

Krize v podniku a její dopad na řízení lidských zdrojů

Anna Grocholová

Bakalářská práce
2016



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta logistiky a krizového řízení

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta logistiky a krizového řízení
Ústav krizového řízení
akademický rok: 2015/2016

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Anna Grocholová**
Osobní číslo: **L13317**
Studijní program: **B3909 Procesní inženýrství**
Studijní obor: **Ovládání rizik**
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Krise v podniku a její dopad na řízení lidských zdrojů**

Zásady pro vypracování:

1. Zpracujte rešerši literatury týkající se tématu krize v podniku a řízení lidských zdrojů.
2. Stanovte cíle, metody a výzkumné otázky práce.
3. Vybranou metodou zjistěte dopad krize ve sledovaném podniku na řízení lidských zdrojů.

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

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

Seznam odborné literatury:

[1] ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. Praha. Grada Publishing. 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3

[2] SMEJKAL, V., RAIS, K. Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích. Praha. Grada Publishing. 2013. 483 s. ISBN 978-80-247-4644-9

[3] KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů. Praha. Management Press. 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3

Další odborná literatura dle doporučení vedoucího bakalářské práce.

Vedoucí bakalářské práce:

Ing. Eva Hoke, Ph.D.

Ústav krizového řízení

Datum zadání bakalářské práce:

5. února 2016

Termín odevzdání bakalářské práce:

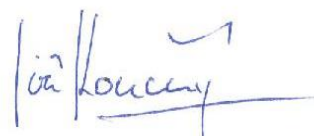
9. května 2016

V Uherském Hradišti dne 12. února 2016



doc. RNDr. Jiří Dostál, CSc.

děkan



Ing. et Ing. Jiří Konečný, Ph.D.

ředitel ústavu

Prohlašuji, že

- 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;
- beru na vědomí, že bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk bakalářské práce bude uložen v příruční knihovně Fakulty logistiky a krizového řízení Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně a jeden výtisk bude uložen u vedoucího práce;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že 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;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen připouští-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

- že jsem na bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
- že odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

V Uherském Hradišti

6.5.2016


.....
podpis studenta

ABSTRAKT

Hlavním tématem bakalářské práce je dopad krize v podniku na řízení lidských zdrojů. V první části práce jsou definovány základní pojmy týkající se krize v podniku a krizového řízení. Následuje popis pojmu řízení lidských zdrojů a objasnění jakou roli HRM hraje v krizovém managementu podniku. V rámci druhé části je provedena analýza personálního managementu u tří vybraných společností prostřednictvím řízeného rozhovoru s jejich personálními pracovníky. Každá z těchto firem prošla nebo stále prochází krizí, která je ovlivněna jedinečnými aspekty vycházející z povahy jednotlivých podniků. V závěru následuje zhodnocení výsledků výzkumu.

Klíčová slova: Podnik, krize, krizové řízení, řízení lidských zdrojů, zaměstnanec

ABSTRACT

The main topic of my bachelor thesis is the impact of a crisis in a company on a human resource management. The first part defines essential conceptions of the crisis and crisis management. The human resource management and its role in the crisis management follows. Within the second part are made analysis of HR departments through guided interviews with three company's human resource managers. Each of these companies went through or is still going through a crisis, which is influenced by singular factors coming out of the unique character of each company. The conclusion includes evaluation of the research.

Keywords: Company, crisis, crisis management, human resource management, employee

Ráda bych poděkovala Ing. Evě Hoke, Ph.D. za odborné vedení a cenné rady, které mi během zpracování bakalářské práce věnovala.

Velké poděkování také náleží mé rodině za podporu, trpělivost a povzbuzování po dobu celého studia.

V neposlední řadě děkuji všem účastníkům výzkumu, bez kterých by tato práce nemohla vzniknout.

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

OBSAH

ÚVOD.....	8
I TEORETICKÁ ČÁST.....	9
1 KRIZE V PODNIKU	10
1.1 PODNIK	10
1.2 KRIZE A KRIZOVÉ ŘÍZENÍ	10
1.3 PŘÍČINY VZNIKU KRIZE V PODNIKU	11
2 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	13
2.1 DEFINICE POJMU ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	13
2.2 CÍLE ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	13
2.2.1 Efektivnost organizace	13
2.2.2 Řízení lidského kapitálu	14
2.2.3 Řízení znalostí	14
2.2.4 Řízení odměňování	15
2.2.5 Zaměstnanecké vztahy	15
2.2.6 Uspokojování rozdílných potřeb	15
2.2.7 Překlenování propasti mezi rétorikou a realitou	15
2.3 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ JAKO STRATEGICKÝ PARTNER ORGANIZACE	16
2.4 HLAVNÍ AKTIVITY ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	17
3 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ JAKO SOUČÁST KRIZOVÉHO ŘÍZENÍ.....	18
3.1 OPTIMALIZACE PERSONÁLNÍCH NÁKLADŮ.....	18
3.1.1 Hodnocení práce.....	19
3.1.2 Odměna dle výkonu	19
3.1.3 Náklady na vzdělání	20
3.2 OUTSOURCING.....	20
3.3 UVOLŇOVÁNÍ LIDÍ Z ORGANIZACE.....	21
3.3.1 Etické a profesionální úvahy	22
3.3.2 Outplacement	22
3.4 ŘÍZENÍ MOTIVACE KLÍČOVÉ PRACOVNÍ SÍLY	23
3.4.1 Motivační strategie.....	24
3.5 TALENT MANAGEMENT	25
3.5.1 Proces talent managementu	25
3.5.1.1 Identifikace a získání talentu	25
3.5.1.2 Rozvoj a využití talentů	26
3.5.1.3 Udržení talentů.....	27
3.6 KULTURA ORGANIZACE.....	27
II PRAKTICKÁ ČÁST	29
4 METODOLOGIE VÝZKUMU.....	30
4.1 CÍL VÝZKUMU A VÝZKUMNÁ OTÁZKA	30
4.2 VOLBA TYPU VÝZKUMU	31
4.3 METODA VÝZKUMU.....	31
5 ANALÝZA ROZHOVORŮ.....	33

5.1	MSV METAL STUDÉNKA, A.S.....	33
5.1.1	Analýza krize v podniku MSV Metal Studénka, a.s.	34
5.1.2	Analýza rozhovoru se MSV Metal Studénka, a.s.	35
5.1.2.1	Postoj HRM v organizaci.....	35
5.1.2.2	Reakce HRM na řízení krize.....	36
5.1.2.3	Uvolňování zaměstnanců z organizace, loajalita zaměstnanců	37
5.1.2.4	Význam strategie HRM pro řízení krize.....	38
5.2	AIRCRAFT INDUSTRIES, A.S.	39
5.2.1	Analýza krize v podniku Aircraft Industries, a.s.....	40
5.2.2	Analýza rozhovoru se Aircraft Industries, a.s.	41
5.2.2.1	Postoj HRM oddělení ve firmě	41
5.2.2.2	Reakce HRM na řízení krize.....	42
5.2.2.3	Uvolňování zaměstnanců z organizace, loajalita zaměstnanců	43
5.2.2.4	Význam strategie HRM pro řízení krize.....	43
5.3	PODNIK XY	44
5.3.1	Analýza krize v Podniku XY	44
5.3.2	Analýza rozhovoru s Podnikem XY	45
5.3.2.1	Postoj HRM oddělení v organizaci.....	45
5.3.2.2	Reakce HRM na řízení krize.....	45
5.3.2.3	Uvolňování zaměstnanců z organizace, loajalita zaměstnanců	46
5.3.2.4	Význam strategie HRM pro řízení krize.....	47
6	VÝSLEDKY VÝZKUMU.....	48
6.1	PRVNÍ VÝZKUMNÁ OTÁZKA	48
6.2	DRUHÁ VÝZKUMNÁ OTÁZKA	50
6.3	TŘETÍ VÝZKUMNÁ OTÁZKA	51
6.4	KAPACITNÍ KRIZE V ČR.....	52
	ZÁVĚR	55
	SEZNAM POUŽITÝCH LITERÁRNÍCH ZDROJŮ	57
	SEZNAM POUŽITÝCH INTERNETOVÝCH ZDROJŮ	59
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	60
	SEZNAM OBRÁZKŮ	61
	SEZNAM GRAFŮ	62
	SEZNAM PŘÍLOH.....	63

ÚVOD

Slovo krize lze popsat jako těžkou situaci či kritický stav, ve kterém překonáváme největší potíže. Krize se v životě jedince může projevovat v různých podobách. Ať už jde o krizi osobní, v partnerském životě či krizi v zaměstnání nebo v podnikání, nikdy není lehké se s jakoukoli krizí vypořádat.

Krize v podniku je způsobena nepříznivým vývojem, který má negativní vliv na jeho činnost. V dnešním dynamicky měnícím se prostředí se jedná o velmi aktuální téma. Proměnlivost prostředí a neustále probíhající změny v okolí podniku tak kladou zvýšené nároky na podnikové vedení, které musí být schopno rychle a včas reagovat na vzniklou nepříznivou situaci a zabezpečit její rychlé překonání.

Téma práce „Krize v podniku a její dopad na řízení lidských zdrojů“ jsem si vybrala z několika důvodů. Velký zájem o problematiku lidských zdrojů ve mně vzbudil intenzivní kurz Human Resource Management. Tento kurz jsem absolvovala na JAMK Univerzitě ve finském městě Jyväskylä v rámci svého semestrálního výjezdu Erasmus. Finský způsob vyučování a nadčasové myšlenky tamějších profesorů mě inspirovaly k dalšímu zkoumání tohoto oboru.

