
2.6.1 Kulturní dimenze podle Trompenaarse	33
2.6.2 Kulturní dimenze podle Hofstedeho	36
II PRAKTICKÁ ČÁST	39
3 TRENDY V PERSONÁLNÍM MANAGEMENTU	40
3.1 ANALÝZA ORGANIZACE.....	40
3.2 METODOLOGIE	44
3.2.1 Cíl výzkumu	46
3.2.2 SWOT analýza společnosti	46
3.2.3 SLEPT analýza prostředí.....	47
4 VLASTNÍ VÝZKUM	51

4.1	KASUISTIKA Č.1	51
	JEDNATEL SPOLEČNOSTI I – ŘEDITEL SPOLEČNOSTI A TECHNICKÝ ŘEDITEL.....	51
4.2	KASUISTIKA Č. 2.....	52
	JEDNATEL SPOLEČNOSTI II – EKONOMICKÝ ŘEDITEL	52
4.3	KASUISTIKA Č. 3.....	54
	PERSONÁLNÍ MANAŽERKA.....	54
4.4	KASUISTIKA Č. 4.....	56
	VÝROBNÍ MANAŽER	56
4.5	KASUISTIKA Č. 5.....	57
	MANAGER OPRAV A INVESTIC	57
4.6	ZHODNOCENÍ.....	58
4.7	VLASTNÍ NÁVRHY A ŘEŠENÍ	59
	ZÁVĚR	61
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	62
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	64
	SEZNAM OBRÁZKŮ	65
	SEZNAM TABULEK.....	66

ÚVOD

Personální management i firemní kultura jsou skutečnosti, s nimiž se denně setkáváme, aniž je opravdu vnímáme. Většina lidí se domnívá, že mluví-li se o firemní kultuře, pak se řeší úprava kanceláří a dalších prostor tak, aby se tam lidem dobře pracovalo, nebo čím zajímavým obdarovat obchodní partnery. Toto je ale velmi zjednodušený pohled na problematiku.

V nejširším pojetí je firemní kultura celkové klima ve společnosti, chování zaměstnanců k sobě navzájem, ke klientům i dodavatelům, je to vzájemná důvěra i zaměstnanecká spokojenost. Stručně řečeno – firemní kultura je soubor společných hodnot, postojů a způsobů chování at' už psaných či předávaných ústní tradicí. Její pravidla zasahují do všech oblastí činností firmy, od výběru zaměstnanců, jejich adaptaci, spolupráci a práci samotnou, smýšlení jednotlivců, vytváření týmů, mezilidské vztahy, rozhodování, řízení, formování strategií i naplňování cílů firmy.

Cílem bakalářské práce je stanovení obtížnosti obsazení kvalifikované pracovní pozice ve výrobě, pro firmu se specifickým a těžkým provozem. V bakalářské práci bude zkoumán postoj managementu firmy k novým trendům v personalistice a jejich využití v praxi. Další zkoumané téma je spolupráce českého a německého managementu.

Bakalářská práce bude rozdělena do dvou částí. Teoretická část se bude zabývat podstatou pojmů personální management a firemní kultura v samostatných kapitolách. Každé z těchto témat je velmi obsáhlé a může být zpracováno z různých úhlů pohledu. Tato bakalářská práce bude sledovat základní oblasti, resp. činnosti personálního managementu

Praktická část bude metodologicky zpracována formou kvalitativního výzkumu, který bude proveden ve firmě Slévárna HEUNISCH Brno, s.r.o., a budou navržena možná řešení v dané oblasti.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 PERSONÁLNÍ MANAGEMENT

Personální management je nedílnou a významnou součástí managementu firmy.

Pojem management má v angličtině poněkud širší význam než chápání českého pojmu řízení. Anglické slovo to manager znamená mimo významu řídit, vést, spravovat, ovládnout, vládnout něčím (nějakým nástrojem), hospodařit, něco zařídit, dokázat, svést, zvládnout, s něčím obratně zacházet, umět si pomoci, dosáhnout nějakého účelu, vědět si rady.

Používáme-li v našem prostředí pojmy řízení firmy a řízení lidských zdrojů, významově odpovídají oba pojmy širšímu anglickému významu slova management.

Aby firma dobře fungovala, je nutné zodpovědně řídit tři nejvýznamnější oblasti: finanční a materiálové zdroje, know-how a lidské zdroje. Řízení poslední oblasti je předmětem personálního managementu.

Obecně lze však shrnout, že řízením lidských zdrojů se v podniku zabývají manažeři na všech úrovních, přičemž velká část práce spočívá na mistrech, tzv. liniových managerech, jejichž úkolem je každodenní kontakt se zaměstnanci a řešení jak jejich pracovních, tak i osobních záležitostí.

1.1 Pojem personálního managementu a jeho role v řízení firmy

Podle současného britského odborníka na personální management Michaela Armstronga se personální management zabývá „...získáváním, organizováním a motivováním lidských zdrojů požadovaných podnikem“¹. Tentýž autor uvádí, že „...podstatou personálního managementu je řízení lidí takovým způsobem, který vede ke zvýšení výkonu organizace.“²

Úkolem personálního managementu tedy je, aby zajistil kvalifikované, schopné a motivované zaměstnance a spolu s managementem firmy vytvářel podmínky k efektivnímu dosažení očekávaných výsledků.

¹ Armstrong M., *Řízení lidských zdrojů*, 2007, str. 65

² tamtéž

Mezi teoretiky i výkonnými manažery z praxe panuje obecná shoda, že v současných podmínkách jsou to právě zaměstnanci, kteří jsou schopni vytvářet konkurenční výhodu a dlouhodobou úspěšnost firmy na trhu. Úspěšné firmy věnují pozornost a definují vedle své obchodní strategie rovněž strategii řízení lidských zdrojů. Úkolem strategie lidských zdrojů je definovat principy a postupy, které zajistí efektivní splnění obchodních cílů v požadovaném čase.

Součástí strategie řízení lidských zdrojů jsou tedy odpovědi na otázky typu:

- Kolik zaměstnanců na jednotlivých pracovištích potřebujeme ke splnění obchodních cílů?
- Jaké kompetence zaměstnanců jsou s ohledem na plánované obchodní cíle klíčové?
- Jak doplníme chybějící kompetence zaměstnanců? Náborem nebo rozbořem stávajícího personálu?
- Kde, jakým způsobem a jaké zaměstnance budeme hledat?
- Jak nastavíme kritéria hodnocení výkonnosti a pravidla odměňování a benefitů, aby podporovaly dosažení plánovaných výsledků?
- Kteří pracovníci jsou pro nás klíčoví a co uděláme pro jejich retenci a motivaci?
- Co uděláme pro to, aby firma byla atraktivním zaměstnavatelem pro stávající zaměstnance i externí uchazeče o zaměstnání?

Strategie řízení lidských zdrojů spolu s vizí, misí a hodnotami firmy jsou tedy východiska, na kterých jsou postaveny principy a exekuce jednotlivých personálních procesů a činností v každé firmě.

1.2 Obsah personálního managementu, personální procesy a činnosti

Autoři zabývající se problematikou řízení lidských zdrojů se shodují na následujícím okruhu činností, jimiž se realizuje personální řízení ve firmě:

1. Analýza pracovních míst.
2. Personální plánování.
3. Získávání a výběr zaměstnanců.

4. Hodnocení zaměstnanců.
5. Rozmísťování zaměstnanců a ukončování pracovního poměru.
6. Odměňování.
7. Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců.
8. Pracovní vztahy.
9. Péče o zaměstnance.
10. Personální informační systém.
11. Průzkum trhu práce.
12. Zdravotní péče o zaměstnance.
13. Činnosti zaměřené na metodiku průzkumů.
14. Dodržování zákonů v oblasti práce.

V další části své práce se věnuji činnostem uvedeným v bodech 1. až 9., ostatní uvedená témata chápu jako nástroje, které pomáhají efektivně zajišťovat klíčové procesy personálního řízení.

1.2.1 Analýza pracovních míst

Cílem analýzy pracovních míst je definice pracovních činností, kvalifikačních požadavků, rozsahu odpovědnosti a kompetencí na jednotlivé typy pozic ve firmě.

Popis jednotlivých pozic je zpravidla uveden v interním předpise nazývaném např. katalog pozic. Zpravidla je u jednotlivých pozic přiřazen i údaj pro mzdové zařazení v interním systému odměňování, popřípadě začlenění pracoviště v organizační struktuře firmy.

Zaměstnanec je s výčtem svých pracovních činností, odpovědnostmi a kompetencemi zpravidla seznamován v popisu práce, který je standardně zaměstnanci předán spolu s pracovní smlouvou nebo dohodou o změně pracovní smlouvy v případě změny pracovního zařazení.

Dobře zpracovaná analýza pracovního místa je neocenitelným zdrojem pro vyhledávání nových zaměstnanců, při interních přesunech zaměstnanců ve firmě a při plánování rozvoje zaměstnanců. „...*Popis práce nabývá na důležitosti u velkých firem, které se pohybují spíše*

ve stabilním prostředí. U firem, které se pohybují v dravém, dynamickém prostředí, obtížně budeme hledat precizní popisy práce, které by se u některých funkcí několikrát ročně přepisovaly...“³

1.2.2 Personální plánování

Personální plánování je součástí plánovacího procesu ve firmě a bývá součástí obchodního plánu firmy.

Personální plán je zaměřen na plánování pracovní síly, která bude potřeba pro splnění obchodního plánu na dané období. Personální plán tedy může být dlouhodobý, střednědobý a krátkodobý. Standardně je personální plán zpracováván na rok, v řadě firem i s rozpisem na jednotlivé kvartály, popř. měsíce a je dle potřeby aktualizován.

„Zjednodušeněji lze říci, že cílem personálního plánování je mít ve správný čas a na správném místě dostatek schopných a ochotných lidí, kteří se vyplatí.“⁴

Standardně je součástí personálního plánu rovněž plán personálních finančních nákladů, tedy nákladů na odměňování, benefity, školení, nábor, externí agenturní zaměstnance apod.

1.2.3 Získávání a výběr zaměstnanců

Činnosti související se získáváním a výběrem zaměstnanců na volné pozice (uvolněné nebo nově zřizované) vycházejí z personální strategie firmy. V ní je zpravidla definováno, zda firma dává přednost obsazení pozice z interních zdrojů nebo se orientuje na získávání uchazečů na externím trhu práce.

Firmy, které se orientují na kariérní rozvoj a interní lidské zdroje, mají zpravidla zpracované kariérní plány zaměstnanců včetně jejich profesního rozvoje, věnují se rozvoji vlastních talentů a pracují s plány nástupnictví. Takovým se většinou daří obsazovat manažerské pozice a pozice specialistů interně.

³ Hroník F., *Jak se nespálit při výběru zaměstnanců*, 1999, str.21

⁴ tamtéž, str. 9

Součástí náborového procesu je:

- specifikace obsazované pozice (popis pracovního místa a požadavky na uchazeče)
- zveřejnění nabídky práce
- definice metody výběru uchazečů (rozhovor, odborné testy, praktické zkoušky assessment centre...)
- výběr uchazečů
- komunikace s uchazeči a manažery
- vedení databáze o uchazečích a výsledcích výběrového řízení
- nabídky podmínek zaměstnání a prezentace vybranému uchazeči, administrace pracovněprávních dokumentů.

Podle aktuální situace na trhu práce vyvíjí řada firem pro úspěšné získávání zaměstnanců řadu PR aktivit – zúčastňuje se trhů pracovních příležitostí, zviditelňuje se na školách, v médiích, sociálních sítích a systematicky buduje pověst dobrého zaměstnavatele.

1.2.4 Hodnocení zaměstnanců

Cílem procesu hodnocení zaměstnanců je hodnocení pracovního výkonu zaměstnance v hodnoceném období, motivace zaměstnance a získání informací pro jeho rozvoj. Neformální hodnocení probíhá průběžně podáváním zpětné vazby nadřízeným jako každodenní součást vedení lidí a ve firmě zpravidla nemá stanovená jednotná pravidla. Proces formálního hodnocení bývá naopak formálně upraven interním předpisem, zpravidla bývá využíván k řízení výkonnosti zaměstnanců. Formální pracovní hodnocení probíhá periodicky (zpravidla jednou za rok), je standardizované a zdokumentované (písemně nebo elektronicky).

Obvykle se hodnotí 3 základní oblasti: výkon, pracovní chování a potenciál. Velmi záleží na typu firemní kultury, jaká váha bude přisuzována jednotlivým oblastem.

1.2.5 Rozmíst'ování zaměstnanců a ukončování pracovního poměru

Cílem rozmíst'ování zaměstnanců je:

- „Dát správného člověka na správné místo v pravý čas.
- Optimálně využít pracovních schopností lidí.
- Formovat a rozvíjet týmovou práci.
- Vytvářet podmínky pro personální a sociální rozvoj organizace a jedince v ní.“⁵

1.2.6 Odměňování

Moderní pojetí odměňování zahrnuje pod pojmem odměňování vedle mzdy, popř. platu také zaměstnanecké výhody poskytované zaměstnancům, možnosti osobního a profesionálního rozvoje, kariérového růstu ve firmě a často rovněž faktory jako pracovní prostředí nebo přátelská firemní kultura, možnost práce z domu, možnost využívání firemního automobilu, mobilního telefonu apod.

Systém odměňování a zaměstnaneckých výhod je upraven ve vnitřním předpise, popřípadě v kolektivní smlouvě a je významným nástrojem k řízení výkonnosti a motivace zaměstnanců k dosažení firemních cílů. Filosofie systému odměňování zpravidla vychází ze strategie personálního řízení. Z rozhodnutí, jak chce firma zaměstnance odměňovat ve srovnání s úrovní mezd na externím trhu (průměrně, nad nebo pod průměrem), jaké mzdové formy, jaký poměr pevné a variabilní části mzdy pro jednotlivé pozice použije.

Systém odměňování je často velice úzce svázán se systémem hodnocení a výsledky hodnocení pracovního výkonu určují úpravy základních mezd a stanovení výše variabilních částí mzdy.

Při tvorbě systému odměňování, rozhodování o ocenění jednotlivých pozic a zaměstnanců a spektra poskytovaných zaměstnaneckých výhod se lze opírat o analýzy mezd a benefitů, které pravidelně zpracovávají poradenské firmy, např. Hay Group, Mercer nebo PwC.