Po příjezdu do České republiky jsem se rozhodla propojit studium Ovládnání rizik právě s oblastí personálního managementu. V roce 2015 jsem se věnovala Studentské vědecké odborné činnosti, ve které jsem zjišťovala ochotu zaměstnanců na záchraně firmy při krizovém řízení. Tato činnost mi přinesla mnoho poznatků týkajících se personálního managementu v krizovém řízení podniku. V bakalářské práci využívám výše zmíněných zkušeností s touto problematikou a nadále je prohlubuji.

Cílem bakalářské práce je zvolenou metodou zjistit zkušenosti a fungování personálního managementu během krize v podniku a prostřednictvím získaných dat odpovědět na stanovené výzkumné otázky práce.

Struktura bakalářské práce je členěna na teoretickou a praktickou část. V teoretické části jsou pomocí odborné literatury popsány poznatky týkající se základních pojmů, jako je krize, podnik, krizové řízení či management lidských zdrojů. Praktická část využívá metodu strukturovaného rozhovoru, který byl proveden s pracovníky personálního managementu z firem MSV Metal Studénka, Aircraft Industries, a.s. a Podniku XY. Závěr práce uvádí výsledky výzkumu a na základě zjištěných dat formuluje odpovědi na výzkumné otázky.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 KRIZE V PODNIKU

1.1 Podnik

Podnik je hospodářsko-právní jednotka, která se skládá ze složek osobních, hmotných a nehmotných. K podniku náleží věci, práva a jiné podnikové hodnoty, které slouží k provozování podniku a zároveň patří podnikateli.

Podnik je společenství lidí a prostředků, které jsou spojovány za účelem zabezpečování různých aktivit a zajištění vlastního prospěchu. Důvodem vstupu podniku na trh je dosažení zisku. Soustavná činnost určité osoby za účelem dosažení zisku se nazývá *podnikání*. Osobu, která je samostatně výdělečně činná nazýváme pojmem *podnikatel*. Podnikatel v ČR je definován v Obchodního zákoníku a je jím osoba fyzická či právnická a tuzemská nebo zahraniční.

1.2 Krize a krizové řízení

S pojmem krize se každý z nás setkává v běžném životě čím dál častěji. Krize má mnoho podob, může jít o přírodní katastrofy, válečné konflikty, hospodářské krize, či krize v osobním životě jednotlivých lidí.

Pojem krize pochází z řeckého slova *krino*, které v překladu do češtiny znamená posuzovat či rozhodovat. Postupem času z něj vzniklo slovo *krisis*, které značí nesnáze či rozhodnou chvíli. (Zuzák, Königová, 2009, s. 18)

Jednoznačné definování pojmu krize neexistuje a každý autor uvádí trochu odlišnou formulaci. Zuzák uvádí, že v krizovém řízení podniku je definování samotné krize největším problémem. V souvislosti s tím vyvstává mnoho otázek, jako například - co je to krize podniku? Kdy začíná? Jak krize v podniku vzniká a hlavně jak se navenek projevuje? Zuzák zároveň dodává, že správná terminologie a nalezení odpovědi na výše uvedené otázky je nezbytné, má-li být krizové řízení úspěšné a nemocný podnik má krizi přežít.

Zuzák alespoň formuloval princip, který určuje vznik krize v podniku: „*Krize podniku je chápána jako situace různé časové délky, ve které se rozhoduje, zda se podnik navrátí (minimálně) do situace, ve které byl před vznikem krize, nebo je perspektivně ohroženo dosahování podnikových cílů, případně jeho další existence.*“ (Zuzák, Königová, 2009, s. 30)

Další formulací pojmu krize v podniku může být pojem „změna v podniku“. Jelikož krizi ve firmě obvykle značíme situaci, která je trvale nebo po delší dobu negativně odlišná od normálního stavu.

Krizi v podniku je možno rozdělit dle dvou znaků ke vztahu k firmě (Smejkal, Rais, 2013, s. 25):

- krize závažné – tyto krize ohrožují existenci podniku,
- krize méně závažné – dlouhodobě ohrožují základní cíle podniku.

Krizi také dělíme dle jejího vývinu (Smejkal, Rais, 2013, s. 25):

- pomalu se vyvíjející (zánik trhů, růst nákladů), nebo
- rychle se vyvíjející, forma náhlé krize, vzniklé bez předchozího signálu (výbuch, povodeň nebo jiné katastrofy, státní zásahy – státní regulace, zákazy).

Dle závažnosti a rychlosti krize se odvíjí aktivity krizového řízení podniku. Pro pomalu vznikající krize se nejčastěji při krizovém řízení uplatňuje strategie zamezení. Naopak pro rychle vznikající krize se upřednostňuje strategie zvládnutí krize. Odborníci radí začít s krizovým řízením již v momentě, kdy ještě podnik v krizi není. Cíl celého krizového řízení je definován dvěma způsoby, a to buď revitalizovat organizaci, nebo podnik zlikvidovat. (Smejkal, Rais, 2013, s. 25)

Krize v podniku však nemusí být nutně považována za nežádoucí jev či pohromu. Mnoho podniku, které se v minulosti dostaly do krize, byly nuceny přehodnotit své stávající aktivity a změnit management podniku. Důsledkem inovace získaly výraznou konkurenční výhodu a silné postavení na trhu.

1.3 Příčiny vzniku krize v podniku

Zdrojem krize podniku jsou známá či neznámá rizika, které daný podnik ohrožují. Riziko má ve společnosti mnoho definic, jednou z nich bychom ho mohli popsat slovy V. Smejkala a K. Raise (Smejkal, Rais 2013): „*Riziko je situace, v níž existuje možnost nepříznivé odchylky od žádoucího výsledku, ve který doufáme, nebo který očekáváme.*“ (Smejkal, Rais, 2013, s. 79)

Rizik, která nám mohou ovlivnit chod podniku je nepřehledné množství. Obecně jsou zdrojem krize rizika, která vychází z nerovnováhy podniku a jeho okolí nebo dysfunkce mezi vnitřními subsystemy podniku, jednoduše tedy rizika **vnější** a **vnitřní**. Jiné dělení rizik může být následující (Smejkal, Rais 2013):

- **Ekonomická rizika**
 - Vývoj směnných kurzů a inflace,
 - daňová a subvenční politika,
 - míra konkurence a její vliv na míru poptávky a ceny.
- **Sociálně – pracovní rizika**
 - Lidské selhání,
 - hromadný úraz,
 - neodpovídající klasifikace pracovníků,
 - podcenění sociální politiky podniku,
 - korupce.
- **Obecná tržní rizika**
 - Chování konečných zákazníků,
 - chování distributorů,
 - chování konkurentů,
 - substituční výrobek na trhu.
- **Politická rizika**
 - Změna politického systému ve vlastní zemi nebo zemi obchodu,
 - teroristické akce,
 - státní regulace,
 - politika EU.

Vyvolá-li jedna z výše uvedených hrozeb krizi v podniku, je zřejmé, že krizi je zasažen management podniku, a to včetně managementu lidských zdrojů. V tomto případě se manažer lidských zdrojů potýká s výjimečnou situací, která vyžaduje zvláštní aktivity a způsob jednání.

2 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

2.1 Definice pojmu řízení lidských zdrojů

Human Resource Management neboli řízení lidských zdrojů představuje nový široce akceptovaný pohled na řízení lidských zdrojů v podniku, přičemž termín „řízení lidských zdrojů“ do značné míry nahrazuje termín „personální management“. (Armstrong, 2007, s. 39)

Human Resource Management nám připomíná, že to nejcennější, co podnik obsahuje, jsou lidé, kteří v organizaci pracují, či mají podíl na dosažení cílů organizace.

„Řízení lidských zdrojů je pojmem, který reprezentuje všeobecně akceptovanou skutečnost, že lidé a jejich znalosti mají pro dosahování cílů organizace největší cenu, a proto je nutné zajistit jejich maximálně efektivní řízení.“ (Kociánová, 2004, s. 133)

Jinými slovy popisuje Human Resource Management John Storey (1989), který říká, že řízení lidských zdrojů lze považovat za „soubor vzájemně propojených politik vycházejících z určité ideologie a filosofie“. Zároveň k této definici dodává čtyři aspekty, které tvoří *smysluplnou* verzi řízení lidských zdrojů (Armstrong, 2007, s. 27):

- zvláštní specifická konstelace přesvědčení a předpokladů,
- strategické podněty poskytující informace pro rozhodování o řízení lidí,
- ústřední role liniových manažerů,
- spoléhání na soustavu „pák“ k formování k zaměstnaneckých vztahů.

2.2 Cíle řízení lidských zdrojů

Základním cílem řízení lidských zdrojů je zajistit, aby organizace byla schopná úspěšně plnit své cíle prostřednictvím lidí. Ulrich a Lake (1990) poznamenali: „*Systémy řízení lidských zdrojů mohou být zdrojem takových schopností, které umožní organizacím učit se rozpoznávat a využívat nové příležitosti.*“ (Armstrong, 2007, s. 30) Jinými slovy řízení lidských zdrojů se snaží docílit úspěchu v následujících oblastech.

2.2.1 Efektivnost organizace

Dle Cappelliho a Crocker-Heftera (1996) tvrdíme, že zvláštní charakteristické postupy v oblasti lidských zdrojů vytvářejí klíčové schopnosti, které rozhodují o tom, jak bude firma konkurenceschopná. Zvláštní charakteristické postupy musí být zahrnuty ve strategickém plánu

řízení lidských zdrojů. Strategický plán řízení lidských zdrojů má za cíl podporovat programy zlepšování efektivnosti organizace a její celkové cíle. Plán strategického řízení lidských zdrojů vytváří účinné postupy v takových oblastech jako je řízení znalostí, řízení talentu a vůbec vytváření „skvělého pracoviště“. Tato myšlenka, jak ji popsal Purcell a kol. (2003), je také tvořena: „jasnou vizí a souborem vzájemně propojených hodnot“. (Armstrong, 2007, s. 30)

2.2.2 Řízení lidského kapitálu

Lidský kapitál organizace je tvořen jejími zaměstnanci a lidmi, na kterých závisí úspěšnost podnikání. Bontis a kol. (1999) definovali lidský kapitál následujícím způsobem.

„Lidský kapitál představuje lidský faktor v organizaci; je to kombinace inteligence, dovedností a zkušeností, co dává organizaci její zvláštní charakter. Lidské složky organizace jsou ty složky, které jsou schopny učení se, změny, inovace a kreativního úsilí, což – jeli-li řádně motivováno – zabezpečuje dlouhodobé přežití organizace.“ (Armstrong, 2007, s. 31)

Lidský kapitál je nutné považovat za prvořadé bohatství organizace, do kterého je třeba investovat, aby zajistil organizaci její přežití a růst. Cílem řízení lidských zdrojů je v tomto případě zajistit, aby organizace získala a udržela potřebné kvalifikované, oddané a dobře motivované pracovní síly. Znamená to, že management lidských zdrojů musí vést své kroky k předvídání budoucí potřeby pracovníků a jejímu uspokojování a ke zvyšování a rozvíjení schopností lidí. Zahrnuje to fungování přísných a pečlivých postupů při získávání a výběru pracovníků, rozvoj manažerů a způsobu řízení, vzdělávací aktivity odrážející potřeby podniku a podnikání či angažovanost v řízení talentu. Proces řízení lidského kapitálu je úzce spojen s řízením lidských zdrojů. Nicméně řízení lidského kapitálu se více zaměřuje na využívání kvantitativních nástrojů, jako jsou například měření lidských zdrojů či výkonu lidí. (Armstrong, 2007, s. 31)

2.2.3 Řízení znalostí

Scarborough a kol. (1999) popisuje řízení znalostí jako: „*Jakýkoliv proces nebo jakékoliv postupy vytváření, získání, ovládnutí, sdílení a využívání znalostí at' už jsou kdekoliv, směřující ke zlepšování učení se a zlepšování výkonu v organizaci.*“ (Armstrong, 2007, s. 31)

V tomto případě je pro řízení lidských zdrojů hlavním cílem podporovat rozvoj specifických znalostí a dovedností, které jsou výsledkem procesu učení probíhajících v organizaci.

2.2.4 Řízení odměňování

Dalším z cílů řízení lidských zdrojů je zvýšení motivace, pracovní efektivity a oddanosti pracovníků organizace. Čímž lze docílit zaváděním politiky a postupů, které zajišťují, aby byli lidé hodnoceni a odměňováni za to, co dělají a čeho dosahují, i za úroveň schopností a dovedností, kterou mají nebo si osvojí. (Armstrong, 2007, s. 32)

2.2.5 Zaměstnanecké vztahy

Management lidských zdrojů se v tomto případě snaží vytvořit takové klima, které napomáhá udržovat produktivní a harmonické vztahy v organizaci. Řízení lidských zdrojů chce docílit pozitivního vztahu mezi řídicím managementem organizace a jejich pracovníky. Důležité je také vytvořit harmonické vztahy mezi manažery organizace a stejně tak mezi samotnými zaměstnanci. (Armstrong, 2007, s. 32)

2.2.6 Uspokojování rozdílných potřeb

Cílem managementu je uvědomit si individualitu každého pracovníka organizace. Na tomto základě vytvářet a realizovat politiku, která vyžaduje a respektuje potřeby všech zainteresovaných stran, bere v úvahu individuální i skupinové rozdíly v zaměstnání v osobních potřebách, ve stylu práce a v aspiracích a poskytuje stejné příležitosti všem pracovníkům. (Armstrong, 2007, s. 32)

2.2.7 Překlenování propasti mezi rétorikou a realitou

Management lidských zdrojů se snaží docílit praktické aplikace veškerých teorií, které v organizaci zavádí. Manažeři mají totiž často dobré úmysly, ale jejich realizace je mnohdy velmi obtížná. Takováto situace může nastat z důsledku jiných problémů souvisejících s vnějšími okolnostmi nebo používanými postupy. Mezi takovéto problémy například patří jiné priority podniku, krátkodobost některých aktivit, nedostatek podpory ze strany liniových manažerů, neadekvátní infrastruktura sloužící činností, nedostatek prostředků, odpor ke změnám

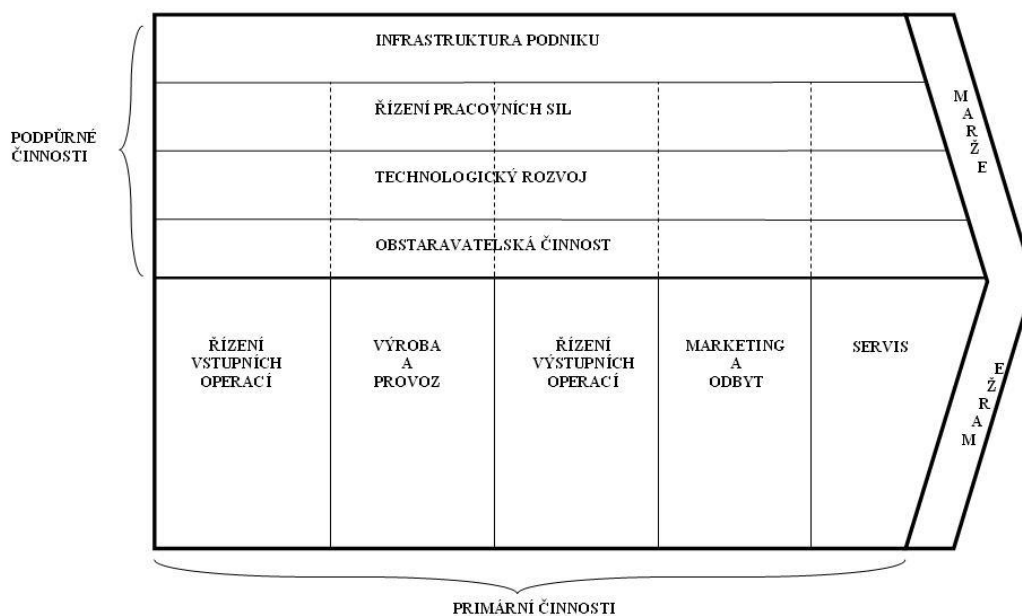
a ovzduší, v němž pracovníci nevěří manažerům, ať už ti říkají cokoli.

V takovémto případě se řízení lidských zdrojů musí zaměřit na překlánění této propasti a dělat vše proto, aby se aspirace přeměnily na soustavné a efektivní akce. Je důležité si uvědomit, že je relativně snadné přicházet s novými a inovativními politikami a postupy, problémem však může být zabezpečit je tak, aby fungovaly. (Armstrong, 2007, s. 33)

2.3 Řízení lidských zdrojů jako strategický partner organizace

Pojem strategie je definován dvojicí Johnson a Scholes (1993) jako „*dlouhodobější směřování a oblast působnosti organizace, která dokonale přizpůsobuje své zdroje svému měnícímu se prostředí a zejména svým trhům, zákazníkům a klientům, aby naplnila očekávání všech zainteresovaných stran*“. (Armstrong, 2007, s. 115)

Jak již bylo zmíněno, Human Resource Management se stal novým pojmenováním pro personální management. Důvodem této změny se stala potřeba řízení lidských zdrojů jako rovnocenného partnera pro celkový management organizace. Analýzy firem jednoznačně prokazují, že jedním ze základních faktorů úspěšné společnosti je schopnost zformovat lidské zdroje a využívat je tím nejefektivnějším způsobem. Z tohoto důvodu je na řízení lidských zdrojů nutno pohlížet jako na oblast strategického významu. (Armstrong, 2012, s. 27)



Obrázek 1 - Konkurenční výhoda,

(Porter, 1993, s. 59)