⁵ Gregar A. a kol., *Personální management*, 2012, str. 65

1.2.7 Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců

Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců je součástí kariéry zaměstnanců firmy. Je zřejmé, že v současném dynamickém prostředí je nezbytné neustále sledovat novinky v oboru a udržovat znalosti a dovednosti zaměstnanců na takové úrovni, aby firma uspěla, v lepším případě i vynikla v konkurenčním prostředí.

Systém vzdělávání ve firmě pokrývá několik oblastí:

- Školení a zkoušky, které zákon pro jednotlivé pozice vyžaduje.
- Odborný rozvoj, tzv. hard skills.
- Osobnostní rozvoj, tzv. soft skills.
- Cizí jazyky.

Součástí systému rozvoje je i volba metody vzdělávání pro jednotlivé oblasti – interní trénink a školení, externí trénink a školení, samostudium, e-learningový kurz apod.

Osvícené firmy identifikují talentované zaměstnance s velkým rozvojovým potenciálem a zařazují je do programů Talent managementu, ve kterých je předem připravují na přechod na vyšší manažerské pozice, popřípadě expertní pozice. Nežádka jsou tyto programy provázeny s programy nástupnictví, které jsou určeny pro obsazování uvolněných klíčových pozic z interních zdrojů.

Aktuálním tématem souvisejícím s investicemi do rozvoje a vzdělávání zaměstnanců je měření jeho účinnosti – nakolik získané znalosti a dovednosti zefektivní po školení práci zaměstnance, popřípadě týmu.

1.3 Spolupráce managementu a personálního útvaru v personálním managementu

Na personálním managementu úzce participuje personální útvar s jednotlivými úrovněmi manažerů, a to top (vrcholovým) managementem, middle (středním) a liniovým managementem. Wikipedie definuje tyto manažerské skupiny následovně:

„Management lze rozdělit do tří úrovní:

Top (vrcholový) management – Management z nejvyššího stupně managementu (top management) podniku usměrňuje chod celého systému, manažeři částečně přebírají odpovědnost za vlastníky podniku a mají na ně velmi úzké vazby.

Middle (střední) management – Do managementu druhého stupně (neboli středního či middle managementu) patří rozličná skupina vedoucích pracovníků.

Liniový management – Management prvního stupně (neboli liniový management) řeší vztahy přímo mezi zaměstnanci. Manažeři na tomto stupni dohlížejí na plnění práce, jsou jimi například mistři v dílnách. Musí mít nejvíce odborných vědomostí dotýkajících se produkce výrobků nebo poskytování služeb.⁶

Ve firmách, které si uvědomují význam a vliv zaměstnanců na úspěšnost a konkurenceschopnost firmy, je členem vrcholového managementu i manažer, odpovědný za oblast lidských zdrojů (personální ředitel). Velikost personálního útvaru bývá různá podle velikosti firmy a počtu zaměstnanců a lišit se bude i začlenění personálního útvaru do organizační struktury firmy. Co je podstatné, je úzká součinnost personalistů s managementem všech úrovní.

1.4 Modely personálního managementu

„Vývoj názorů na pojetí personálního řízení lze v souvislosti s vývojem teorie řízení definovat jako posun

- od pojetí administrativního (technokratické řízení)
- přes pojetí sociálně liberální (charitativní, sociálně orientované řízení)
- k pojetí manažerskému (antropocentrické řízení).“⁷

Administrativní personální řízení vnímá zaměstnance jako jeden z faktorů výroby, personální řízení je zaměřeno na zajištění personálu s požadovanou kvalifikací.

⁶ <http://cs.wikipedia.org/wiki/Management>, staženo 02.02.2014

⁷ Gregar A. a kol., *Personální management*, 2012, str. 26

Sociálně liberální personální řízení řeší vedle administrativního pojetí i ochranu a rozvoj zaměstnance v pracovním procesu, zohledňuje jeho sociální potřeby a zájmy

Manažerské pojetí personálního řízení vnímá řízení lidských zdrojů jako součást strategie podniku a orientuje se na výkonnost, produktivitu práce, zvyšování potenciálu a motivace svých zaměstnanců. „*Takto koncipovaný systém personálního řízení je výrazem systémové transformace personálního managementu směrem k managementu výkonnosti a řízení lidských zdrojů jako jednoho ze základních faktorů konkurenceschopnosti podniku, toto je manažerská koncepce personálního řízení.*“⁸

1.5 Trendy personálního managementu

Největší výzvou, se kterou se personální management v současnosti vyrovnává, je globalizace. Řada firem se stala součástí nadnárodních korporací působících v několika kulturních prostředích, často diametrálně odlišných. Před řízením lidských zdrojů stojí zcela nové úkoly – adaptovat strategické cíle nadnárodních společností do našeho prostředí, avizovat a eliminovat možné problémy pramenící ze střetu různých národních kultur, zajišťovat zahraniční mobilitu zaměstnanců, vyhledávat kvalifikované zaměstnance v cizích zemích a zajistit jejich relokaaci, v mezinárodních firmách zajistit jazykovou erudici zaměstnanců. Tomu musí přizpůsobit svůj přístup i personální management. Zaměstnanci jsou často konfrontováni s následujícími trendy:

- zaměstnávání mimo pracovní poměr – dohody o provedení práce nebo dohody o pracovní činnosti
- outsourcing - nákup služeb a s ním spojené organizační změny
- outplacement – pomoc při hledání nového zaměstnání
- flexibilní pracovní doba - jeden z trendů generace Y
- age management – řízení zaměstnávání lidí ve vyšším věku

⁸ Gregar A. a kol., *Personální management*, 2012, str. 27

- knowledge workers – předávání znalostí mladší generaci přímo v pracovním procesu.

Samostatným tématem pro personální management je tzv. generace Y, se kterou si tuzemské firmy mnohdy nevědí rady. Tito zaměstnanci přicházejí do firem s dobrým teoretickým vzděláním, elánem do práce, vysokou znalostí IT technologií a se znalostí dvou a více cizích jazyků. Chtějí řešit profesní výzvy, udělat rychlou kariéru, vynikající ohodnocení a hlavně dostatek volného času. Tedy splnit svůj úkol a ne trávit drahocenný volný čas v kanceláři. Jsou kreativní, cílevědomí, otevření ke změně a inovaci, připraveni se dále rozvíjet. To vše působí v kontrastu managementu čtyřicátníků a starších – generace X – poněkud nežádoucně. Mnohdy se takto problémy přecházejí s tím, že „mladí vyzrají, zmoudří“ nebo také „však je život naučí“. Málokdo si však uvědomuje, že se jedná o nevratnou kvalitativní změnu postojů a dá se očekávat, že v nadcházejících letech bude generace Y významně ovlivňovat nejen ekonomické, ale i sociální a kulturní trendy.

2 FIREMNÍ KULTURA

Termín kultura označuje samotnou naši existenci. Zahrnuje v sobě způsob myšlení, chování i konání. Každý člověk pochází z rodiny, z určité sociokulturní skupiny. Jedinec ve své skupině získává základní pohled na život, přebírá způsob chování, vyznává stejné hodnoty a názory. Ve společnosti se setkává s jinými kulturními vzorci a je jimi ovlivňován. Každá země, etnická skupina nebo organizace tvoří integrovaný sociální systém, zatímco jednotlivé třídy nebo např. skupiny tvoří pouze část sociálního systému. Každá tato skupina se utváří a vyvíjí v různě determinovaných podmínkách a je jimi poznamenána. V celku se pak tyto různé vlivy střetávají, vzájemně se ovlivňují a společně vytvářejí svou vlastní kulturu. Jako příklad lze uvést školní třídu: žáci pocházejí z různých rodin, z různých tříd, společně vytvoří samostatnou sociální skupinu, do které vnesou vliv původní rodiny. Třída se pak prezentuje svou vlastní kulturou (chování žáků mezi sebou, vztah k jiným třídám, k učitelům, k výuce apod.).

2.1 Pojem a role firemní kultury ve fungování firmy

Stejně jako jiné můžeme chápat i organizaci, podnik či firmu jako sociální systém, který je součástí určitého typu kulturního systému. Pojem firemní kultura představuje „...*soustavu hodnot, norem, přesvědčení, postojů a domněnek, která sice asi nebyla nikde výslovně zformulována, ale určuje způsob chování a jednání lidí a způsoby vykonávání jejich práce. Normy jsou pak nepsaná pravidla...*“⁹

Každý autor definuje pojem firemní kultura lehce odlišně, v podstatném se však všichni shodují: je to soubor norem chování, zvyklostí, hodnot a postupů, které se ve firmě dodržují, dále chování a jednání pracovníků, rituály, znaky a symboly. M. Armstrong uvádí ve své publikaci (viz poznámka pod čarou) i další definice různých autorů:

„Kultura je systém neformálních pravidel, která vyjadřují, jak by se lidé po většinu času měli chovat.“

Deal a Kennedy (1982)

⁹ Armstrong M., *Řízení lidských zdrojů*, 2007, s. 257

„Kultura jsou společně vyznávané přesvědčení, postoje a hodnoty, které existují v organizaci. Jednodušeji řečeno, kultura je způsob, jakým něco děláme.“

Furnham a Gunter (1993)

„Systém sdílených hodnot a přesvědčení o tom, co je důležité, jaké chování je důležité a o pocitech a vztazích uvnitř i navenek.“

Purcell a kol. (2003)

Rovněž další autoři, z jejichž myšlenek bakalářská práce čerpá, konstatují, že názor na soubor prvků firemní kultury je v podstatě u světových i domácích odborníků shodný. R. Lukášová shrnuje následující: *„Máme-li zobecnit současné pojetí a definovat organizační kulturu, můžeme konstatovat, že organizační kulturu lze chápat jako soubor základních přesvědčení, hodnot, postojů a norem chování, které*

- *jsou sdíleny v rámci organizace a*
- *se projevují v myšlení, cítění a chování členů organizace a v artefaktech (tj. výtvorech materiální a nemateriální povahy).“¹⁰*

Při studiu materiálů se mi zalíbila definice pojmu firemní kultura od Z. Šiguta: *„Firemní kultura vyjadřuje vždy určitý charakter, duch podniku, vnitřní pravidla hry, která ovlivňují myšlení a jednání pracovníků.“¹¹*

2.2 Prvky firemní kultury

Jak již bylo v předcházejícím textu zmíněno, většina autorů se ve svých definicích pojmu firemní kultura shoduje. Jednotlivé komponenty, prvky, které celý fenomén pojmu naplňují, jsou především základní přesvědčení, hodnoty a postoje, normy chování, historiky a mýty. Dalším důležitým „stavebním kamenem“ jsou artefakty, prvky jak hmotné tak i nehmotné povahy.

¹⁰ Lukášová R., *Organizační kultura a její změna*, 2010, s.18

¹¹ Šigut Z., *Firemní kultura a lidské zdroje*, 2004, s.9

Základní přesvědčení (základní předpoklady) jsou názory, myšlenky a představy o existenci a fungování organizace, které jsou chápány jako základní báze organizace, která je všemi akceptovaná, samozřejmá a nezpochybnitelná. „*Edgar Schein (1992), který je předním autorem zabývajícím se problematikou firemní kultury, považuje základní přesvědčení za jádro kultury ovlivňující kognitivní procesy příslušníků dané kultury. Determinují podle něj výběr informací (čemu bude věnována pozornost), interpretaci informací a emocionální reakce příslušníků kultury...*“¹² Podle tohoto autora základní přesvědčení vzniká na základě opakované pozitivní zkušenosti, resp. opakované funkčnosti nějakého postupu.

Hodnoty a postoje jsou to, co je pro organizaci dobré a důležité. Někdy jsou hodnoty závazné jen pro management, výhodou ale je, když hodnoty přijme za své každý zaměstnanec a při své práci se jimi řídí. Hodnoty někdy nemusí být vysloveny nebo někde sepsány. Podstatné je, když se jimi řídí management a vede tým v jejich duchu. Některé firmy mají své firemní hodnoty formulovány např. ve svém kodexu, firemních cílech nebo firemní strategii. Mnohdy se ale stává, že navzdory transparentnosti hodnot se jimi nikdo neřídí. Mezi často vyznávané hodnoty patří především:

- vztah k zákazníkovi
- výkon
- kvalita
- kvalifikovanost
- týmová práce
- konkurenceschopnost
- péče o zaměstnance.

Postoje vyjadřují vztah k hodnotám. „*Většina autorů chápe postoj jako komplexní pojem, zahrnující tři složky: složku kognitivní (názory vztahující se k objektu postoje), složku*

¹² Lukášová R., Firemní kultura a její změna, 2010, s.19

afektivní (emoce, které se váží k objektu postoje) a složku konativní (sklony k jednání ve vztahu k objektu postoje).“¹³

Normy chování jsou nepsaná pravidla, jak se v organizaci chovat. Přestože nejsou nikde zakotvena, nový zaměstnanec brzy pochopí, co se od něj žádá, či jak se má chovat. Nepsané normy se mohou týkat například komunikace se zákazníky, zacházení se svěřenými předměty nebo také oblékání. Takové normy mají pro organizaci velký význam, neboť přirozenou formou určují, co je a co už není pro organizaci přijatelné. Tím regulují chování pracovníků, zvyšují výkonnost a snižují nutnost formální kontroly. Normy však mohou vyjadřovat i negativní přístup k povinnostem: „starat se jen o to, co je náplní mé práce“, „nebýt zbytečně iniciativní“ nebo „vyhýbat se odpovědnosti“.

Artefakty mohou být materiální i nemateriální povahy. K materiálním artefaktům patří maličkosti jako například dopisní papír, propagační materiály či logo firmy. Zajímavým a podstatným artefaktem může být i architektura (např. průmyslový komplex firmy Baťa ve Zlíně). Zajímavým nemateriálním artefaktem může být např. specifická firemní mluva – firemní slang, odráží obor podnikání, vztahy v organizaci, míru formálnosti vztahů i pocit sounáležitosti. Zajímavými artefakty jsou také historiky, mýty, zvyky a rituály.

Pochopit firemní kulturu je snazší, pokud chápeme její jednotlivé prvky. Posilováním jednotlivých prvků se také firemní kultura tvoří. Neformální prvky mají také bezpochyby vliv na chování zaměstnanců, na jejich vztah k zaměstnavateli, loajalitu a pocit sounáležitosti.