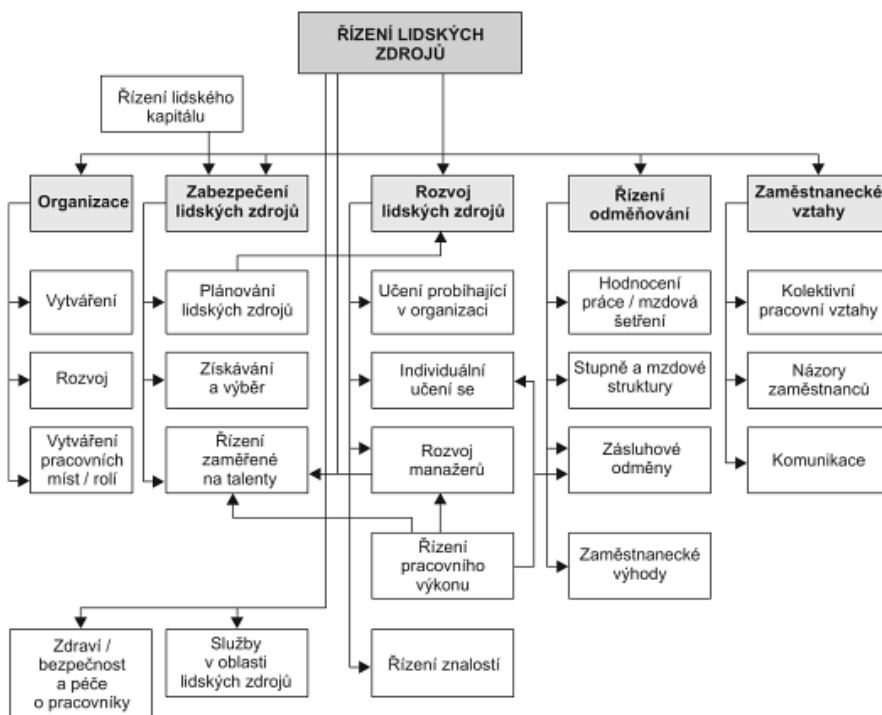
Výše zmíněný obrázek zobrazuje Porterovu teorii hodnotového řetězce. Tuto teorii Michael Porter označuje jako hlavní nástroj pro identifikaci možností, jak vytvořit větší hodnotu pro zákazníka, přičemž rozděluje činnosti organizace na tzv. *primární* a *sekundární (podpůrné)*. Každá aktivita hodnotového řetězce může organizaci poskytnout konkurenční výhodu (ohledně nákladů či dovedností). Michael Porter označuje jako jednu z výše zmíněných aktivit také řízení pracovních sil, čili lidských zdrojů. (Porter, 1993, s. 58)

„Strategické řízení lidských zdrojů je praktickým vyústěním personální strategie organizace. Je to konkrétní aktivita, konkrétní úsilí směřující k dosažení cílů obsažených v personální strategii.“ (Koubek, 2007, s. 24)

Hlavním nástrojem strategického řízení lidských zdrojů je dlouhodobé plánování aktivit HRM. Primární cíl tohoto plánování je podpora strategie celé organizace pomocí zabezpečování kvalifikovaných, loajálních a dobře motivovaných pracovníků.

2.4 Hlavní aktivity řízení lidských zdrojů

Jak již bylo zmíněno, strategické řízení lidských zdrojů se zabývá vytvořením strategického plánu, který podporuje celkové cíle organizace. Na přiloženém obrázku je možno vidět oblasti aktivit managementu lidských zdrojů.



Obrázek 2 - Aktivity řízení lidských zdrojů,

(Armstrong, 2007, s. 28)

3 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ JAKO SOUČÁST KRIZOVÉHO ŘÍZENÍ

Během krizového řízení se většina organizací zaměřuje pouze na krátkodobé a střednědobé aktivity, které ovlivňují rozpočet dané společnosti. Human Resource Management se mnohdy stává hlavní oblastí úspor pro rychlé ušetření finančních prostředků. Jako velmi rychlý způsob snížení nákladů se jednoduše nabízí pozastavení zaměstnaneckých benefitů, příspěvků, zrušení firemních akcí, či snižování počtu zaměstnanců. Právě v tomto okamžiku může a měl by personální útvar hrát klíčovou roli v procesu řízení jakékoli změny v organizaci. Human Resource Management může nabízet pomoc a rady při analýzách, upozorňovat na záležitosti související s lidmi, stejně tak může předvídat problémy související s lidmi a řešit je dříve než se z nich stanou problémy závažné. V případě, že proces řízení změny obsahuje reorganizaci a snižování počtu pracovních míst, personální útvar může poradit, jak by se to mělo provádět humánním způsobem a s co nejmenším dopadem na životy lidí. Personální útvar má také jedinečnou šanci využít své znalosti týkající se klíčových kvalitách zaměstnanců a opatřeních, aby společnost tyto klíčové zaměstnance neztratila. (Korděňko, ©2010)

Období krizového řízení organizace se tak může stát příležitostí pro zamyšlení se nad efektivitou, snížením nákladů a redukcí činností, které společnosti nepřinášejí dostatečnou hodnotu. Řízení lidských zdrojů tak nemusí být nutně využíváno jako záchranný nástroj, naopak jeho příležitostí je stát se skutečným business partnerem společnosti a prostřednictvím strategie a dlouhodobých aktivit dosáhnout významnějšího zlepšení výsledků společnosti. (Korděňko, ©2010)

3.1 Optimalizace personálních nákladů

Náklady na odměňování ve většině organizací jsou daleko největší výdajovou položkou, která může tvořit až 60 % a v organizacích závislých na pracovní síle často i mnohem více. (Armstrong, 2007, s. 529) Jejich analýza a optimalizace je tedy pro finanční stránku organizace nad míru důležitá. Celková odměna, kterou zaměstnanci poskytujeme je dělena na transakční a relační. (Armstrong, 2007, s. 520)

- **Transakční odměny** – hmatatelné odměny, plynoucí z transakce mezi zaměstnavatelem a pracovníky, které se týkají peněžních odměn a benefitů.

- **Relační odměny** – nehmotné odměny týkající se vzdělání a rozvoje zkušeností a zážitků z práce.

Pro celkovou analýzu odměňování zaměstnanců je klíčové definovat si strategii odměňování a mzdovou politiku pro jednotlivé skupiny zaměstnanců. Strategie odměňování vyjadřuje účel a směr a je rámcem pro vytváření politiky, způsobů a procesů odměňování pracovníků. Důležitou část strategie odměňování tvoří hodnocení samotné práce v organizaci. (Armstrong, 2007, s. 529), (Korděnko, ©2010)

3.1.1 Hodnocení práce

Hodnocení práce představuje systematický proces stanovování relativní hodnoty prací v organizaci za účelem stanovení vnitřních mzdových podmínek. Tento nástroj zajišťuje, aby požadavky, náročnost, složitost i pracovní podmínky se odrazily v diferenciaci odměny pracovníka a poskytuje tak základnu pro spravedlivé a řádně odstupňované odměňování. Hodnocení práce hraje významnou roli jako nástroj naplňování zásady, že za stejnou práci má být stejná odměna. (Koubek, 2007, s. 292), (Armstrong, 2007, s. 541)

3.1.2 Odměna dle výkonu

Dalším důležitým aspektem pro optimalizaci mezd pracovníků je odměňování na základě jejich výkonu. Dle povahy práce jednotlivých pracovníků je třeba rozhodnout, či je efektivnější zvolit **individuální výkonné odměňování**, vhodné v podmínkách umožňujících objektivní hodnocení individuálního výkonu zaměstnance, či **výkonné odměňování pracovních týmů**, které podporuje jejich výkon a zároveň spolupráci. K důležitým předpokladům pro správné fungování výkonného odměňování patří: (Urban, 2013, s. 134)

- **Jednoduchý vztah mezi výkonem a odměnou.** Hodnocení výkonu by mělo být jednoduché a pro pracovníky lehce srozumitelné. Složité systémy výkonového odměňování nebudí důvěru a stávají se neefektivními.
- **Průběžné sledování výkonu.** Pro účinnost výkonového hodnocení je důležité, aby sami zaměstnanci měli možnost průběžně sledovat plnění svých úkolů. Není-li to možné, měli by dostávat své průběžné hodnocení od nadřízeného pracovníka.
- **Možnost ovlivnit výsledky.** Předpokladem pro fungování výkonového hodnocení je, že výkon zaměstnance je pod jeho přímým vlivem a kontrolou. Není-li tomu tak, účinnost takového hodnocení zaručeně klesá.

3.1.3 Náklady na vzdělání

Při analýze nákladů vynakládaných na školení zaměstnanců by se personální útvar měl zaměřit na přínosnost jednotlivých školení, jejich skutečnou potřebu a jejich soulad se strategickými cíli společnosti i cíli jednotlivých zaměstnanců. Personální manažeři by se měli zamyslet na tím, jaké dovednosti a schopnosti by měli mít klíčoví a ostatní zaměstnanci. Dále diversifikovat vzdělání pro jednotlivé pracovní pozice a zaměstnance tak, aby byli vzděláni právě v těchto oblastech, které jsou ve společnosti potřebné. Je možné se také zaměřit na alternativní způsoby rozvoje zaměstnanců, jako je například využití interního školení pomocí coachingu a mentoringu, na úkor školení externího. (Korděnků, ©2010)

3.2 Outsourcing

Základní filosofii outsourcingu lze popsat slovy velkých světových společností: „*Vyrábět pouze ty výrobky – a vnitřními zdroji pokrývat pouze ty podpůrné služby – které přímo přispívají k dosažení naší konkurenční výhody, nebo ji pomáhají udržet.*“ (Armstrong, 2007, s. 71)

Hlavní myšlenkou outsourcingu je, že firmy by se měly zaměřit na hlavní předmět svého podnikání a očistit se od produktů, které s ním nesouvisí a firmě pouze odčerpávají síly a prostředky. Josef Koubek popisuje outsourcing jako: „*využívání služeb externích pracovníků, z pravidla specialistů nebo jiných podniků, na místo zaměstnávání lidí na plný úvazek.*“ (Koubek, 2003, s. 119)

Hlavním smyslem využívání outsourcingu je úspora nákladů. Jiří Dvořáček a Ladislav Tyll uvádí průzkum vedený společností *International Association of Outsourcing Professionals* (IAOP), který tvrdí, že 49 % respondentů se uchýlilo k vytěsnění některých svých procesů právě s cílem snížit náklady. (Dvořáček, Tyll, 2010, s. 27) Dalšími důvody pro použití outsourcingu ve firmě mohou být zvýšení rychlosti procesů a tržeb, přístup k dovednostem poskytovatele, zvýšení kvality, inovace. (Dvořáček, Tyll, 2010, s. 28)

Obecně lze důvody vedoucí k outsourcingu rozdělit na dvě skupiny (Dvořáček, Tyll, 2010, s. 27):

- Ekonomické – zaměřené na úsporu nákladů,
- Strategické – řešící aktuální problémy související s případným odvrácením hrozící krize (firma se mezitím může zaměřit na vlastní určení směru rozvoje).

Michael Armstrong uvádí jako hlavní výhody využívání outsourcingu zejména nižší náklady, lepší kvalitu a efektivitu a lepší službu zákazníkům. Uvádí však i jeho nevýhod jako například ztráta osobního kontaktu, dequalifikace administrativních prací a potenciálně i vzdálenost od uživatelů. (Armstrong, 2007, s. 73)

3.3 Uvolňování lidí z organizace

Zaměstnanecký vztah může být ukončen různými způsoby. Pracovník má možnost ukončit jeho zaměstnanecký poměr dobrovolně a odejít někam jinam, nebo může skončit na konci kariéry jeho pensiováním. Ve vzrůstající míře však lidé musejí odcházet nedobrovolně, kdy organizace ukončují pracovní poměr z důvodu nadbytečnosti. (Armstrong, 2007, s. 401)

Nadbytečnost je vytvářena v určitém období hlavně důsledkem špatných podmínek na trhu, zejména během krize. Nadbytečnost je také prohlubována tlaky globální konkurence a mezinárodního hospodářského poklesu. Jako nástroj ke snížení počtu pracovníků firmy používají metody jako je reengineering podnikových procesů, či stanovení výkonových norem k propouštění takových pracovníků, kteří normy neplní. (Armstrong, 2007, s. 401)

Koubek definuje nadbytečnost pracovníků jako stav, „*kdy organizace v důsledku změn své hospodářské situace, změny prostředí, ve kterém funguje, změn svých činností nebo změn používané techniky a technologie nepotřebuje dosavadní množství pracovníků a pociťuje tedy potřebu toto množství snížit.*“ (Koubek, 2007, s. 264)

Snižování počtu pracovníků je jednou z nejnáročnějších oblastí řízení lidí, kterou se personální oddělení zabývá. Armstrong uvádí, že jejich povinností by mělo být následující. (Armstrong, 2007, s. 403)

- Plánovat tak, aby došlo ke snížení počtu pracovníků než násilného propouštění nadbytečných pracovníků,
- radit a realizovat další metody snižování počtu pracovníků nebo eliminace nadbytečnosti,
- vést pracovníky k tomu, aby raději odešli dobrovolně, pokud ostatní metody selžou,
- zabývat se systémem kompenzace pro uvolňované pracovníky.

Je také důležité si uvědomit, že uvolňování pracovníků z důvodu nadbytečnosti se netýká pouze odcházejících lidí, ale také těch, kteří v organizaci zůstávají. Dopady na zůstávající zaměstnance jsou pro organizaci mnohdy důležitější než na propuštěné zaměstnance.

V případě, kdy pracovníci necítí ze strany zaměstnavatele podporu, mohou nastat v organizaci významné problémy. Stýblo uvádí, že pocit pracovní nejistoty a snižování výkonnosti po propouštění pracovníků nastává až u 40 % zaměstnanců. A až 60 % zaměstnanců pociťuje ztrátu důvěry k danému zaměstnavateli. (Stýblo, 2005, s. 58) Proto by se těmto zaměstnancům měla věnovat při nejmenším stejná intenzita pozornosti, jako v případě propuštěných zaměstnanců.

3.3.1 Etické a profesionální úvahy

Etika v podnikatelském prostředí není terminologicky dostatečně ukotvená, což je především dáno jejím relativně krátkým vývojem. Dle Putnové a Sekničky podnikatelská etika řeší věčný kontakt mezi vlastním sebe zájmem a zájmy ostatních lidí, konflikt odedávna spojovaný s obchodní činností. (Putnová, Seknička, 2007, s. 14)

Stále více podniků vypracovává tzv. morální kodexy, které obsahují principy chování dodržované danou organizací. Tyto principy jsou zaměřené na partnerské vztahy organizace – pracovníky, zákazníky, investory, dodavatele a společností vůbec. Kodex také shrnuje morální normy očekávané od pracovníků. (Armstrong, 2007, s. 89)

Personalisté asi nemají žádnou volbu, pokud jde o účast při snižování počtu pracovníků, ale mohou a měli by, významně přispět k řízení tohoto procesu tak, aby se minimalizovaly problémy a traumata vyvolané špatným zvládnutím snižování počtu pracovníků. Personální útvar by měl vyvíjet tlak na vytváření takové politiky a podnikání takových kroků, který budou minimalizovat, či eliminovat, nucené propouštění pracovníků z důvodu nadbytečnosti a svým profesionálním vystupováním být příkladem v takových otázkách jako je slušnost, stejní zacházení a důvěryhodnost. (Armstrong, 2007, s. 402, 89)

Při řešení problému nadbytečnosti, je možné se řídit postupem, který by měl mít tři cíle. Prvním z nich je jednat s pracovníky tak spravedlivě a slušně, jak je to jen možné. Dalším bodem je snížit útrapy zaměstnanců, jak je to jen možné a posledním cílem je zachovat schopnost managementu provozovat podnik efektivně. (Armstrong, 2007, s. 404)

3.3.2 Outplacement

Jestliže daný podnik přistoupí k propouštění nadbytečných pracovníků, musí také rozhodnout o tom, jak se s těmito pracovníky rozloučit. Jedním z přístupů, jak se vypořádat s nadbytečnými pracovníky je outplacement.

„Outplacement je proces pomáhání nadbytečným pracovníkům při hledání jiného zaměstnání a zahajování nové kariéry.“ (Armstrong, 2007, 404)

Stýblo popisuje *„outplacement zaměstnanců znamená velmi osobní servis, službu, jak hledat nové zaměstnání, důvěrná a řešící konkrétní pomoc, včetně motivování a povzbuzování.“* (Stýblo, 2005, s. 53)

Armstrong uvádí, že je outplacement, neboli umístování zaměstnanců mimo podnik, je vlastně pomoc nadbytečným pracovníkům při hledání náhradního zaměstnání. Takováto pomoc může spočívat v přizpůsobování lidí vhodným zaměstnáním, v organizování pohovorů s těmito lidmi o možných pracovních příležitostech, v nácvičku psaní životopisů a přípravy na výběrový pohovor. (Armstrong, 2007, s. 406)

3.4 Řízení motivace klíčové pracovní síly

Personální oddělení by mělo identifikovat zaměstnance s vysokým potenciálem na všech úrovních organizace a klíčové zaměstnance, jejichž dovednosti se těžko nahrazují, nebo případně je taková náhrada nákladná. Během řízení změny je důležité, aby organizace tyto klíčové zaměstnance neztratila. Personalisté by se měli zaměřit na tuto skupinu zaměstnanců, zjistit, co je motivuje k vysokým výkonům, a k tomu, aby v dané organizaci zůstali. (Korděňko, ©2010)

„Motivace je vnitřním procesem, který vyjadřuje touhu a vůli (ochotu) člověka vyvinout určité úsilí vedoucí k dosažení subjektivně významného cíle nebo výsledku.“ (Tureckiová, 2004, s. 55)

Armstrong tvrdí, že motivace zkoumá proces motivování, či proces utváření motivací. Motivace vysvětluje, proč se lidé chovají určitým způsobem a proč vyvíjejí úsilí v určitém směru. Podle Arnolda a kol. (1991) existují tři složky motivace, kterými jsou – směr (co se určitá osoba pokouší dělat), úsilí (s jakou pílí se o to pokouší) a vytrvalost (jak dlouho se o to pokouší). Dobře motivovaný člověk je osoba s jasně definovanými cíli, která podniká kroky, od nichž očekává, že povedou k dosažení těchto cílů. (Armstrong, 2007, s. 219,220)

Pracovní motivace neboli motivace k pracovní činnosti, je pojem, kterým se rozumí vyjádření přístupu jedince k práci, jeho ochoty pracovat, vycházející z nějakých vnitřních pohnutek (tj. motivů). Tureckiová tvrdí: *„Při studiu pracovní motivace jsou zkoumány zejména*

motivy, které vedou k volbě určitého typu pracovní činnosti, a to jaké motivy jsou prostřednictvím účasti v pracovní činnosti uspokojovány.“ (Tureckiová, 2004, s. 57) Z tohoto hlediska dělíme motivy na dvě kategorie (Tureckiová, 2004, s. 57):

- **přímé motivy:** například potřeba činnosti jako takové, potřeba kontaktu s druhými lidmi, seberealizace, motiv výkonu či touha po moci – v takovém případě je práce sama o sobě zdrojem uspokojení,
- **nepřímé motivy:** především mzda nutná k uspokojení jiných potřeb, dále potřeba jistoty, či potřeba uplatnění se – práce je prostředkem k uspokojení jiných potřeb.