2.3 Firemní kultura a strategie

Současná dynamická doba, neustále se měnící politická i ekonomická situace vyžaduje od vedení firem neustálou pozornost. I malé změny v okolním prostředí mohou pro firmu znamenat dobrou příležitost nebo mít neblahé následky. Velkou konkurenční výhodou je strategie podniku. Vytvořit fungující strategii a implementovat ji do živoucího organismu firmy je jedním z nejdůležitějších úkolů managementu. Tvorba strategie vychází ze

¹³ Lukášová R., *Organizační kultura a její změna*, 2010, s.22

základního přesvědčení a opírá se o hodnoty, názory a cíle vedení. V podmínkách, které se neustále mění, se musí manažeři přizpůsobovat, své názory, postoje a chování měnit a přizpůsobovat i strategii. V dynamické situaci nabývá na významu vztah strategie, firemní kultury a prostředí. Stejně důležitá jako tvorba strategie je i její implementace. Jsou to dvě velmi úzce se prolínající fáze řízení, je to průběžný a nekončící proces.

Tvorba strategie „...by měla zahrnovat dva základní kroky:

- provedení strategické analýzy a
- výběr a formulaci strategie.“¹⁴

Implementací se rozumí zavádění strategie do života, tedy do praxe. Prvním krokem by mělo být

- schválení obsahu strategie nejvyšším managementem
- její rozdělení do jednotlivých úkolů, projektů nebo plánů
- přizpůsobení procesů

Důležitým předpokladem je, že záměrům strategie odpovídá organizační struktura společnosti, strategie je dostatečně známá a její jednotlivé části jsou náležitě propagovány. Toto je dobrý předpoklad, aby byla strategie přijata a v každodenním životě uskutečňována.

2.3.1 Typy firemní kultury

Jestliže je management hlavním nositelem firemní kultury a zároveň tvůrcem strategie, dá se očekávat, že strategie bude vypracována v duchu hlavních principů interní kultury. Nemusí to tak být vždy, nesoulad může nastat zejména při pomoci externích poradců.

Tam, kde je na místě označit **firemní kulturu** jako **slabou**, se dá předpokládat, že nebude strategii podporovat, ale nebude ani působit proti jejímu smyslu. Úskalím slabé firemní kultury jsou například nejasně stanovené kompetence, špatně nebo vágně

¹⁴ Lukášová R., *Organizační kultura a její změna*, 2010, str. 66

definované procesy, vážnoucí předávání informací, malá pozornost věnovaná rozvojovým programům nebo ústní předávání základních pravidel a směrnic.

Většinou je ale výhodou, je-li firemní kultura dostatečně silná a v organizaci dobře zavedená. Z. Šigut (2004) uvádí znaky **silné firemní kultury** takto:

- **Jasnost a zřetelnost** - pracovníkům je dáno zřetelně najevo, co se požaduje, které aktivity jsou nezbytné, co je naopak ještě akceptovatelné, a co ne naprosto vyloučené a nežádoucí.
- **Rozšířenost** – pracovníci byli se všemi prvky dostatečně seznámeni, běžně je používají a řídí se jimi.
- **Zakotvenost** – stanou-li se jednotlivé prvky firemní kultury běžnou a nedílnou součástí každodenního života, můžeme mluvit o silné kultuře.

V mnoha případech je potvrzena teze, že silná firemní kultura významně podporuje v podniku řídicí systémy a procesy a usnadňuje rozhodování. Je však nutné mít na paměti, že se může stát i „...*blokátořem žádoucích změn v systému řízení podniku.*“¹⁵

Také R. Lukášová (2010) hodnotí **silnou firemní kulturu** ambivalentně. Vyzdvihuje její přednosti, které spočívají v těchto bodech:

- shoda ve vnímání a myšlení – snazší komunikace uvnitř firmy, méně konfliktů, Snáze se dosáhne konsenzu, „... *Lidé mluví stejným jazykem, používaným pojmům přikládají stejný obsah, shodují se v tom, co považují za důležité a nedůležité... Pozitivním důsledkem je urychlení rozhodování v organizaci a urychlení realizace přijatých rozhodnutí.*“¹⁶
- lidé v organizaci zastávají shodná pravidla a normy chování, stejně tak jsou známy i následky při jejich případném porušení,

¹⁵ Šigut Z., *Firemní kultura a lidské zdroje*, 2004, str.17

¹⁶ Lukášová R., *Organizační kultura a její změna*, 2010, str.74

- sdílení společných hodnot a cílů, tím pádem pocit sounáležitosti s firmou, loajalita a pozitivní přístup ke spolupráci. Má vliv i na motivaci pracovníků a snížení fluktuace.

Nedostatky **silné firemní kultury** se skrývají především v tom, že:

- tam, kde panuje shoda vnímání a chování, může dojít k určité myšlenkové uzavřenosti vůči podnětům z vnějšího prostředí a vede tak k uzavřenosti,
- zabraňuje myšlení v „alternativách“. Ve firmě panuje názor, že co fungovalo doposud, bude fungovat i nadále.
- existuje silná resistence vůči změnám. I když management rozhodne o změně, silně zažitá normy a pravidla neumožňují jednoduše přistoupit na novinky. Právě zde se síla kultury projeví kontraproduktivně.

R. Lukášová (2010) dokonce uvádí názory dalších autorů, kteří se shodují na tom, že „...vedení (organizace) musí zvážit, zda je silná kultura pro organizaci výhodná a žádoucí, nebo zda nevýhody silné kultury jsou pro danou organizaci natolik kritické, že by silná kultura byla překážkou její výkonnosti.“¹⁷

2.3.2 Změna firemní kultury

Nespokojenost či pocit nedostatečnosti jsou nositeli změny. Jejich příčiny mohou být různé: nespokojenost zákazníků, klesající obrat nebo také vyšší fluktuace pracovníků. Mnohdy ale může vyvstat potřeba komplexní změny z důvodu organizační změny. Transparentním a dobře pochopitelným důvodem ke změně firemní kultury je také změna vlastníka, zejména je-li novým vlastníkem zahraniční osoba.

Existují dva typy změn: změna strategická a změna funkční.

M. Armstrong (2007, s.290, 296) uvádí, že strategická změna se týká zpravidla transformace organizace, je celoplošná a dlouhodobá. Je definovaná v rámci firemní strategie a zasahuje do samotného jádra firmy, může zasáhnout nejen předmět podnikání,

¹⁷ Lukášová R., *Organizační kultura a její změna*, 2010, str.75

nejvyšší management a zaměstnance, ale také samotnou filosofii firmy. *„Ke strategické změně dochází v kontextu s vnějším konkurenčním, ekonomickým a sociálním prostředím i v kontextu s vnitřními zdroji, schopnostmi a kulturou, strukturou a systémy organizace. Úspěšná realizace změny vyžaduje, aby ve fázi formulace a plánování změny došlo k důkladné analýze a pochopení těchto faktorů...“*¹⁸

Funkční změna se vztahuje k novým nebo změněným postupům a procesům, k zavádění nových systémů nebo technologií, které budou mít zásadní vliv na organizaci práce. Ačkoliv se může zdát, že tyto změny jsou ve srovnání se změnou strategickou méně významné, jejich dopad na lidi může být mnohdy větší než při samotné obecné strategické změně, proto se při nich musí postupovat velmi opatrně.

Nedůvěra a nechuť zaměstnanců ke změnám je pochopitelná. Většinou cítí ohrožení svých vzorců chování. Obávají se především:

- Novinky – lidé mají nechuť k zaváděným novotám. Proč měnit něco, co podle jejich názoru „dobře“ fungovalo? Naučím se novému?
- Ekonomická ztráta – strach ze snížení mzdy.
- Nepohodlí, nejistota – např. stěhování do nových objektů, ztráta vlastní kanceláře, nechuť k případnému dalšímu vzdělávání.
- Ohrožení interpersonálních vztahů.

Je dobré, pokud si management uvědomuje, že změny mohou přinést negativní reakci zaměstnanců, dokonce i těch jichž se změna nedotkne nebo dotkne minimálně. Proto je dobré se na negativní reakce předem připravit, promyslet obsah a formu komunikace. Výhodou je, podaří-li se do procesu změn zapojit co nejvíce zaměstnanců. To v praxi znamená pečlivě připravit komunikaci na toto téma a umožnit zaměstnancům vyjádřit své názory a návrhy. Management by také měl ocenit odbornost zaměstnanců a jejich užitečné názory do nových projektů zpracovat. Vstřícnost ze strany managementu usnadní celý postup implementace.

¹⁸ Armstrong, M., *Řízení lidských zdrojů*, 2007, str. 290

2.4 Využití firemní kultury při práci personálního managementu a realizaci personálních procesů

Jak bylo uvedeno v jiných odstavcích, každá organizace, firma žije svou vlastní kulturou. Všechny procesy a činnosti, které v ní probíhají, jsou determinovány pravidly a normami, ať už kodifikovanými nebo předávanými „ústním podáním“. Také činnost personálního managementu s firemní kulturou velmi úzce souvisí, přesněji řečeno firemní kultura je personálním managementem spoluvytvářena. Z hlediska života firmy má personální management doslova klíčovou úlohu. V rámci řízení lidských zdrojů je jejím úkolem „...*jak zabezpečení kvantitativní stránky lidských zdrojů (počet, věková a profesní struktura a formální kvalifikace), tak rovněž kvalitativní stránky (výkonnost, tvořivost, motivace a identifikace s cíly firmy)*...“¹⁹

V uvedené citaci se ukazuje, jak zásadní význam má personální management pro zdárný chod firmy a tím i pro vyšší management. I když se samozřejmě preference významu jednotlivých oddělení firmy mohou měnit (firma je personálně zajištěna a nyní potřebuje obsáhnout nové trhy či zvládnout nový sortiment, přesouvají se preference vyššího managementu na jiná střediska), nikdy by personální management neměl upadnout do rutiny a případného chaosu.

Také personální činnosti, které jsou uvedeny v předcházející kapitole, se odehrávají v intencích vlastní firemní kultury. Měly by vycházet z personální strategie nebo lépe ze strategie firmy. Pokud je tato premisa splněna a firemní kultura, strategie organizace i personální strategie jsou postaveny na stejných hodnotách, pak se mohou vzájemně posilovat a upevňovat. Toto požaduje od top managementu jasné sdělení vize, základních záměrů a cílů do budoucna. Firma ve svých strategických dokumentech uvede hodnoty, které uznává, a mimo jiné také co očekává od svých zaměstnanců. Podle těchto kritérií jsou pak nastavena pravidla personálních procesů a postupů, která jsou při jejich vykonávání uplatňována.

Předpokladem pro soulad firemní kultury a personálních činností tedy je, aby obě dvě filosofie vycházely ze stejných hodnot. Pokud však nejsou tyto nijak deklarovány nebo

¹⁹ Šinut Z., *Firemní kultura a lidské zdroje*, 2004, str.53

jsou nejasné, případně jsou personální činnosti prováděny podle jiných hodnot, naplnění firemní strategie a dosažení jejich cílů je vážně ohroženo.

2.5 Vliv globalizace na firemní kulturu

Problematika a samotný termín globalizace je často skloňovaný v posledních třiceti letech. Její počátky se však dají vysledovat již v 19. století v období tzv. průmyslové revoluce. Je spojena se stěhováním lidí za prací do měst. K jejímu dalšímu výraznému skoku došlo po druhé světové válce, kdy v rámci hospodářské pomoci válkou postiženým zemím byly v Evropě zakládány pobočky velkých amerických koncernů. K velkému rozvoji však došlo v 80. letech minulého století, kdy se začínají propojovat firmy jednotlivých zemí a vznikají tak nadnárodní společnosti.

Jestliže se chci zamyslet nad vlivem globalizace na firemní kulturu, pak musím začít tím, že globalizace zásadně ovlivňuje celý náš život, nejen „život firemní“. Chceme-li si koupit pohovku IKEA, nemusíme nakupovat ve Švédsku, typické produkty Ameriky coca-colu nebo hamburger koupíme v „naší“ ulici. Jsme nadšeni, že se nám otevřel svět. V množství pozitivních vjemů si mnohdy neuvědomíme, že příliš svobody z nás dělá nesvobodné. Mnoho z nás je čím dál častěji konfrontováno s cizí firemní kulturou. Velmi často, aniž bychom sami hledali u zahraniční firmy vyšší výdělek nebo možnost profesního růstu, nám vstoupí cizí zaměstnavatel do života. Třeba fúzí podniků nebo vstoupením zahraničního kapitálu. Dojde-li tedy k takové organizační změně, odrazí se to bezpochyby i na firemní kulturu, která se přizpůsobí národní kultuře nové společnosti. Přestože čeští zaměstnanci firem, do nichž vstoupil výrazně odlišný kapitál, např. japonský, mají nezdůvodněný dojem, že japonský vliv naprosto ovládá kulturu firmy, ve skutečnosti dochází většinou k jakési „směsici vlivů“ národnostních kultur. Je to dáno také tím, že management bývá většinou multikulturní. Jeho úkolem je zvládnout nároky na porozumění a pochopení cizí kultury. Jde především o poznání, porozumění a integraci kulturních vlivů jiné země do každodenní práce, poznání a využívání správných taktik a strategií.

Čeští zaměstnanci smýšlejí o zahraničních společnostech různě. Nejčastěji máme zažité určité stereotypy: Němci jsou pořádní, Francouzi jsou poněkud chaotičtí a lehkomyšní. Angličané jsou konzervativní, racionální, pragmatičtí, Italové příliš temperamentní.

Společnost OPENN, s.r.o.²⁰ si udělala svůj průzkum u 145 uchazečů o zaměstnání. Z průzkumu vyplynulo následující:

více jak 43% respondentů pracovalo / pracuje v české společnosti, která je na českém trhu stabilizovaná, a více jak 41% respondentů pracovalo, nebo stále pracuje v zahraniční společnosti, která je na našem trhu stabilizovaná.

Na otázku, v jaké společnosti by chtěli pracovat, více než 83% kandidátů odpovědělo, že zaměstnání u české nebo zahraniční společnosti pro ně není rozhodující. Při důkladnějším rozboru této otázky se však od kandidátů dozvídáme, že by nechtěli pracovat ve společnosti, kde je jejich manažer cizinec, či kde je jazyková bariéra, kde manažer sídlí v cizině a vidí jejich práci jen v číslech...²¹

2.6 Dimenze firemní kultury zahraničních společností

Autoři, kteří se pokoušejí zkoumat obsah národních kultur jednotlivých zemí ve vztahu k managementu, vycházejí ve svých studiích z důležitého zjištění sociálních antropologů: každé sociální společenství řeší v zásadě stejné základní problémy. Obsah problémů je universální, ale způsob řešení je v rámci společenství specifický. Právě tím se jednotlivé kultury vzájemně odlišují.

Američtí sociologové C. Kluckhohn a F. L. Strodtbeck uvádějí pět kategorií problémů, které jsou shodné pro všechny národy:

- *„podstata člověka (Je člověk v zásadě dobrý nebo špatný?);*
- *vztah k přírodě (Má se člověk podřizovat přírodě, žít s ní v harmonii, nebo ji má ovládat?);*
- *vztah k času (Co je důležité a na co bychom se měli soustředit – na minulost, současnost nebo na budoucnost?);*

²⁰ OPENN, s.r.o. je agentura práce, nabízející zprostředkování zaměstnání a poradenství v oblasti HR.

²¹ Převzato z: http://www.openn.cz/clanek-detail/o_hr/napsali_jsme/29/cz , 15. 2. 2014

- *podstata lidské činnosti (Měl by se člověk orientovat na to, aby žil a prožíval, na to, aby něco dokázal a uskutečnil, nebo na to, aby se rozvíjel a něčím se stal?);*
- *vztah jednotlivce k jiným lidem (Měl by člověk být nezávislý na společnosti a nechat dominovat své osobní cíle, nebo by se měl orientovat primárně na cíle a harmonii v rámci skupiny?).“²²*

Autoři, kteří se kulturními dimenzemi jednotlivých národů ve vztahu k managementu zabývali, vyšli buď z teoretického členění základních problémů, které jsou národy v průběhu svého vývoje nucené řešit, či k němu empiricky dospěli a v podstatě ho potvrdili. Dimenze, jimiž se zabývali, jsou kontinuální a mají dva protikladné póly. Pomocí různých nástrojů lze stanovit pozici jednotlivých zemí v rámci dané dimenze, tím určit míru výskytu určité charakteristiky v zemi a jednotlivé země pak porovnávat. Pomocí kombinací jednotlivých dimenzí lze také určit, zda se vyskytují podobné kulturní charakteristiky jednotlivých zemí, a stanovit tak země s podobným obsahem kultury. V literatuře se často uvádějí výsledky zkoumání nizozemských autorů F. Trompenaarse (nar. 1952) a Geerta Hofstedeho (nar. 1928).

2.6.1 Kulturní dimenze podle Trompenaarse

F. Trompenaars zjednodušil výše uvedené členění amerických specialistů na tři skupiny problémů:

- **vztah k lidem**
- **vztah k přírodě**
- **vztah k času.**

V rámci těchto tří skupin definoval celkem sedm dimenzí národní kultury, jejichž obsah se promítá v manažerské praxi.

Dimenze týkající se vztahu k lidem:

- universalismus versus partikularismus

²² Lukášová R., *Organizační kultura a její změna*, 2010, str. 41

Universalisté vyžadují pevná pravidla a zakotvené normy. Při jednání vyžadují smlouvy a dbají na jejich dodržování. Partikularisté upřednostňují dohodu stran a jsou ochotni vyhovět i na základě „daného slova“. Dobrý vztah je pro ně důležitější než smlouva.

- individualismus versus kolektivismus

Individualisté jsou orientováni na sebe sama, není řízena skupina, ale jedinec. Jedinec také ochotně přijímá úkoly a sám za jejich splnění nese odpovědnost. V kolektivistických kulturách je středem pozornosti skupina. Řízena je skupina a jejím prostřednictvím je ovlivňován jedinec. Odpovědnost za práci jedinců je skupinová.

- neutralita versus emocionalita

Příslušníci neutrálních kultur jednají chladně a racionálně, neodhalují, co si myslí. Zachovávají „poker face“. Naproti tomu příslušníci emocionálních kultur jednají poněkud dramaticky. Své city a myšlenky dávají jasně najevo slovně i mimoslovně.

- specifičnost versus difuznost

Členové specifických kultur jednají přímo, věcně a účelově. Pracovní záležitosti striktně oddělují od soukromých. Pokud zadávají úkoly, pak přesně svůj požadavek specifikují. Management je realizací cílů a naplňování standardů. Příslušníci difuzních kultur vystupují nepřímě a jakoby „bez cíle“. Soukromé a pracovní věci se úzce propojují a výsledky jednání závisí na kontextu a na tom, „s kým“ se jedná.

- orientace na přisuzování versus orientace na dosahování

Tato dimenze souvisí s tím, jak je v příslušných kulturách získáván status. Tam, kde se společnost orientuje na dosahování, je status odvozen od znalostí a dosažených výsledků. Status dosažený přisuzováním zohledňuje věk, zastávanou profesi, společenský původ, konexe a podobně.

Dimenze vztahující se k času:

- orientace na minulost, přítomnost či budoucnost

Národy, které jsou orientovány na minulost zdůrazňují původ rodiny, firmy. Lidé jsou vedeni k tomu, aby zachovávali „zlaté časy“. Respekt mají starší lidé (zakladatelé firmy, rodu). Společnosti orientované na přítomnost řeší problémy „tady a teď“ bez ohledu na minulé zkušenosti. I plány do budoucna nejsou závazné. Společnosti

orientované na budoucnost vytvářejí strategie, mají vize. Středem zájmu je mládí a jeho možnosti.

Poslední dimenze vztahující se k prostředí, přírodě a okolí:

- interní orientace versus externí orientace

Vyjadřuje vztah k přírodě a prostředí. Kultury, které jsou orientovány interně, mají pocit, že mohou kontrolovat a ovlivňovat prostředí kolem sebe, své okolí. Chovají se vůči okolí dominantně, až agresivně. Příslušníci kultur, které jsou orientované externě, se snaží žít s prostředím v harmonii. Jsou vnímaví i ke svým kolegům, partnerům a zákazníkům. Jsou ochotni ke kompromisům, ale rádi přijímají i přirozený běh světa.

V 90. letech minulého století prováděla skupina kolem Trompenaarse výzkum, v němž se respondenti vyjadřovali k tvrzení jež indikovalo vždy určitou dimenzi.

Respondentům bylo předloženo následující dilema:

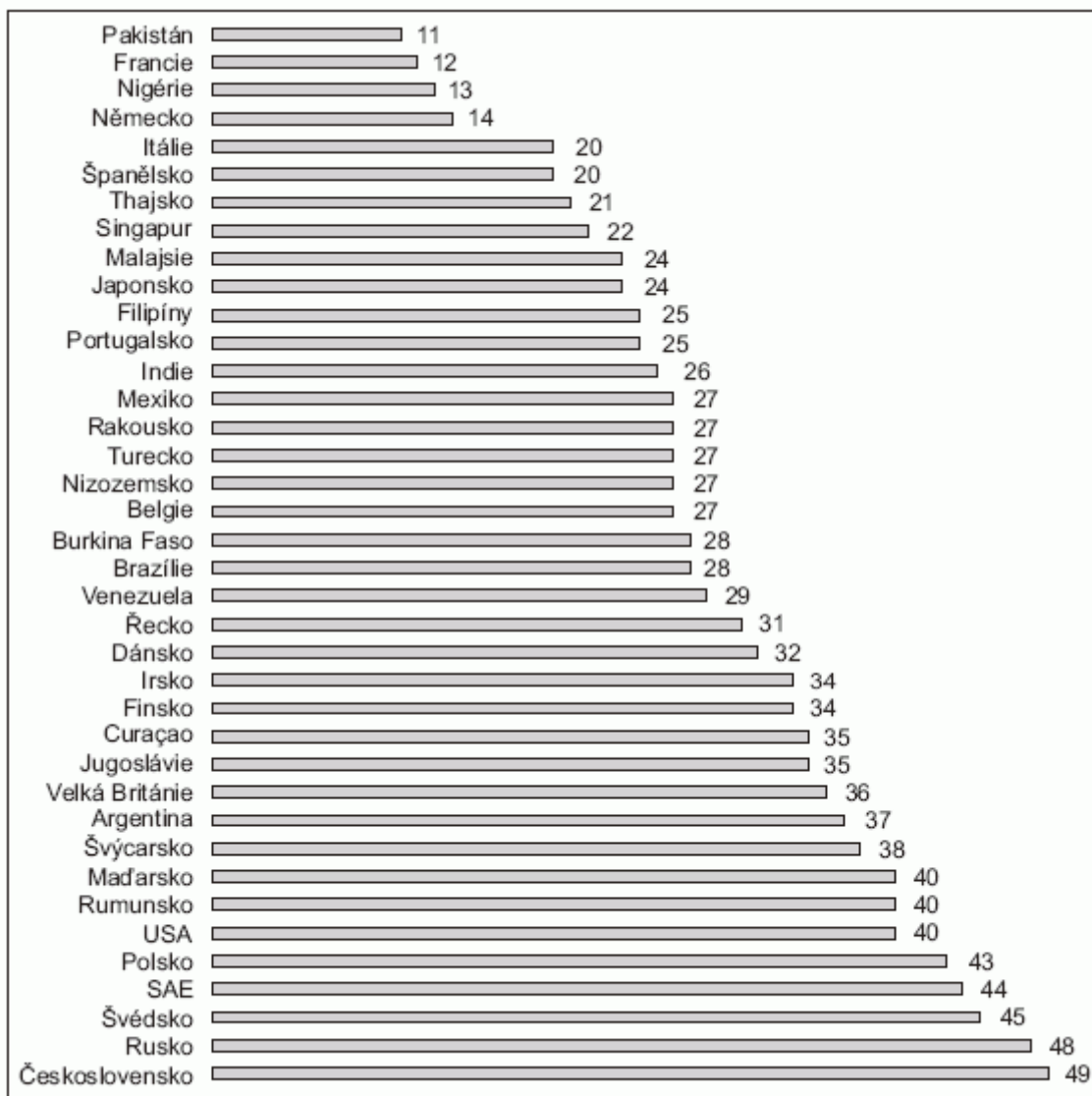
„Jsou dva způsoby, kterými mohou lidé pracovat.:

A) Jednou možností je, že člověk pracuje sám, jako jednatlivec...je „svým šéfem“. Většinu věcí rozhoduje sám a postup práce záleží na něm. Musí se však o všechno také sám starat, nemůže očekávat, že to za něj budou dělat ostatní.

B) Jinou možností je být členem skupiny, kde pracují všichni společně. Každý může projevit svůj názor při rozhodování a všichni se mohou na sebe vzájemně spolehnout.“²³

Výsledky byly zpracovány do grafu, který zohledňuje počet respondentů, kteří zvolili odpověď A, to je individuální práci a rozhodování. Z dnešního pohledu můžeme namítnout, že průzkum byl proveden před zhruba dvaceti lety a mnohé okolnosti se podstatně změnily: Německo je sjednocené, Československo již neexistuje. Přesto se domnívám, že charakteristiky jednotlivých národů se v proběhu relativně krátké doby výrazně nezmění.

²³ Lukášová R., *Organizační kultura a její změna*, 2010, str. 44



Obrázek 1. Počet respondentů (v procentech), kteří uvedli jako typickou charakteristiku jejich organizace individuální práci a rozhodování.²⁴

2.6.2 Kulturní dimenze podle Hofstedeho

Holandský vědec Gert Hofstede je jedním z nejznámějších a nejcitovanějších autorů zabývajících se studiem národní kultury v kontextu managementu. Ve druhé polovině

²⁴Převzato z:

<http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/organizacni-kultura-a-narodni-kultura-7699.html>, 23.02.2014

šedesátých let minulého století jako zaměstnanec firmy IBM prováděl výzkum na vzorku zhruba sta tisíců zaměstnanců ve čtyřiceti zemích světa na téma postoje a hodnoty zaměstnanců. Na základě takto získaných dat definoval Hofstede pět univerzálních kulturních dimenzí, kterými lze charakterizovat národní, regionální, organizační a také třídní kultury:

- vzdálenost moci (power distance)
- individualismus (individualism)
- maskulinita (maskulinity)
- vyhýbání se nejistotě (uncertainty avoidance)

Tyto čtyři dimenze byly získány na základě výzkumu V IBM, pátá dimenze byla stanovena podle výsledků výzkumu v Číně:

- dlouhodobá orientace (long-term orientation).

Vzdálenost moci, někdy se také uvádí jako mocenský odstup nebo vtať k autoritě. Ve společnostech, kde je patrný velký mocenský odstup, je samozřejmostí, že nadřizený a podřizený si nejsou rovni. Tento fakt je očekáván a přijímán zcela jako samozřejmost. Tato okolnost způsobuje velkou centralizaci moci. Nadřizení mají různá privilegia (vyšší mzdu, služební vozidlo či mobilní telefon vyšší třídy, vyhrazené parkovací místo), tzv. statusové symboly, které podporují jejich autoritu. Kontakty s pořízenými jsou iniciovány ze strany nadřizených, vztahy mají silný emocionální náboj. Preferováni jsou starší nadřizení, mimo firmu se drží úcta ke stáří.

Naproti tomu ve společnostech, které preferují malou vzdálenost moci je kladen důraz na rovnost, nadřizení a podřizení jsou si rovni, je zde také velká prostupnost (zítra mohou být šéfy já!). Privilegia nadřizených bývají odsuzována. Podřizení očekávají, že nadřizení pro ně mají čas prakticky kdykoliv a rozhodnutí, týkající se jejich pracovních povinností, s nimi budou projednána. Ideálním vedoucím je osvícený demokrat, mladší jsou respektovanější než starší.

Individualismus versus kolektivismus – tato dimenze ukazuje v jaké míře jednají členové kolektivu jako nezávislí jednotlivci či vystupují jako sociální skupina či pracovní kolektiv.

V individualistické společnosti jedná každý sám za sebe, na vlastní odpovědnost. V kolektivistické společnosti jednají členové tak, aby nepoškodili společnost. Cení se harmonie a konsenzus. Silné postavení má rodina s pevnými vazbami mezi příbuznými.

Maskulinita – femininita – převládající dimenze maskulinity je typická pro ty společnosti, kde je role muže a ženy jasně rozlišena. Maskulinní společnost je orientována na výkon, úspěch, pokrok či hrdinství. Naopak ve společnosti s femininní kulturou převažuje sklon k umírněnosti, pečuje se o mezilidské vztahy, o prostředí, dbá se na kvalitu života. Maskulinní společnosti řeší konflikty agresivitou, bojem, zatímco femininní vyjednávají.

Vztah k nejistotě – vyhýbání se nejistotě – tuto dimenzi definuje Hofstede jako „... *míru, v jaké se členové kultury cítí ohroženi nejistými a neznámými situacemi.*“²⁵ V zemích s vysokou mírou vyhýbání se nejistotě lidé preferují jasnou organizaci. Vytvářejí striktní pravidla, existuje zde velké množství zákonů jak formálních tak neformálních, existuje tabu. Lidé preferují pevné sociální vztahy. Společnost je spíše konzervativní s nedůvěrou ke změnám a inovacím.