Armstrong dle Herzberga a kol. rozlišuje dva typy motivace – vnitřní a vnější. Vnitřní motivace je tvořena faktory, které si lidé sami vytvářejí a které je ovlivňují, aby se chovali určitým způsobem. Tyto faktory tvoří odpovědnost neboli pocit, že máme kontrolu nad svými vlastními možnostmi a příležitost rozvíjet vlastní schopnosti a dovednosti. Naopak vnější motivace je to, co se dělá pro lidi, abychom je motivovali. Mohou být tvořeny pomocí odměn, pochvalou nebo povýšením, ale také tresty, například disciplinárním řízením, odepřením platu nebo kritikou. Armstrong také tvrdí, že většina z nás potřebuje být ve větší či menší míře motivována zvnějšku. Říká, že organizace jako celek může sice nabídnout prostředí, v němž lze dosáhnout vysoké míry motivace, ale pořád to jsou manažeři, kteří hrají hlavní úlohu při využívání a zavádění motivujících procesů v dané organizaci. (Armstrong, 2007, s. 220, 221)

3.4.1 Motivační strategie

Mezi konkrétní faktory ovlivňující motivování pracovníků můžeme zařadit následující nástroje liniiových manažerů (Tureckiová, 2004, s. 71):

- náplň práce (obohacování nebo rozšiřování jejího obsahu v souladu se schopnostmi pracovníka),
- participace (zapojování pracovníků na možnosti angažovat se na cílech firmy),
- přenášení pravomocí (přenesení odpovědnosti za vlastní výkon na pracovníka, či na pracovní tým),
- efektivní komunikace manažera s pracovníky, se zavedeným systémem zpětné vazby,
- možnost osobního i profesního rozvoje a karierního růstu ve firmě,

- informovanost o dění ve firmě a poskytování všech informací, které pracovník potřebuje pro svůj pracovní výkon, ale i pro pocit jistoty, že s ním firma počítá,
- spravedlivý a transparentní systém odměňování a hodnocení pracovního výkonu,
- nastolení takových vztahů, které podporují firemní kulturu.

3.5 Talent management

Řízení talentů, které se skládá z plánování a rozvoje je poměrně nová idea, která se objevila teprve po roce 2000. V této koncepci jednoduše jde o získání, udržení (stabilizaci), motivaci a angažovanost, rozvoj a plánování následnictví. (Armstrong, 2007, s. 327)

Armstrong konstatuje: „*Řízení talentů znamená používání vzájemně propojeného souboru činností, které mají zabezpečit, aby organizace přitahovala, udržovala si, motivovala a rozvíjela talentované lidi, které potřebuje v současnosti i v budoucnosti. Cílem je zajistit tok talentů a uvědomovat si, že talenty jsou hlavním zdrojem podniku.*“ (Armstrong, 2007, s. 327) Horváthová dále tvrdí, že: „*talent management klade důraz na odhalení potenciálu každého jednotlivce a na udržení klíčových zaměstnanců jako nástroj konkurenceschopnosti organizace.*“ (Horváthová, 2011, s. 26) Z těchto definic je patrné, že na talent management lze nahlížet ze dvou stran. Jedna skupina odborníků tvrdí, že řízení talentů se týká pouze a jen klíčových lidí, tedy schopných lidí, směřujících do vyšších funkcí. Na druhou stranu každý člověk v organizaci má talent, a i když někteří jej mají více než jiní, proces řízení talentů by se neměl omezovat jen na několik málo favorizovaných. (Armstrong, 2007, s. 327)

3.5.1 Proces talent managementu

Proces řízení talentů začíná identifikací talentovaného člověka a končí využíváním jeho způsobilostí. Celý proces je identifikace → získávání → rozvíjení → udržení → využití talentu. (Kociánová, 2012, s. 110)

3.5.1.1 Identifikace a získání talentu

Zdroje pro získání talentů jsou externí a interní. Vyhledávání talentů z externích zdrojů vyžaduje aktivní přístup a kvalitní personální výběr. (Kociánová, 2012, s. 111) Pro hledání talentů z vlastních zdrojů Hroník uvádí nejčastější použití následujících metod. (Hroník, 2007, s. 113)

- Fungující systém hodnocení,

- účast v projektech,
- development centre,
- 360° zpětná vazba,
- měření potenciálu,
- nominace.

Zároveň uvádí, že identifikace talentů je pro organizaci citlivé, proto výběr musí být vnímán jako spravedlivý a vyžaduje co nejširší podporu celé organizace. (Hroník, 2007, s. 113)

3.5.1.2 Rozvoj a využití talentů

Politika a programy vzdělávání a rozvoje jsou podstatnými složkami procesu rozvíjení talentů, které zajišťují, aby lidé získali a prohloubili dovednosti a schopnosti, které potřebují. (Armstrong, 2007, s. 33)

„Rozvoj je vývojový proces, který umožňuje progresivně postupovat ze současného stavu znalostí a schopností k budoucímu stavu, v němž je zapotřebí vyšší úrovně dovedností, znalostí a schopností.“ (Armstrong, 2007, s. 470)

Hroník definuje myšlenku, že v talent managementu jsou možné dva následující typy rozvoje talentu – buď jsou to trainee programy, které jsou využívány pro talenty z externích zdrojů, či talent development, který se zaměřuje na stávající zaměstnance. Účastníci trainee programu jsou obvykle označováni za zaměstnance podniku po dobu trvání programu. Jedná se především o vytvoření rozvojového plánu, který má složitou strukturu a následně o jeho dosažení. Po skončení takového programu může být jeho úspěšným absolventům nabídnut další kontrakt. Talent development je určen pro zaměstnance, kteří mají ve firmě určitou historii. Hroník konstatuje, že v rámci talent developmentu se jedná především o používání rotací (job rotation). (Hroník, 2007, s. 115)

„Programy talent managementu směřují především k pochopení nejrůznějších firemních kontextů. Cílem je, aby účastník programu rozuměl různým souvislostem a provázanostem mezi jednotlivými odděleními a celou firmou.“ (Hroník, 2007, s. 115)

Horváthová uvádí, že rozvojový program se může skládat z kombinací několika metod, aktivit, či nástrojů rozvoje talentů vždy s přihlédnutím na specifické potřeby konkrétní organizace. Tyto metody Horváthová rozděluje na dvě skupiny. Metody rozvoje na pracovišti při výkonu práce (on-the-job), kterými mohou například být koučování, či mentoring. Druhá

skupina metod pro rozvoj talentů se používá mimo pracoviště (off-the-job), jejímž příkladem může být přednáška, seminář, či workshop. (Horváthová, 2011, s. 81)

3.5.1.3 Udržení talentů

Během krize neboli řízení změny, je udržení klíčových zaměstnanců jedním z důležitých úkolů, protože právě tito zaměstnanci pomohou vyvést společnost z krize a zároveň zvýší šance organizace na rychlý ekonomický růst v následujícím období. (Korděňko, ©2010)

Hroník uvádí, že talent development pro 85-90 % zaměstnanců akceleruje jejich kariéru a zvyšuje výkonnost. Dále uvádí, že tento nástroj je stabilizačním faktorem těch nejmobilnějších lidí ve firmě. „*Jednou z nejdůležitějších zaměření talent developmentu je rozvoj commitmentu. Bez něj a dalších stabilizačních opatření je programem výchovy pro konkurenci na vlastní náklady.*“ (Hroník, 2007, s. 115) Říká také, že udržení pracovníka po absolvování talent developmentu je spíše psychologické než právní. A uvádí další aktivity v rámci udržení klíčových pracovníků, jako jsou sdílení hodnot a vize společnosti, rozvoj commitmentu a reálná perspektiva růstu. (Hroník, 2007, s. 115)

3.6 Kultura organizace

Kultura organizace neboli firemní kultura, dle Armstronga představuje soustavu hodnot, norem, přesvědčení postojů a domněnek, která sice nebyla nikde výslovně zformulována, ale určuje způsob chování a jednání lidí a způsoby vykonávání práce. (Armstrong, 2007, s. 257)

Koncept firemní kultury propojuje témata týkající se řízení (vedení) a rozvoje lidí ve firmě a tvoří rámec pro další, komplexnější vnímání a posuzování firem jako systémů, ve kterých se vedle sebe uplatňují a vzájemně se ovlivňují faktory ekonomické, technické a technologické s faktory věcnými (politickými), kulturními a sociálně-psychologickými. (Tureckiová, 2004, s. 131)

„*Firemní kultura vyjadřuje určitý charakter firmy, celkovou atmosféru, ovzduší, vnitřní život ovlivňující myšlení a chování spolupracovníků firmy. Hovoříme také o zvyklostech a rituálech využívaných ve firmě i o hodnotách, které se projevují v obecných vzorcích chování a jednání všech pracovníků.*“ (Vysekalová, 2009, s. 67)

Dle Vysekalové můžeme definovat čtyři základní prvky firemní kultury (Vysekalová, 2009, s. 68):

- **Symboly** – např. různé zkratky, slang, způsob oblékání, symboly postavení, které jsou známé jen členům této organizace.
- **Hrdinové** – mohou to být skuteční lidé (často jsou jimi zakladatelé společnosti), popřípadě taky imaginární lidé, kteří slouží jako model ideálního chování a jako nositelé tradice.
- **Rituály** – patří sem různé společensky nezbytné činnosti a projevy. Mohou to být neformální aktivity (oslavy), formální schůze, psaní zpráv, plánování, informační a kontrolní systémy.
- **Hodnoty** – představují nejhlubší úroveň firemní kultury. Jde o obecné vědomí toho co je dobré a co špatné, hodnotné či nehodnotné. Hodnoty se promítají do pracovní morálky, sounáležitostí pracovníků s firmou i do celkové orientace firmy.

Personalisté by měli dbát na vytvoření silné firemní kultury a použít ji jako hlavní pojítko zaměstnanců s firmou, které bude maximálně potřebné pro období krize v organizaci. Sílou firemní kultury se rozumí, na kolik jsou daná přesvědčení, hodnoty, normy a z nich vyplývající vzorce chování v organizaci sdíleny. Jsou-li tyto znaky dostatečně vysoké, je organizační kultura silná a výrazným způsobem ovlivňuje fungování organizace. (Lukášová, 2010, s. 32)

Protože kultura se více méně vytváří sama a projevuje se v různých organizacích různými způsoby, není možné říci, že jedna kultura je kvalitnější než druhá, pouze to, že je určitým způsobem odlišná. Ideální kultura neexistuje, existuje však jen kultura vhodná či přiměřená. Pro řízení kultury nemohou tedy platit žádné univerzální předpisy, i když existují určité přístupy, které mohou užitečné. (Armstrong, 2007, s. 265)

Programy na podporu a posílení kultury organizace mají za cíl uchovat a podpořit to, co je ze současné kultury dobré a funkční. Dle Scheina (1985) Armstrong uvedl nejvlivnější primární mechanismy zakořeňování a posilování kultury. (Armstrong, 2007, s. 266)

- Reakce vedoucích na kritické případy a krize,
- dobře uvážená role vedoucích jako vzorů hodných následování, učitelů a koučů,
- kritéria pro rozdělování odměn a postavení,
- kritéria pro získávání, výběr, povyšování a oddanost pracovníků,
- soustavné zdůrazňování existujících hodnot.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

4 METODOLOGIE VÝZKUMU

Za hlavní aspekty týkající se dopadů na řízení lidských zdrojů budou pro tuto bakalářskou práci považovány názory a zkušenosti osob pracujících v oblasti řízení lidských zdrojů v jednotlivých oslovených společnostech. Pro účely tohoto výzkumu byl zvolen kvalitativní výzkum s uplatněním techniky rozhovoru.

Rozhovor (neboli interview) je kvantitativní metoda shromažďování dat o sociální realitě, která spočívá v bezprostřední verbální komunikaci výzkumného pracovníka a respondenta. Velkou výhodou metody rozhovoru je navázání osobního či telefonického kontaktu, což umožňuje hlubší proniknutí do motivů a postojů respondentů.

Úspěšnost rozhovoru ve velké míře závisí na schopnosti výzkumníka definovat otázky a zároveň navázat přátelský vztah k respondentovi a vytvořit tak příjemnou a otevřenou atmosféru.

Metoda rozhovoru se dělí dle toho, jak je výzkumníkem řízena. Rozhovor rozlišujeme strukturovaný, polostrukturovaný a nestrukturovaný. (Chráska, 2007, s. 183)

Pro svou bakalářskou práci jsem si zvolila metodu strukturovaného rozhovoru, ve kterém jsem formulovala otázky i jejich pořadí, čímž jsem všem respondentům poskytla stejné podmínky k odpovědím.

4.1 Cíl výzkumu a výzkumná otázka

Cílem výzkumu je zachytit názory a zkušenosti tázaných personalistů v oslovených společnostech. Výzkum zjišťuje zkušenosti personalistů s řízením lidských zdrojů během doby krize či řízení změny ve společnosti. Dotazuje se na realitu fungování managementu lidských zdrojů a jeho význam pro řízení krize či řízení změny oslovených společností.

Výzkumné otázky:

1. Jaká byla reakce managementu lidských zdrojů na řízení krize či změny?
2. Jaký je význam managementu lidských zdrojů pro průběh řízení krize či změny v podniku?
3. Je řízení lidských zdrojů rovnocenný partner pro celkový management společnosti?

Pro jednotlivé otázky byly vytvořené dotazy v rámci zvolené výzkumné techniky.

4.2 Volba typu výzkumu

Kvalitativní výzkum, strukturovaný rozhovor, byl zvolen vzhledem k typu výzkumného problému. Kvalitativním výzkumem je možno zjistit potřebné informace o tom jaký názor mají personalisté o dané problematice, a jaké jsou jejich konkrétní zkušenosti s dopady krize či řízené změny v daném podniku. Díky této metodě je možno zjistit konkrétní informace ohledně toho jak funguje uvolňování zaměstnanců v daných podnicích, jaké krátkodobé reakce na řízení krize či změny managementu lidských zdrojů byly provedeny, či zdali si oslovené podniky uvědomují význam strategie řízení lidských zdrojů pro snadnější průběh řízené krize či změny.

Snahou je také vyjádřit názory respondentů o lidském faktoru podniku a o míře jeho nahraditelnosti.

Rozhovor nabízí samotným respondentům prostor a možnost zamyslet se nad danou problematikou a zpracované materiály poskytují osloveným firmám možnost navrhnout podněty ke zlepšení.

4.3 Metoda výzkumu

Pro získání informací a zkušeností personalistů týkající se krize v podniku a jejího vlivu na řízení lidských zdrojů byla použita metoda strukturovaného rozhovoru. Dotazovaným personalistům bylo položeno předem připravených 22 otázek, z nichž všechny byly otevřené.

Rozhovor je rozdělen do čtyř částí. V první části bylo dotazování zaměřeno na zjištění informací o postoji personálního oddělení v organizaci. Dále bylo dotazování směřováno na reakci personálního oddělení na krizi/řízenou změnu v organizaci. Zde byli respondenti tázáni na krátkodobé reakce HR oddělení na krizi, jakými jsou například optimalizace osobních nákladů či outsourcing. Třetí část rozhovoru se zajímá o problematiku uvolňování zaměstnanců z organizace a loajalitu zaměstnanců firmy. Závěrem rozhovor zjišťuje význam dlouhodobé strategie personálního oddělení pro řízení krize/změny v podniku.

Cílová skupina strukturovaného rozhovoru jsou personalisté z velkých podniků, ve kterých je vytvořeno personální oddělení. Hlavním kritériem výběru bylo, zda tyto podniky mají zkušenosti s podnikovou krizí, či zda se v minulosti potýkaly s hromadným propouštěním. Podniky byly vybírány ze Zlínského a Moravskoslezského kraje.

Vzorek respondentů byl poměrně komplikovaný, protože každý oslovený podnik se nachází v jiné fázi krize, což nebylo patrné před výběrem těchto podniků. Pro potřeby práce byli finálně vybráni tři respondenti, se kterými byla navázána bezproblémová spolupráce, a tím i dostatečné množství informací.

Metoda rozhovoru byla dvakrát provedena skrze osobní schůzku a jednou telefonickým rozhovorem. Rozhovor trval v intervalu od 34 do 44 minut. Finálně vybranými podniky pro potřeby bakalářské práce jsou MSV Metal Studénka, a.s. se sídlem ve Studénce, Aircraft Industries, a.s. sídlící v Kunovicích a Podnik XY ze Zlínského kraje, který si však nepřeje být jmenován.

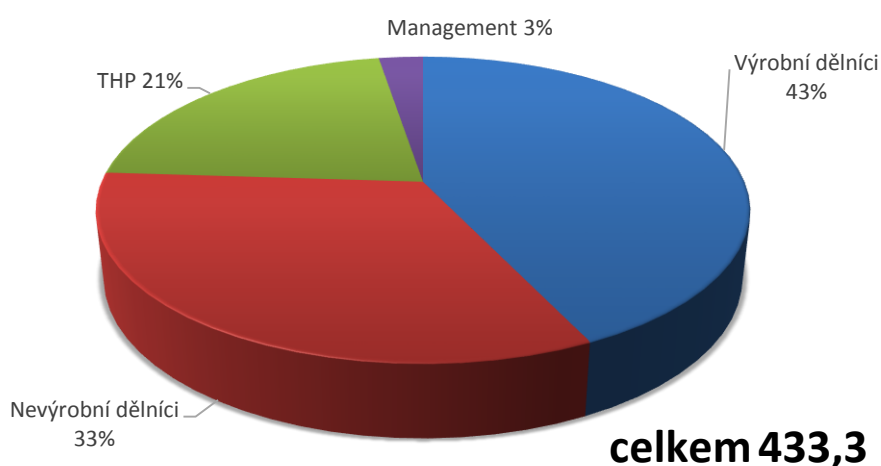
5 ANALÝZA ROZHOVORŮ

V této části bakalářské práce provedu analýzu a interpretaci získaných dat z rozhovorů s personalisty a později se pokusím na základě výpovědí odpovědět na dílčí výzkumné otázky. Díky tomu, že rozhovor byl strukturovaný, respondenti dostali maximální prostor pro vlastní výpovědi. Během rozhovoru byly často kladeny tzv. doplňující otázky, které nejsou obsaženy v předem nachystaném rozhovoru, ale díky kterým jsem byla schopna si danou problematiku více objasnit. Také naopak respondenti často „mimoděk“ sdělili některé další informace, které nebyly obsaženy v otázkách, ale mohou jistým způsobem doplnit hodnocení vlivu krize v podniku na řízení lidských zdrojů.

5.1 MSV Metal Studénka, a.s.

MSV je podnik se sídlem ve Studénce (Moravskoslezský kraj) vyrábějící kompletní sortiment dílů a podsestav pro nákladní i osobní železniční vozy. Zákazníky MSV jsou přední železnice a dopravci ve více než 20 zemích v Evropě, Africe a Asii. MSV Metal Studénka, a.s. momentálně zaměstnává více než 430 zaměstnanců, z čehož cca 76 % tvoří výrobní a nevýrobní dělníci. (materiál firmy MSV Studénka, a.s.)