Společnost s opačným vztahem k nejistotě je tolerantnější k odlišnostem, konflikt je přijímán jako běžná součást života. Lidé snadněji přijímají změny, jsou ochotni riskovat.

Dlouhodobá orientace – krátkodobá orientace – společnosti zaměřené na dlouhodobou orientaci jsou zaměřeny na budoucnost. Jejich primární vlastnosti jsou šetrnost a vytrvalost, ctí se osobní stabilita. Proti tomu krátkodobá orientace spočívá v pěstování ctností týkajících se minulosti a současnosti, zejména úcty k tradicím, zachování „tváře“ a plnění „společenských závazků“. Panuje přesvědčení, že úsilí má přinést výsledky rychle, předností je přizpůsobivost.

²⁵ Lukášová R., *Organizační kultura a její změna*, 2010, str. 49

II. PRAKTICKÁ ČÁST

3 TRENDY V PERSONÁLNÍM MANAGEMENTU

Firmy se v současnosti vyrovnávají s fenoménem globalizace. Jak již bylo uvedeno v teoretické části bakalářské práce, do tuzemských společností vstupuje stále častěji zahraniční prvek, firmy se stávají součástí zahraničních koncernů. Vedení a personální management má dva zásadní úkoly: přizpůsobit se cizí kultuře a odolat konkurenčnímu tlaku.

Bakalářská práce vychází ze situace velké výrobní firmy s cca 300 zaměstnanci, která je dceřinou společností zahraniční (německé) skupiny. Personální management se zde denně setkává se specifickými problémy, řeší zaměstnávání lidí s minimální kvalifikací, po výkonu testu, příslušníků jiných národností i etnických menšin.

3.1 Analýza organizace

Svůj výzkum budu provádět ve firmě Slévárna HEUNISCH Brno, s.r.o., která je na českém trhu od roku 2006. Jejím zakladatelem a vlastníkem 100% podílu je Giesserei Heunisch GmbH ze Spolkové republiky Německo. Mateřská firma existuje v SRN od roku 1980 a jejím vlastníkem jsou fyzické osoby. Díky odborným znalostem, pracovitosti a houževnatosti jednoho ze zakladatelů pana Wolfganga Heunische a finančnímu zajištění ostatních společníků se firma brzy stala známou a vyhledávanou nejen v Německu, ale i v celé západní Evropě.

Po otevření východních hranic se management rozhodl k první velké investici – zakoupení Slévárny hliníku v Krásné u Aše, čímž se významně rozšířil sortiment nabízených produktů.

Společnost se od začátku specializovala na výrobu složitých odlitků z šedé litiny, jako jsou například tělesa motoru, skříně převodovek, hlavy válců a tím se stala jedním z nejvyhledávanějších dodavatelů pro výrobce kompresorů, motorů a zemědělské techniky.

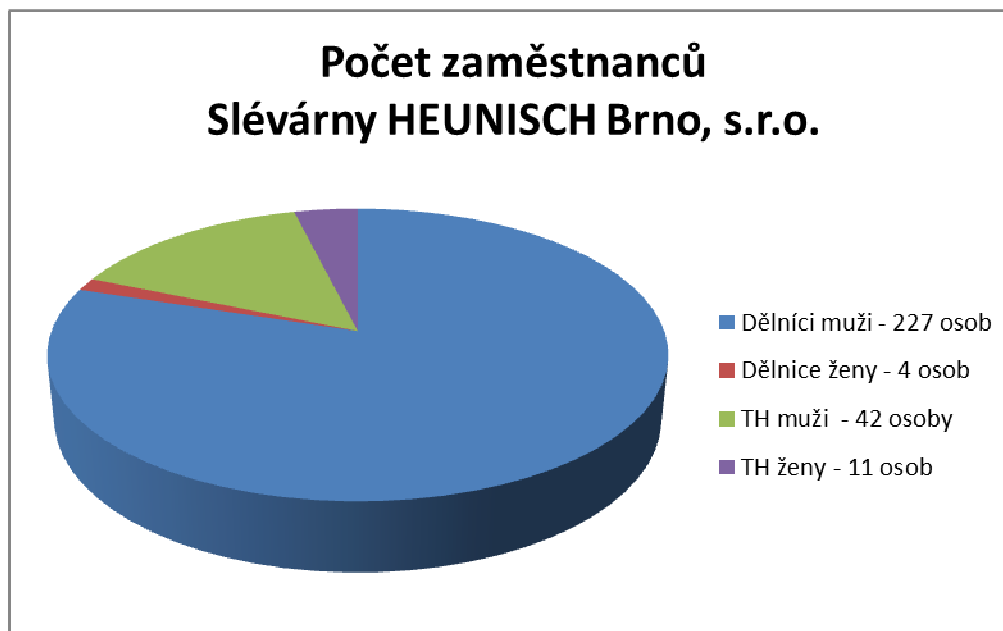
V prvním desetiletí nového tisíciletí byla kapacita výroby překročena již o 40 % a zákazníci stále přicházeli s novými poptávkami. Proto se vedení společnosti rozhodlo najít další výrobní kapacitu. Došlo k zakoupení vybraných aktiv bývalé slévárny firmy Zetor v Brně a k založení společnosti Slévárna HEUNISCH Brno, s.r.o. (dále jen SHB).

Tabulka č. 1

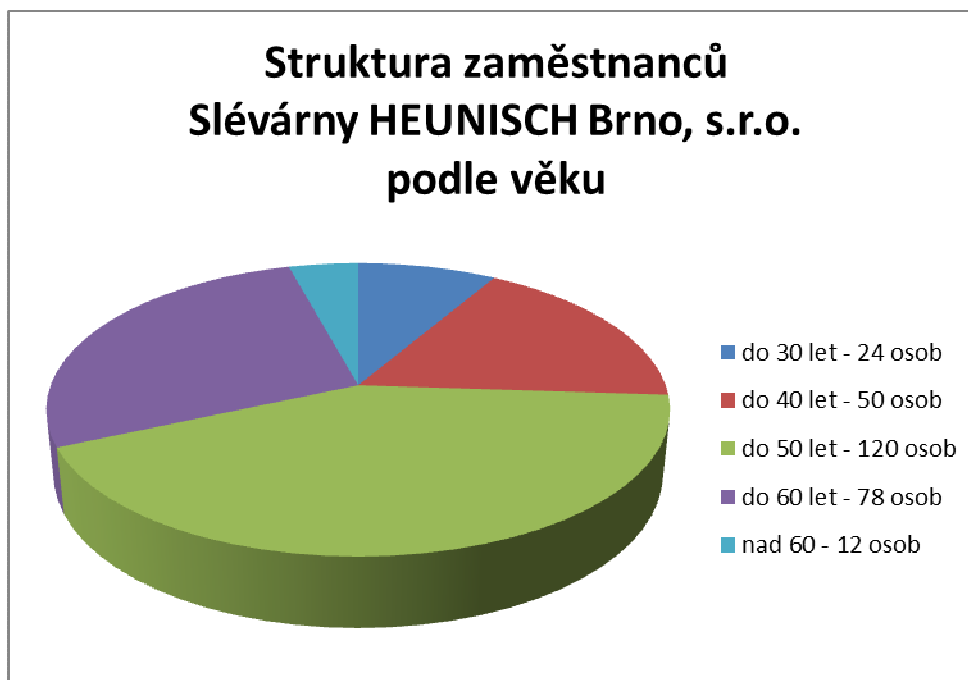
Základní data společnosti [vz]

Název společnosti	Slévárna HEUNISCH Brno, s.r.o.
Sídlo společnosti	Brno, Zaoralova 2791/11
IČO:	27695905
Datum zapsání do OR	21. 8. 2006
Právní forma	Společnost s ručením omezeným
Hlavní předmět podnikání	Slévárenství
Počet zaměstnanců v r. 2013	284

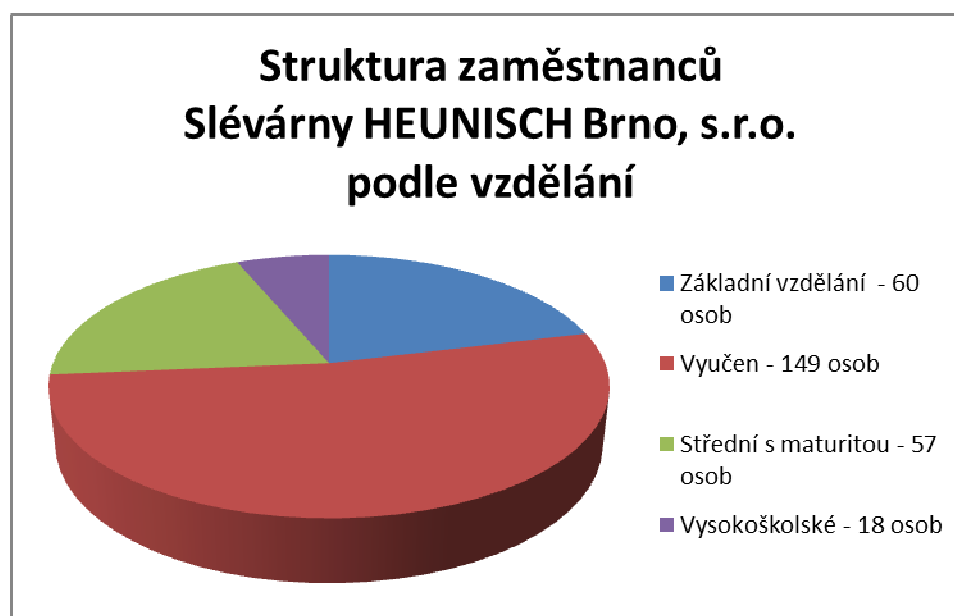
Grafické znázornění struktury zaměstnanců Slévárny HEUNISCH Brno, s.r.o.



Obrázek 2. Počet zaměstnanců Slévárny HEUNISCH Brno, s.r.o. [vz]



Obrázek 3. Struktura zaměstnanců Slévárny HEUNISCH Brno, s.r.o. podle věku [vz]



Obrázek 4. Struktura zaměstnanců Slévárny HEUNISCH Brno, s.r.o. podle vzdělání [vz]

Brněnská dceřiná společnost navázala na výrobní program německé mateřské firmy. Z počátku převzala výrobní sortiment pro traktory Zetor a v současné době se soustředí na výrobu komplikovaných odlitků pro významné evropské firmy jako jsou např. HATZ nebo ZF Stayer, evropská pobočka společnosti John Deere, dále firma Class, Fendt, Volvo nebo SEW.

Hodnoty, které společnost převzala od mateřské firmy a hodlá je dále rozvíjet, jsou především odbornost a kompetentnost v oblasti výroby, spolehlivost v dodržování termínů dodávek a nízká zmetkovitost. Dodržování těchto hodnot pomáhá firmě nejen přežít, ale hlavně se dále rozvíjet i v současné nelehké době.

V okamžiku zakoupení bylo výrobní zařízení v naprosto nevyhovujícím stavu, mnohdy daleko za dobou své životnosti a některé části výrobní technologie nesplňovaly současné požadavky na bezpečnost při práci a ochranu životního prostředí. Proto bylo také prvotním úkolem nového managementu zajistit spolehlivou a bezpečnou výrobu, což vyžadovalo velké investice. Záměr nových majitelů však byl přerušen s nástupem hospodářské krize, kdy mladá společnost doslova bojovala o přežití.

Dalším úskalím byl původní personál SHB. V období před vstupem německé společnosti byla slévárna z nejrůznějších důvodů neatraktivní zaměstnavatel. Mladí zájemci o práci nepřicházeli a původní se již těšili do důchodu. Jedním ze zásadních úkolů nového managementu bylo zajištění perspektivního a motivovaného personálu s dobrým znalostním potenciálem.

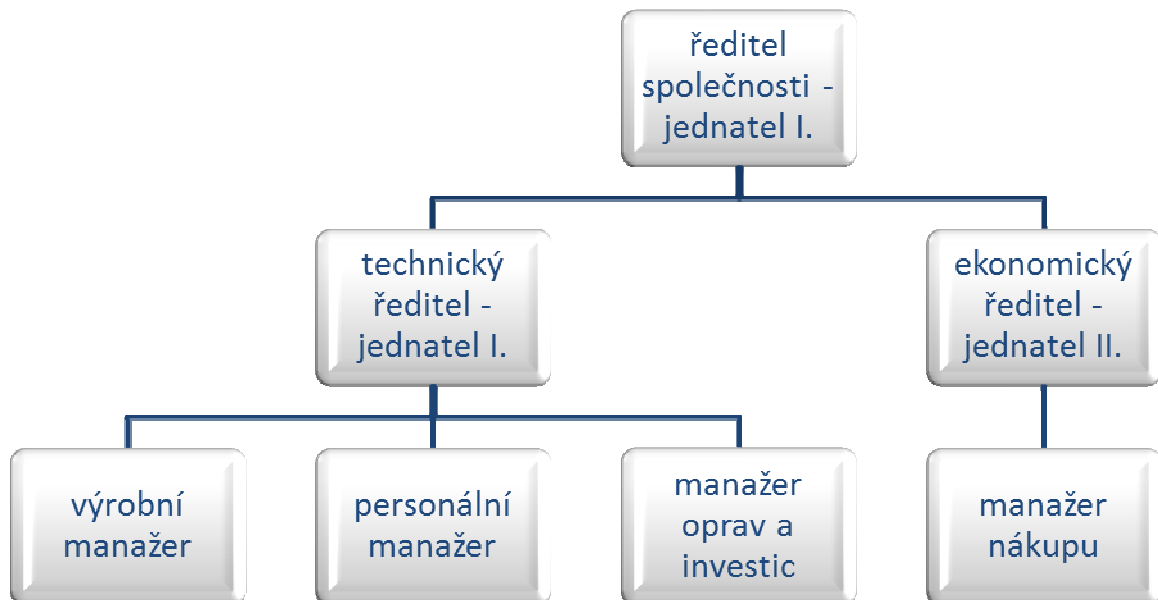
Práce ve slévárně vždy byla fyzicky náročná. Přestože se mnoho technologií nahradilo automatickými systémy, zůstávají stále úseky, kde se fyzická práce člověka nahradit nedá, nebo kde práci lidem ztěžuje vyšší hladina hluku a všudypřítomný slévárenský prach. Na těchto pracovištích je stále velká fluktuace a management musí stále hledat cesty, jak zajistit a udržet zaměstnance v potřebném množství.

3.2 Metodologie

Pro praktickou část této bakalářské práce byl zvolen kvalitativní výzkum. Při jeho provádění jsem postupovala podle P. Gavory²⁶, a proto budu zvolenou metodu nazývat interview.

Mými informanty jsou představitelé managementu SHB: jednatelé společnosti, manažer výroby, manažer oprav a investic, personální manažer a manažer nákupu. Proto bylo vyhovující interview nestrukturované, případně polostrukturované.

SHB má dva jednatele, kteří jednají za společnost samostatně. Uvnitř firmy však mají své pravomoci striktně rozdělené a podle toho jsou také titulováni technický ředitel a ekonomický ředitel.



Obrázek 5. Postavení informantů v hierarchii firmy – částečný organigram SHB. [vz]

Interview s jednatelem společnosti jsem vedla podle předem připraveného scénáře. Jednatelé byli seznámeni s účelem rozhovoru a byla jim předem oznámena témata. S ostatními členy managementu jsem hovořila více neformálně, rozhovory byly přerušované plněním

²⁶ Gavora P., *Úvod do pedagogického výzkumu, Úvod do pedagogického výzkumu*, Paido, Brno 2000, 207 str.

pracovních povinností a celkově spotřebovaly více času. Přesto se podařilo probrat všechna témata. Příjemné bylo, že informanti v přestávkách o tématech přemýšleli, vraceli se k nim a své výpovědi doplňovali nebo upřesňovali.

Témata interview byla zvolena následovně:

- Zaměstnávání – je problém najít vhodné uchazeče o práci? Jaká je odbornost a pracovní návyky uchazečů?
- Nové trendy v oblasti personálního managementu.
Znáte termíny: flexibilní pracovní doba, outsourcing, outplacement, knowledge workers, age management apod.? Co z těchto trendů využíváte v praxi?
- Zaměstnávání mimo pracovní poměr, zaměstnávání agenturních pracovníků, švarcsystém.
- Outsourcing – využíváte „nakupování služeb“? Je to pro společnost skutečně výhoda?
- Zaměstnávání lidí 50+ - Vidíte v zaměstnávání této věkové kategorie výhody nebo nezbytnost, protože jiní pracovníci na trhu práce nejsou?
- Generace Y – Víte, kdo je označován jako generace Y? Umíte využít její přednosti? Zvládáte na pracovišti koexistenci generací X a Y?
- Zajištění odborné pracovní síly – Jak řešíte přísun kvalifikovaných pracovníků? Jak rozumíte pojmu knowledge workers?
- Jak pomáhá firemní kultura personálnímu managementu?
- Spolupráce českoněmeckého managementu – Jaké vidíte rozdíly v mentalitě? Setkal jste se někdy s pojmem „kulturní dimenze“ nebo se jménem Gerta Hofstedeho? Znamenají pro Vás případné rozdíly v dimenzích nějakou překážku?

Ve své práci rovněž využijte metodu pozorování.

Jako pomocné nástroje budou provedeny SWOT a SLEPT analýzy.

3.2.1 Cíl výzkumu

Prostředí slévárny je velmi specifické. Ti, kterým tato těžká práce přirostla k srdci, říkají: „Ve slévárně je v zimě zima, v létě vedro a po celý rok prach a hluk.“ Je to skutečně prostředí „pro tvrdé chlapy“. Není divu, že mnohý uchazeč o zaměstnání doslova uteče poté, co si prohlédne pracoviště. Někteří se ale nezaleknou a zůstanou. Pro ty se stane slévárna fenoménem, který se stěží opouští. Náročnost prostředí je jedním z důvodů, proč mají slévárny problém získat kvalitní personál.

Další důvod, proč je získávání kvalifikovaných pracovníků obtížné, je skutečnost, že v Jihomoravském kraji neexistuje střední škola nebo učiliště, které by zajišťovalo výuku slévárenských oborů.

Cílem výzkumné části bakalářské práce je zjistit, jak se managementu Slévárny HEUNISCH Brno, s.r.o. daří zajistit dostatečný personál jak co do počtu pracovníků, tak odbornosti i motivace. Dále chci zjistit, jestli management využívá nové trendy v oblasti personalistiky, nebo zda některé z nových trendů zatím nezavádí, ale do budoucna o tom uvažuje.

Jiným zajímavým tématem je vliv spolupráce německých a českých členů managementu na firemní kulturu. Jak vidí manažeři konfrontaci české a německé mentality?

Od výzkumu očekávám nalezení směru či trendu k naplnění cílů personální politiky a tím zajištění konkurenceschopnosti společnosti.

3.2.2 SWOT analýza společnosti

Nejen při řízení lidských zdrojů, ale celkově při naplňování strategie firmy lze použít SWOT analýzu, od které management očekává nalezení silných i slabých stránek, příležitostí i nebezpečí (hrozeb). Výsledek SWOT analýzy lze dobře využít při dalším rozhodování managementu, kdy je vhodné podpořit silné stránky, zaměřit se na příležitosti a naopak se vyhnout rizikům a podpořit či změnit slabé stránky.

Tabulka č. 2

SWOT analýza [vz]

S – strenghts (silné stránky)	W – weaknesses (slabé stránky)
<p>Vysoká odborná zdatnost zaměstnanců. Klíčoví pracovníci jsou mladšího věku. Zkušenosti zaměstnanci. Podpora silné mateřské společnosti. Firma investuje do technického rozvoje. Firma umí zaměstnat i lidi bez vzdělání a/nebo ze sociálně znevýhodněných skupin a z různých národnostních menšin. Firma investuje do obnovy výrobní technologie.</p>	<p>Špatné sociální zázemí pro zaměstnance. V určitých odděleních vyšší fluktuace. Málo atraktivní zaměstnání. Vysoký věkový průměr zaměstnanců. Závislost na mateřské firmě, která má na starosti obchod a akvizici zákazníků. Minimální možnost ovlivnit množství zakázek.</p>
O – opportunities (příležitosti)	T – Threats (hrozby)
<p>Elán a nasazení většiny členů managementu a klíčových pracovníků. Loajalita většiny zaměstnanců. Poloha firmy – výhody velkého města z hlediska pracovní síly. Prohlubování spolupráce s odborníky z mateřské firmy. Bourání jazykové bariéry.</p>	<p>Nedostatek práce. Málo vhodných pracovníků nebo naopak mnoho pracovníků a nutnost propouštění. Díky zastaralému areálu i některé technologii hrozí sankce ze strany kontrolních orgánů (ČIŽP, hygienická stanice a pod). Nebezpečí úrazů. Absence vzdělávacích zařízení v oboru slévárenství.</p>

3.2.3 SLEPT analýza prostředí

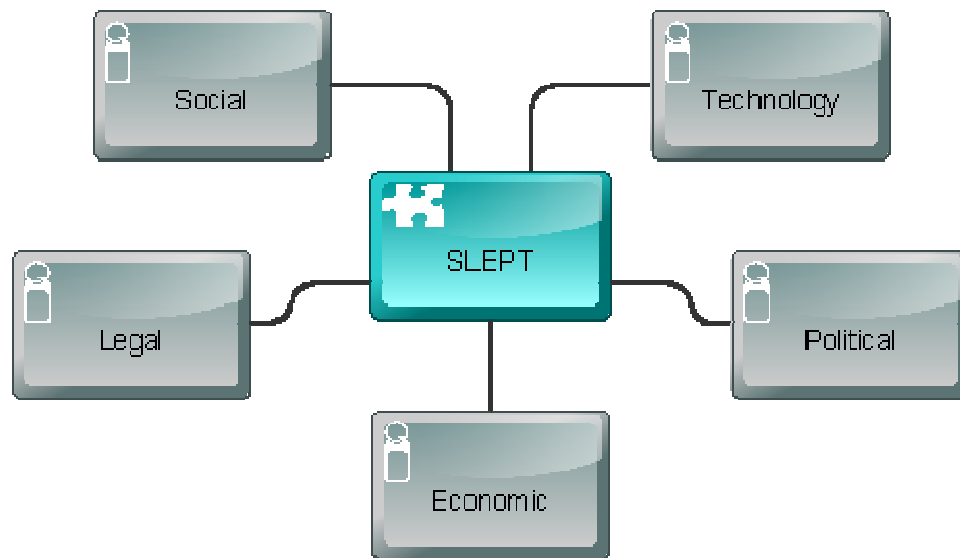
SLEPT je zkratka pro Social, Legal, Economic, Political a Technology. Jedná se o analýzu, která je určená ke zkoumání obecného okolí firmy, tzv. makrosvěta. Jak název napovídá, skládá se z pěti základních oblastí:

- Social (sociální hledisko)
- Legal (právní a legislativní hledisko)

- Economic (ekonomické hledisko)
- Political (politické hledisko)
- Technology (technické/technologické hledisko)

Podrobná analýza těchto oblastí může pomoci při určování směru strategického rozhodování.

SLEPT analýza



Obrázek 6 . Grafické znázornění SLEPT analýzy ²⁷

Sociální hledisko: společnost SHB má sídlo v Brně (cca 400 000 obyvatel) s tradicí průmyslového města. Dnes je více městem vzdělání, vědy a výzkumu, tomu se přizpůsobuje i struktura obyvatelstva. Přesto zde žijí lidé se základním vzděláním, ve špatných sociálních podmínkách. SHB je schopna nabídnout práci této skupině za mzdu, která odpovídá průměrné mzdě v ČR, a vyšší.

²⁷ Převezato z <http://www.ict-123.com>, 03.04.2014

Právní a legislativní hledisko: představitelé společnosti si stěžují na neustálé legislativní změny, které podmínky pro podnikání ztěžují. Komplikace způsobily změny v zákoníku práce v r. 2012, ve kterých byla upravena možnost zaměstnávání na dobu určitou, nebo v zákoně o specifických zdravotních službách č.373/2012 Sb., kde byla zásadně zpřísněna pravidla pro vstupní prohlídky zaměstnanců.

Ekonomické hledisko: je zásadně ovlivněno hospodářskou situací v Evropě, resp. ve světě. Při hodnocení tohoto hlediska je nutné vzít v potaz následující skutečnosti: SHB není finální výrobce, je tedy odkázán na zakázkovou náplň svých odběratelů. Zákazníci jsou evropské a světové koncerny, které citlivě reagují na každou politickou či ekonomickou změnu snížením nebo odložením svých objednávek.

Další faktor ovlivňující ekonomickou situaci je působení ČNB na kurz koruny. Při poslední její intervenci v listopadu 2013 došlo k oslabení koruny, což mělo pozitivní vliv na hospodářský výsledek SHB.

Politické hledisko: SHB posuzuje politickou situaci z několika úrovní. V rámci politiky na obecní úrovni se snaží o udržování korektních vztahů s představiteli obce a dbá o dodržování předpisů, vyhlášek a nařízení tak, aby svou podnikatelskou činností nenarušovala pokojný život obyvatel obce (např. nepřiměřený hluk, emise apod.).

Politické aspekty z hlediska celostátního SHB sleduje především ve výše uvedené ekonomické rovině. Díky firemní politice - strategii, kdy obchodní činnost je vykonávána a řízena výhradě mateřskou firmou, management SHB sleduje především evropskou a světovou politickou situaci a společně s managementem Giesserei Heunisch GmbH na ni reaguje.

Technické/technologické hledisko: SHB investuje do nových výrobních zařízení. Od roku 2006, kdy bylo převzato výrobní zařízení od původního vlastníka, proběhla zásadní modernizace středisek tavná, jaderna a formovna o celkové výši investic cca 80 milionů korun. V současné době se s nárůstem výroby připravují další investice do technologických zařízení. V období celozávodní dovolené 2014 se připravuje generální oprava pomocných

zařízení tavírny, rozšíření jaderny a nákup a instalace nové technologie pro středisko tryskání.

V souvislosti se SLEPT analýzou se někdy udává ještě **ekologické/enviromentální hledisko** (potom se hovoří o SLEPTE analýze). Provoz slévárny podléhá přísným pravidlům z hlediska ochrany životního prostředí. Proto si SHB pravidelně žádá u ČIŽIP resp. obnovuje integrované povolení a nad rámec zákonných povinností provádí dodavatelsky měření hodnot nežádoucích látek v odpadní vodě, písku a v emisích.

4 VLASTNÍ VÝZKUM

Rozhovory byly vedeny v průběhu listopadu 2013 až února 2014 v prostředí firmy.

4.1 Kasuistika č.1

Jednatel společnosti I – ředitel společnosti a technický ředitel

S panem ředitelem jsem se sešla při odpolední kávě. Podle jeho příjmení je jasné, že má k majiteli společnosti velmi blízko, je jeho synem. Když se mateřská firma rozhodla rozšířit své výrobní možnosti, bylo jasné, že to bude Jens Heunisch (50), kdo firmu povede. V přepisu rozhovoru ho budu dále uvádět jako „pan J.“

Náš rozhovor o nových trendech v personalistice jsme zahájili tématem outsourcingu. Pan J. si svůj názor rozdělil do dvou částí: outsourcing ve výrobě a outsourcing ostatních provozů. Řekl, že outsourcing ve výrobě si dovede představit jen velmi omezeně. Teoreticky si dovede představit, že by se dal „outsourcovat“ nákup jader nebo broušení odlitků. Nicméně zrovna nákup jader vidí jako technologicky velmi komplikovanou záležitost. Broušení odlitků si naopak dovede představit velmi dobře a také to firma využívá.

Outsourcing v ostatních činnostech firmy vidí jako nezbytný. Jako jednatel se nechce zabývat třeba stravováním, říká, že firma není hotel. Proto možnost nakoupit tuto službu považuje za smysluplnou. Stejně tak nutně vidí správu mezd pro manažery nebo správu IT serverů. Obě tyto oblasti spravují „choulostivá data“, která jsou pro třetí osobu méně zajímavá, jako by mohla být pro vlastního zaměstnance.

Pan J. se také vyjádřil poměrně obsáhle k zaměstnávání agenturních zaměstnanců. Osobně s tímto systémem není ztotožněn. Myslí si, že agenturní pracovník nikdy nebude mít k firmě skutečný vztah, ani nemůže mít, protože nemá jistotu, zda ho agentura zítra nepošle jinam. Proto je v současné době spolupráce s agenturami práce nastavena tak, že SHB pomáhá splnit krátkodobé nárůsty zakázek. A ty agenturní pracovníky, kteří dobře pracují a nemají problémy s pracovní morálkou, si firma po půl roce přebírá do stavu.

Otázka, jak zajistit firmě kvalitní pracovníky, také není ta, která by panu J. dělala starosti. Myslí si, že důležité pozice, kde musí pracovník, ať technik nebo dělník, něco znát, jsou ve firmě dobře obsazeny. Podle něho však slévárna potřebuje také takové pracovníky, od

kterých se nepožaduje velké přemýšlení, ale především manuální práce. Ví, že i tito lidé se hledají ne vždy snadno, na příslušných pozicích je také velká fluktuace. Také připomíná, že díky jednoduché i když tvrdé práci umíme zaměstnat i lidi z okraje společnosti: s minimálním vzděláním nebo propuštěné po výkonu trestu.

K zaměstnávání lidí nad padesát let říká jednoznačně ano. Zdůrazňuje, že slévárna může být úspěšná jen díky nasbíraným zkušenostem. Proto jsou starší lidé pro slévárnu velmi důležití. Dodává však, že i mládí je potřeba právě proto, aby se zkušenosti mohly předávat dál. Sám sebe považuje za typického představitele pojmu knowledge workers. Říká, že se ve slévárně pohybuje od svých 15 let a pracoval ve všech úsecích, je vyučený modelář a později slévárností studoval na technické škole. A ačkoliv je v Brně v pozici manažera, do výroby chodí denně a stále má ze svých zkušeností co předávat.

Ke spolupráci generací X a Y je tolerantní. Myslí si, že X máme ve firmě plno, ale že typický zástupce Y u nás není. Je přesvědčen, že je to dáno i charakterem výroby, kdy je mnohdy předpokladem úspěchu nespěchat a také řídit se osvědčenými zkušenostmi starších.

Na závěr jsme povídali o jeho spolupráci s českými manažery. Pan J. říká, že v České republice žije nyní osmým rokem. Pracovní začátky byly těžké, ale dnes si myslí, že kdyby se měl pracovně vrátit do Německa, že by měl větší problém, než zůstat a spolupracovat s Čechy. Velmi si cení českou kreativnost. Připouští ale, že měl na své spolupracovníky velké štěstí. U ostatních německých kolegů, kteří do SHB jezdí na pracovní návštěvy, vidí jako zásadní problém jejich postoj: „Já vím všechno nejlépe, co vy mi zde chcete povídat...“

4.2 Kasuistika č. 2

Jednatel společnosti II – ekonomický ředitel

Pozici jednatele společnosti označeného pro přehlednost římskou dvojkou (II) zastává Ing. Ladislav Mošovský (59) – pan L. Má na starosti ekonomiku společnosti a středisko nákupu, je zároveň místopředsedou představenstva sesterské společnosti Slévárny Heunisch a.s. v Krásné u Aše. Proto k rozhovoru přistupoval se širším záběrem a zmínil i zkušenosti z jiné firmy, z jiného regionu.

S označením nové trendy v personalistice moc nesouhlasí, protože si myslí, že „všechno už tu bylo“, Využívání zaměstnávání na dobu určitou, dohody o provedení práce nebo o pracovní činnosti, vše se uplatňovalo i dříve. Míra využívání outsourcingu nastavená v SHB mu vyhovuje, myslí, že máme všechny činnosti pokryty optimálně. Více se k tomu nevyjadřoval.

Když se rozhovor přesunul k tématu agenturního zaměstnávání, pan L. reagoval emotivně. Zmínil tzv. švarcsystém, kdy pracovníci nejsou v pracovním poměru u zaměstnavatele, ale mají svůj živnostenský list a jsou tedy „podnikatelé“. Stát toto velmi potírá, protože se domnívá, že firmy se tímto vyhýbají odvádění daně z příjmu ze závislé činnosti. Pan L. konstatuje, že stát není schopen vybrat řádně daně od těchto „podnikatelů“ a trestá tak zaměstnavatele. Má zkušenost, že jsou to právě dělníci, kteří nabízejí své služby na základě živnostenského listu a o pracovní poměr nestojí.

Proti zaměstnávání lidí nad padesát nic nemá, ale uvádí příklad sesterské firmy, kde je prakticky celý management ve věku padesát pět, padesát šest let a dá se čekat, že odejde do důchodu společně nebo jen s minimálním odstupem. Proto si myslí, že je nutné promýšlet věkovou strukturu zaměstnanců a při náboru nových zaměstnanců věk zohledňovat.

K předávání znalostí formou knowledge workers si pan L. myslí, že problém je v tom, že dobří pracovníci nechtějí vedle sebe nechat vyrůst svého nástupce, protože se tím cítí ohroženi.

Zajímavý názor má pan L. na téma generace Y. Myslí si, že to, jak je generace Y charakterizována, je znak její jisté „nevyzrálosti“. Myslí si, že až její příslušníci založí rodinu, že získají k pracovním povinnostem jiný, odpovědnější vztah, a „tím se z nich stane generace X“.

Otázku, jak se panu L. spolupracuje s německými kolegy, jsme také probrali poměrně rychle. Řekl, že s Němci spolupracuje již více než 20 let, že vždycky rozlišoval lidi podle jejich schopností a ne podle národnosti. Jako nepříjemnost vidí nedostatečnou znalost němčiny, ale za roky spolupráce si už našel cesty, jak bezproblémově komunikovat.

4.3 Kasuistika č. 3

Personální manažerka

Paní R. (53) pracuje ve firmě SHB od jejího vzniku, tedy od roku 2006. Nastoupila jako asistentka německy mluvícího technického ředitele. Od roku 2008 byla pověřena vedením personálního oddělení a jak sama přiznává, hodně věcí se učí tak říkajíc „za pochodu“.

K prvnímu tématu – „nové trendy v personalistice“ se paní R. vyjádřila následovně:

„Nové trendy v personalistice? Vidíte, a já myslela, že flexibilní pracovní doba nebo outsourcing zase tak nové nejsou.“ Posléze ale připustila, že od doby, co sama nastoupila do zaměstnání, se mnoho změnilo, není si však jistá zda k lepšímu. Osobně je velmi pro to, aby se např. flexibilní pracovní doba využívala co nejvíce, samozřejmě tam, kde to provozní podmínky dovolují.

K outsourcingu však má menší výhrady. Ve firmě SHB se tato forma zaměstnávání využívá, nakupuje se služba závodního stravování, IT servis, zpracování mezd pro managery, strážní služba nebo úklid, tedy ty činnosti, které s hlavním předmětem podnikání společnosti souvisejí nepřímo. Někdy se však stane, že některý z pracovníků z provozu nemůže dále vykonávat svou profesi ze zdravotních důvodů, ať už z důvodu nemoci z povolání nebo z jiných příčin, pak by bylo výhodné nabídnout takovému pracovníkovi místo s lehčí prací a nižší kategorií rizika, třeba úklid nebo místo strážného. Protože však tyto činnosti vykonávají cizí firmy, není to prakticky možné.

Tím také paní R. vysvětluje, že klasický outplacement ještě pracovníkům nabídnout nemohla, respektive nebyla nijak úspěšná z nejrůznějších příčin. Pro pracovníka, který z jakéhokoliv důvodu pozbude schopnost vykonávat dosavadní práci, je mnohdy velmi důležité, aby mohl zůstat ve „své práci“, zvláště když v jednom zaměstnání strávil celý svůj profesní život. Jenomže cizí firma necítí povinnost pomoci takovému pracovníkovi a není ochotna si přidělovat starosti s organizováním zaměstnání pro ni cizího člověka. Tehdy by bylo snazší, mít např. úklid řešen vlastními silami a mít tak možnost udělat potřebné změny v obsazení. Naštěstí podobný případ nastal zatím jen asi dvakrát a postarat se o mnohaletého zaměstnance se nakonec podařilo.

O dalším trendu se paní R. často dozvídá od nových uchazečů o práci. Ti mnohdy uvádějí, u kolika předcházejících zaměstnavatelů pracovali „jako brigádníci“. To ve skutečnosti znamená, že byli zaměstnáni jen na dohodu o provedení práce nebo na dohodu o pracovní

činnosti. Obojí je pro pracovníky nevýhodné, motivaci zaměstnavatelů paní R. chápe a nediví se tomu. Je ráda, že vedení SHB ji k těmto postupům nenutí.

Náš rozhovor se stočil k dalším tématům, a to k zaměstnávání lidí nad 50 let a ke generaci Y. I v tomto má paní R. poměrně jasno. Klasickou generaci Y v SHB prakticky nemají. Pokud bychom tuto generaci charakterizovali jako mladé a dynamické s dobrou znalostí moderních technologií, se znalostí cizích jazyků a se zkušenostmi nabytými cestováním případně delším pobytem v zahraničí, která je připravena podat vysoký výkon a potom se co nejrychleji věnovat jiným mimopracovním činnostem, tak takové zástupce ve firmě nemáme. Generace Y v provedení SHB jsou mladí muži bez vzdělání, zato s dluhy a několika dětmi z různých vztahů, s představou, že by mohli vydělávat více jak průměrnou mzdu. Těžké fyzické práci se vyhýbají. Mají potíže s pravidelnou a včasnou docházkou a spolehlivost je pro ně nesrozumitelný pojem.

Proti tomu lidé nad 50 let mají dobré pracovní návyky, být se začátkem směny na pracovišti je pro ně samozřejmost. Když firma přijme takového pracovníka, je téměř jisté, že se snaží co nejrychleji zapracovat a v očích zaměstnavatele obstát.

Potíž ovšem je, pokračuje paní R., že ve firmě je poměrně vysoký věkový průměr zaměstnanců a zaměstnavatel musí zaměstnávat i mladší lidi, aby sám sobě zajistil kontinuitu vědomostí a dovedností.

Co však paní R. vidí jako negativní „nový trend“ v personalistice, je nárůst zaměstnanců, kteří mají soudně nařízenou exekuci, nebo takových, kteří jsou v režimu osobního bankrotu. Pro ty přestává být mzda motivací. Často z firmy odcházejí s vidinou zaměstnání „na černo“ a výplatou „na ruku“. Toto se naštěstí nepraktikuje v SHB.

Jako poslední téma, které jsme s paní R. probraly, byla spolupráce s českoněmeckým managementem. Paní R. zde osobně žádný problém nevidí. S německými kolegy se jí spolupracuje velmi dobře. Paní R. si myslí, že kulturní rozdíly mezi Čechy a Němci, přesněji bavorskými Němci, jsou minimální.

Na závěr paní R. shrnula naše povídání do této úvahy: „Pokud se mě ptáte, jak zajistit dostatek kvalifikovaného a perspektivního personálu, odpovídám: musíme být atraktivní zaměstnavatel. Měli bychom dbát na to, abychom udrželi dobrou mzdovou úroveň a především byli přesní ve vyplácení mezd, což mimochodem považujeme za naprostou samozřejmost. Musíme se naučit efektivně předávat znalosti a dovednosti mladším

kolegům. Naším nedostatkem je zatím sociální zázemí pro zaměstnance, ale i to je naštěstí zařazeno do plánu tohoto, resp. příštího roku.“

4.4 Kasuistika č. 4

Výrobní manažer

S panem O. (35) jsem o problematice získávání nových pracovníků hovořila mnohokrát. Je také jediný z manažerů, který si uvědomuje význam firemní kultury jako důležitého nástroje při plnění výrobních úkolů. Myslí, že firemní kultura v SHB je spíše slabá, což mu, jak připouští, někdy i vyhovuje, při rozhodování nemá svázané ruce rigidními interními předpisy.

Vzhledem k pracovním úkolům pana O. – zajistit výrobu a zamezit zmetkovitosti v maximální možné míře, se tento velmi zajímá o to, kdo ve slévárně pracuje. Trvá na základních pracovních návycích, které bohužel nejsou u mnohých uchazečů o zaměstnání samozřejmostí. Akceptuje zaměstnávání různých profesí, ale zamýšlí se nad formou a obsahem zaškolení nováčků, pro které je zaměstnání v SHB prvním kontaktem se slévárností vůbec.

K využívání nových trendů v personalistice říká, že je mu jedno, jestli ve firmě pracují naši zaměstnanci nebo zaměstnanci agenturní, hlavně aby odvedli dobrou práci. Připouští však, že snáze se mu spolupracuje s kmenovými zaměstnanci, protože cítí výhodu dlouhodobější spolupráce, využívání zkušeností. Ty oblasti, ve kterých firma využívá outsourcing, nejsou středem jeho zájmu a povinností, proto se o tuto sféru nijak nezajímá.

Zato k zaměstnávání lidí nad padesát let je poměrně skeptický. Poukazuje na poměrně vysoký věkový průměr pracovníků ve výrobě a proto při výběru nových zaměstnanců preferuje mladší. Upozorňuje na fyzickou náročnost dělnických pozic, kterou ne každý pracovník nad padesát let zvládá.

K termínu knowledge workers říká, že ačkoliv se s termínem vysloveně nesešel, považuje předávání zkušeností mladším kolegům za povinnost. Je na mistrech, aby pracovníky na jednotlivých střediscích rozmístili tak, aby zkušený a šikovný pracovník měl vedle sebe méně zkušeného, případně nováčka. Ale toto je teorie, praxe je bohužel jiná. Ne vždy si něco takového v podmínkách provozu může dovolit.

Pan O. je s německými kolegy v každodenním styku, jedná s technickým ředitelem, s vedoucím investic a údržby a hlavně s technologi z mateřské firmy. Nikdy se nezamýšlel nad tím, jestli jsou případné neshody a nedorozumění způsobeny národnostní odlišností. On sám si žádné velké rozdíly mezi Čechy a Němci neuvědomuje, a když, tak jen v pozitivním smyslu. Neshody se samozřejmě občas vyskytnou, ale podle pana O. vyplývají z osobních specifík jednotlivých povah, rozhodně se nevztahují k národnosti. Celkově se Panu O. v „německé firmě“ pracuje dobře.

4.5 Kasuistika č. 5

Manager oprav a investic

Pan T. je typický technik. Je Němec, ale v ČR žije déle než dvacet let a podle řeči by jeho národnost málokdo poznal, mluví výborně česky. K tématu interview mi řekl toto: Osobně si dělá starosti se zajištěním odborného personálu pro středisko údržby. Je si vědom toho, že učňovské školství z Brna a okolí pomalu mizí a sehnat dobrého zámečníka nebo elektrikáře je čím dál větší problém. Pan T. poukazuje na to, že zaučení, které se praktikuje ve slévárenské výrobě, není v údržbě možné. Každý pracovník „jeho“ střediska musí mít základní teoretické znalosti, elektrikáři navíc i potřebné zkoušky. Upozorňuje na to, že průměrný věk pracovníků údržby je poměrně vysoký (49,8 let) a obává se toho, že mu v průběhu několika let odejde do důchodu většina kvalifikovaných zaměstnanců.

Když jsem zmínila zaměstnávání lidí kategorie 50+, říká ano, ale... Uplatnění pro starší a zkušené pracovníky vidí především jako kovoobráběče, kteří umějí pracovat na konvenčních strojích. Jinak pan T. trvá na „snižování“ věkového průměru.

Když jsem zmínila problematiku generace Y, pan T. mi řekl, že by docela rád řešil problémy s „překvalifikovanou, dynamickou mládeží“. Místo toho si láme hlavu, jak omladit „své“ středisko.

K dalším trendům v personalistice se pan T. moc vyjadřovat nechtěl. Přiznal se, že některým termínům ne zcela dobře rozumí, je navíc přesvědčen, že pro režim střediska oprav a údržby jsou některé z nich nepoužitelné, např. flexibilní pracovní doba.

Zajímavá a úsměvná byla reakce pana T. na mou otázku týkající se kulturních rozdílů mezi dvěma hlavními národy. Na adresu německých kolegů se vyjádřil velmi kriticky, naopak si svou spolupráci s Čechy velmi pochvaloval.

4.6 Zhodnocení

Vést interview s managementem firmy nebylo tak jednoduché, jak jsem z počátku očekávala. Přesto že všichni byli ochotni mi vyjít vstříc, jejich časové možnosti nám mnohdy neumožnily rozhovor zahájit nebo dokončit. Byli jsme často rušeni telefonáty a pracovními problémy. Rozhovor obnovit, navázat na započatou myšlenku bylo zdlouhavé a počáteční spontánnost a vstřícnost se mnohdy vytratily.

Nejvyšší management Slévárny HEUNISCH Brno hledí do budoucna optimisticky. Nedostatek dělníků s technickým vzděláním se neobává, oba jednatelé jsou přesvědčeni, že výhoda velkoměsta se musí pozitivně projevit. Spoléhají se na vlastní výchovu pracovníků – learning by doing. Trošku jinak ale vidí situaci manažerů výroby a oprav a investic. Uvědomují si, že nekvalifikovaní zaměstnanci ve výrobě neodvedou takový výkon, jaký je nutný ke splnění plánů, je to také velký nápor na mistry, aby jednak zvládli organizovat výrobu a jednak se věnovali těm nekvalifikovaným.

Nové trendy v personalistice management nijak neprožívá. Pokud je personální manažerka na nové možnosti upozorní, jsou ochotni ji vyslechnout, ale s ohledem na charakter provozu se přiklánějí spíše ke konvenčním postupům.

Pozitivní je zjištění, že žádné pnutí ve firmě, které by vyplývalo z národnostních odlišností, jsem ve firmě necítila. I když kulturní dimenze nebo práce Gerta Hofstedeho manažerům nebyla známá, velmi se o ni zajímali. Celkově ale byli jednotní v názoru, že spolupráce českých i německých manažerů je velmi dobrá.

Pozorováním jsem zjistila, že firma SHB má poměrně dost uchazečů o zaměstnání. Jsou to ale převážně lidé ze znevýhodněných skupin, např. propuštění po výkonu trestu, příslušníci etnických nebo národnostních menšin. Někteří z těchto uchazečů nemají mnohdy základní pracovní návyky – chodí pozdě do práce, vynechávají směny. S těmito pak firma končí pracovní poměr ve zkušební době nebo pro soustavné porušování pracovních povinností.

4.7 Vlastní návrhy a řešení

Velkou výzvou analyzované firmy je zajištění kvalifikovaného personálu na všech úrovních.

Toto je úkol dlouhodobý, který je zásadně ovlivňován:

- hospodářskou situací v Evropě
- situací na trhu práce v Jihomoravském kraji
- stavem odborného školství v Jihomoravském kraji.

Toto jsou tři základní faktory, které zaměstnavatel sám nemůže ovlivnit. Měl by si ovšem být těchto úskalí vědom a ve své strategii je zohlednit.

Návrh řešení pro zajištění dělnických profesí:

Firma umí zaměstnat nekvalifikované dělníky, vyučené buď v naprosto odlišných oborech nebo se základním vzděláním. Umí je zaučit nebo přes externí školení přivést k potřebné kvalifikaci. Měla by však dosáhnout toho, aby byla vždy atraktivním zaměstnavatelem, měla vždy dost uchazečů o zaměstnání a mohla tak do svých řad vybírat ty nejlepší.

Doporučuji se zaměřit na :

- zviditelnění firmy ve městě Brně. Vyhodnotit, kde se nacházejí potenciální zaměstnanci, a tam umístit reklamu (např. hokejový stadion, hromadná doprava),
- rozšíření spolupráce s místně příslušnou městskou částí, např. sponzoring obecních akcí, pořádání dnů otevřených dveří,
- zavést pravidelnou spolupráci se školami v regionu. Nabízet exkurze pro vyšší ročníky základních škol, učilišť i střední odborné školy s technickým zaměřením, místa pro odbornou praxi učňů nebo středoškoláků,
- navrhnout jednorázovou finanční prémii pro zaměstnance, který doporučí potenciálního nového zaměstnance,
- zvážit možnost zaměstnaneckých benefitů,
- najít motivaci pro ty, kteří jsou předlužení nebo jsou v režimu osobního bankrotu, zvážit např. možnost nefinančních benefitů.

Vidím zde také velký prostor pro uplatnění **pracovní pozice sociálního pedagoga**. Firma již nyní zaměstnává lidi ze znevýhodněných skupin – etnické menšiny nebo lidi po výkonu trestu. Navíc v okolí sídla analyzované firmy do 50 km se nacházejí čtyři věznice (Brno, Kuřim, Rapotice a Břeclav), i odtud by firma mohla získávat uchazeče o práci. Zde se velmi úzce prolíná sociální pedagogika se sociální činností – pomoc při začlenění se do „normálního a pracovního“ života.

Návrh řešení pro zajištění technických profesí:

Firma SHB má v současné době mladý tým technologů. Všichni jsou absolventy buď dnes už neexistující Střední průmyslové školy slévárenské nebo příslušného oboru na VŠ. Přesto doporučuji nabízet pro zachování kontinuity vědomostí a dovedností:

- exkurze a místa pro odbornou praxi studentům strojních oborů,
- zavést pracovní pozice praktikantů – pracovní poměr uzavřený na dobu určitou jednoho roku, tzv. „kolečko“ na jednotlivých technicko – hospodářských pracovištích,
- důsledné předávání informací novým technikům,
- na školách s profesně zajímavými obory se účastnit tzv. „veletrhu“ pracovních příležitostí.

Z nových trendů užívaných v personalistice doporučuji zaměřit se zejména na zaměstnávání lidí nad padesát let na takových pozicích, které jsou schopni fyzicky zvládnout. Také doporučuji důsledně zavést využívání tzv. knowledge workers.

Ke spolupráci českého a německého managementu není třeba žádného doporučení, ale ráda zmíním, že komunikace mezi jednotlivými členy funguje výborně. Jazyková bariéra a z ní plynoucí nedorozumění prakticky neexistuje. Jako velmi pozitivní vidím, že snaha o porozumění s německými kolegy je znát v celé firmě. V SHB probíhají jazykové kurzy, které navštěvuje stabilní skupina TH pracovníků.

ZÁVĚR

Cílem bakalářské práce bylo zjistit, nakolik je problematické zajistit výrobní firmě Slévárna HEUNISCH Brno, s. r. o. dostatek kvalifikovaných zaměstnanců. Dalším cílem bylo zjistit, jestli představitelé managementu znají a umí využívat některé z nových trendů v personalistice, a jak funguje spolupráce česko-německého managementu.

Teoretická část práce je zaměřena na objasnění podstaty pojmů z oblasti personálního managementu a firemní kultury a také na jejich prolínání a vzájemné doplňování.

Praktická část byla vedena formou kvalitativního výzkumu. Jako metoda bylo zvoleno interview. Informanty byli členové managementu oslovené společnosti, ne se všemi se ale nakonec podařilo setkat a interview vést. Proto bylo také využito metody pozorování.

Potvrdilo se, že zaměstnávání pracovníků v těžkém průmyslu je skutečně problematické. Neplatí ani fakt, že těžká práce je dobře zaplacená, protože naprostá většina uchazečů o práci je předlužená a jejich mzda podléhá exekuci. Z rozhovorů vyplynulo, že nejvyšší management vidí problém zaměstnávání z větší dálky, soustředí se spíše na „počty a výsledky“. Práce se zaměstnanci leží na bedrech manažerů jednotlivých oddělení, ale ještě více na liniových manažerech, mistrech.

Z rozhovorů a pozorování vyplynulo, že v náročných provozech, jako je například slévárna, se budou stále více vyskytovat uchazeči o práci a zaměstnanci, kteří se sami do běžného pracovního života zařadí s obtížemi nebo vůbec. Činnost a působení sociálního pedagoga by byla velmi užitečná.

Cíle bakalářské práce definované v jejím úvodu a dále rozvedené v praktické části práce byly splněny.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] Adair, J. *100 tipů, jak řídit a vést lidi*. Vyd. Brno: CP Books, 2005, 130 s., ISBN 80-251-0529-6
- [2] Armstrong, U. *Řízení lidských zdrojů*. Vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, 800 s., ISBN 978-80-247-1407-3
- [3] Bednář, V., *Sociální vztahy v organizaci a jejich management*. Vyd. Praha, Grada publishing, 2013, 224 s., ISBN 978-80-247-4211-3
- [4] Bělohávek, F. *Desatero manažera*. Vyd. Praha: Computer Press, 2003, 90 s., ISBN 80-7226-873-2
- [5] Brooks, I. *Firemní kultura, jedinci, skupiny, organizace*. Vyd. Brno: Computer Press, 2003, 296 s., ISBN 80-7226-763-9
- [6] Gavora, P., *Úvod do pedagogického výzkumu*. Vyd. Brno, Paido, 2000, 207 s. ISBN 80-85931-79-6
- [7] Gregar, A. a kol., *Personální management*, Vyd. Brno, Institut mezioborových studií, 2012, s.116
- [8] Hroník, F., *Hodnocení pracovníků*. Vyd. Praha, Grada Publishing, a.s., 2006, 128 s., ISBN 80-247-1458-2
- [9] Hroník, F., *Jak se nespálit při výběru zaměstnanců*. Vyd. Praha, Computer Press, 1999, 311 s. ISBN 80-7226-161-4
- [10] Kasper, H., Mayerhofer, W. *Personální management, řízení organizace*. Vyd. Praha: Linde, 2005, 592 s., ISBN80-86131-57-2
- [11] Kolektiv autorů, *Abeceda personalisty*. Vyd. 4., Praha: 2011, 413 s., ISBN 987-80-7263-646-4
- [12] Livian Y., F., Pražská L., *Řízení lidských zdrojů*. Vyd. Praha: HZ Systém, spol. s.r., 1997, 148 s., ISBN 80-86009-19-X
- [13] Lukášová R., Nový I., *Organizační kultura*. Vyd. 1, Praha: Grada Publishing, a.s., 174 s., ISBN 80-247-0648-2
- [14] Mužík, J. *Edukace řídicích dovedností: People Management*. Vyd. Praha: ASPI, 2008, 148 s., ISBN 978-80-7357-346-6
- [15] Simon, W., *Führung und Zusammenarbeit*. Vyd.2., Offenbach: GABAL Verlag, 2009, ISBN 978-3-89749-587-6
- [16] Simon, W., *Grundlagen der Kommunikation*. Vyd. Offenbach: Gabal Verlag, 2009, ISBN 978-3-86936-160-4

- [17] Stýblo, J., *Personální management*. Vyd. Praha: Grada a.s., 1993, 336 s., ISBN 80-85424-92-4
- [18] Šigut, Z., *Firemní kultura a lidské zdroje*. Vyd. Praha: ASPI, 2004, 88 s., ISBN 80-7357-046-7
- [19] Ulrich, D. *Mistrovské řízení lidských zdrojů*. Vyd. Praha: Grada Publishing, 2009, 272 s., ISBN 978-80-247-3058-5
- [20] Vysekalová, J., Mikeš, J., *Image a firemní identita*. Vyd. Praha, Grada publishing, 2009, 192 s., ISBN 978-80-247-2790-5

Internetové zdroje:

- [21] Čerstvý vítr generace Y, citováno dne 03.03.2014, dostupné z :
<http://www.peoplemanagementforum.cz>
- [22] Firemní kultura nejsou obrázky na zdi a firemní propisky, citováno dne 15.02.2014, dostupné z: http://www.openn.cz/clanek-detail/o_hr/napsali_jsme/29/cz
- [23] Management, citováno dne 02.02.2014, dostupné z :
<http://cs.wikipedia.org/wiki/Management>
- [24] Organizační kultura a národní kultura, citováno dne 23.02.2014, dostupné z:
<http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/organizacni-kultura-a-narodni-kultura-7699.html>
- [25] SLEPT analýza, citováno dne 03.04.2014, dostupné z: <http://www.ict-123.com>

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

- a.s.** akciová společnost
- cca** asi, přibližně
- ČNB** Česká národní banka
- popř.** popřípadě
- PR** vztahy s veřejností – Public Relations (z angl.)
- resp.** respektive –vlastně, popřípadě, a(nebo)
- s.r.o.** společnost s ručením omezeným
- TH** označení pro technicko-hospodářské pracovníky
- tzv.** tak zvaně
- vz** vlastní zdroj

SEZNAM OBRÁZKŮ

- Obrázek 1.* Počet respondentů, kteří uvedli jako typickou charakteristiku jejich organizace individuální práci a rozhodování. str. 37
- Obrázek 2.* Počet zaměstnanců Slévárny HEUNISCH Brno, s.r.o. str. 42
- Obrázek 3.* Struktura zaměstnanců Slévárny HEUNISCH Brno, s.r.o. podle věku str. 43
- Obrázek 4.* Struktura zaměstnanců Slévárny HEUNISCH Brno, s.r.o. podle vzdělání str. 43
- Obrázek 5.* Postavení informantů v hierarchii firmy – částečný organigram SHB str. 45
- Obrázek 6.* Grafické znázornění SLEPT analýzy str. 49

SEZNAM TABULEK

Tabulka č. 1 <i>Základní data společnosti</i>	str. 42
Tabulka č. 2 <i>SWOT analýza</i>	str. 48