Průměrný stav zaměstnanců v 01-03/2016



Graf 1: Průměrný stav zaměstnanců,
(materiál firmy MSV Metal Studénka, a.s. - vlastní zpracování)

Historie společnosti sahá až do roku 1900, kdy byla založena jako akciová společnost Staudinger Waggonfabrik, A. G. se sídlem v Butovicích. Továrna, jejíž součástí byla z počátku

také kovárna, výrazně zasáhla do života obyvatel tamější původně zemědělské oblasti, kterým však poskytla práci i obživu. V průběhu let společnost několikrát změnila svůj název i vlastníka. (Historie společnosti, ©2016)

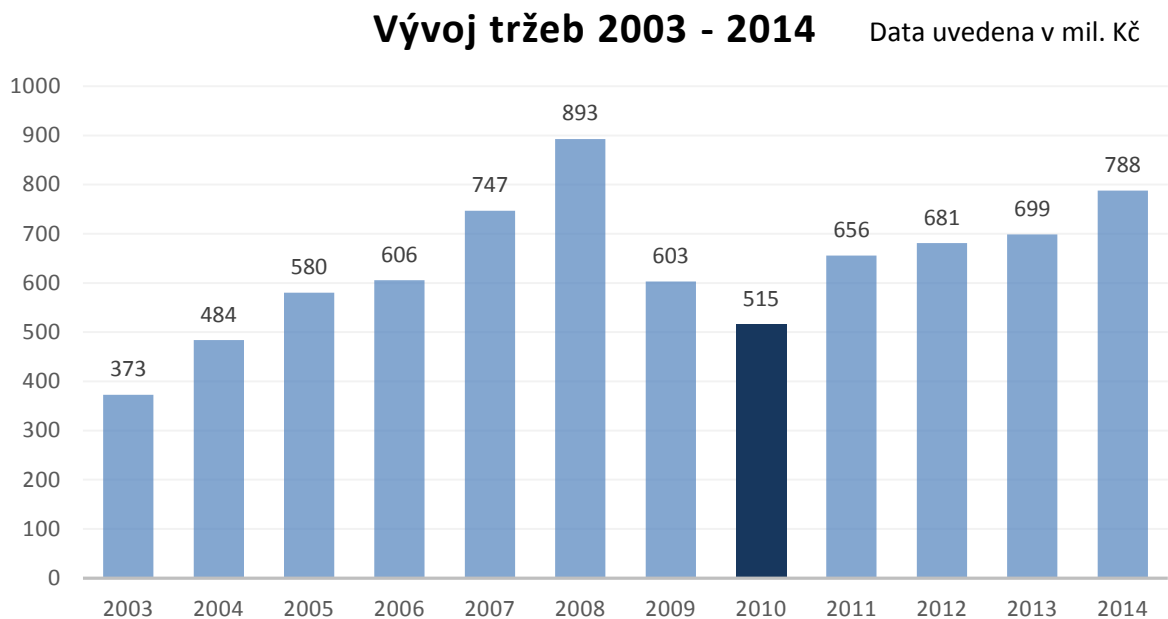
5.1.1 Analýza krize v podniku MSV Metal Studénka, a.s.

Společnost MSV Metal Studénka, a.s. se během svého působení již několikrát potýkala s řízením krize v podniku. Jedním z důvodů tohoto faktu je samozřejmě dlouhá historie společnosti.

S řízením krize se podnik setkal po roce 2000, kdy se vlastníkem stala americká společnost Trinity Rail Group LLC a podnik prošel celkovou restrukturalizací. Situace byla umocněná kulturním šokem s jinou kulturou managementu. Podnik celkově přijímal kapitalistické prvky vedení firmy. Během této krize se společnost setkala s mohutným propouštěním zaměstnanců. Nový vlastník snížil stav pracovníků jen na nezbytně nutný k fungování podniku. Od roku 2006 firma prostrídala další tři vlastníky a prošla další krizí.

V roce 2010 v podniku proběhla krize insolvenční, kdy samotná MSV Metal Studénka, a.s. vyráběla mnoho zakázek, ale ručila za dluh mateřské společnosti. Tento fakt způsobil, že finance společnosti směřovaly na splácení dluhu. V podniku byl zaveden insolvenční správce a probíhala celková restrukturalizace.

Momentálně se firma nachází v kapacitní krizi. V této situaci podnik dostává mnoho zakázek, ale potkává se s problémem nedostatku lidských zdrojů na jejich výrobu.



Graf 2: *Vývoj tržeb 2003 – 2004,*
(materiál firmy MSV Metal Studénka - vlastní zpracování)

Na výše uvedeném grafu lze vidět vývoj tržeb od roku 2003 až po rok 2014. Zde je zřetelně znázorněno, jak se vyvíjelo ekonomické fungování podniku během této doby. Mezi rokem 2008 a 2010, je jasně zaznačen strmý pokles tržeb, který proběhl v souvislosti s uvedenou insolvenční krizí v podniku. Během následujících let se podnik rychle z krize zotavoval a tržby každým rokem stoupaly. Stejně tak tomu je i v roce 2015 a 2016, kdy podnik prochází kapacitní krizí, při které vyrábí spoustu zakázek a navyšuje své tržby.

5.1.2 Analýza rozhovoru se MSV Metal Studénka, a.s.

5.1.2.1 Postoj HRM v organizaci

V první části řízeného rozhovoru respondent uvedl momentální hlavní cíl řízení lidských zdrojů jako nábor zaměstnanců. Důvodem je rostoucí ekonomika, která firmě zajišťuje mnoho zakázek. HR oddělení tedy musí v první řadě zajistit dostatečné množství pracovníků, které je potřeba pro zvládnutí těchto ekonomických podmínek. Respondent také uvádí, že vzhledem k tomu, že se jedná o pracovníky s odborným vyučením, jako jsou kováři, lakýrníci nebo obráběči kovu, stojí zajištění těchto pozic velké úsilí. Další důvod nábory nových pracovníků je náhrada za odchod mnohých zaměstnanců do penze.

Na otázku, zdali je HR oddělení rovnocenným partnerem pro celkový management firmy respondent uvedl: „Už ano.“. Jelikož je tato otázka jednou z výzkumných otázek celé mé

práce, zajímala jsem se použitím doplňkových dotazů o bližší vysvětlení. Respondent uvedl, že HR oddělení fungovalo dlouhá léta spíše jako podpůrný článek managementu podniku. Situace se však změnila během posledních let, kdy podnik prochází kapacitní krizí, tudíž je největší důraz kladen na dostatečný počet zaměstnanců. V tomto okamžiku HR oddělení začalo hrát klíčovou roli pro celý management podniku.

Ve stejném duchu HR oddělení jsou i jeho momentální každodenní aktivity. Jsou to činnosti zaměřující se na nábor nových zaměstnanců. Z důvodu nedostatku lidí na trhu práce, kteří by měli požadované odborné znalosti, se HR oddělení rozhodlo spolupracovat i se studenty. Mezi každodenní aktivity tedy patří i spolupráce se školami, kde hlavním cílem je motivovat studenty a vzbudit v nich zájem o požadované odborné vzdělání. Dalšími aktivitami je tvoření komunikačního kanálu mezi managementem a zaměstnanci a běžná agenda HR oddělení.

Na otázku, zdali jsou lidé to nejdůležitější, co podnik obsahuje, respondent jednoznačně odpověděl, že ano.

5.1.2.2 Reakce HRM na řízení krize

Tato část rozhovoru, která se přímo zajímá o reakci HR oddělení na konkrétní krizi, se orientuje na krizi insolvenční, která proběhla v roce 2010.

První otázce se zajímám, zda během krize bylo personální oddělení hlavní oblastí úspor podniku. Respondent uvedl, že personální oddělení nebylo mezi hlavními oblastmi úspor. Důvodem byla specifická situace podniku, ve které se sice podnik nacházel v insolvenčním řízení, to ale z důvodu ručení za dluh mateřské společnosti. Samotné MSV Metal Studénka a.s., mělo v popisované době velké množství zakázek. Pracovníci byli potřební a nebylo nutné na nich šetřit.

Velmi zajímavá skutečnost však proběhla ze strany samotných zaměstnanců podniku. Pracovníci si ve spolupráci s odbory odsouhlasili vzdání se vlastního osobního ohodnocení po dobu půl roku pro vytvoření většího kapitálu podniku na rychlejší zaplacení dluhu. Osobní ohodnocení je jednou ze složek celkového platového ohodnocení každého zaměstnance firmy. Podnik tohle rozhodnutí přijal a přislíbil doplacení všech obětovaných osobních ohodnocení po skončení krize. Tento fakt respondent považuje za velmi cenný důkaz loajality projevené zaměstnanci k firmě. Zároveň dodává, že důvěra zaměstnanců v podnik byla také

zapříčiněná uvědomělostí pracovníků o dočasnosti krize. Zaměstnanci si skrze velikosti zakázek byli vědomi silnou pozicí firmy na trhu. Mohli se tedy spolehnout na pominutí krize hned po zaplacení dluhu mateřské společnosti.

Na otázku zda všechny reakce HR oddělení na řízení krize byly spravedlivé a etické ke všem zaměstnancům respondent uvedl, že ano. Vzhledem k tomu, že opatření proběhly formou domluvy se zaměstnanci, bylo vše spravedlivé a etické. Respondent také dodal, že cílem podniku je fungovat jako sociální partner pracovníků.

5.1.2.3 Uvolňování zaměstnanců z organizace, loajalita zaměstnanců

V další části rozhovoru jsem se zajímala o postoj HR oddělení k nahraditelnosti lidských zdrojů. Na otázku, zda je každý zaměstnanec nahraditelný respondent odpověděl: „*Ano, ale někteří velmi těžko.*“. Svou odpověď vysvětluje již zmíněnou kapacitní krizí. „*Nalezení některých pracovníků může trvat dlouhou dobu a stát velké úsilí.*“

Z důvodu krize v roce 2010 bylo propuštěno cca 2% zaměstnanců. Nízký stav propuštěných pracovníků vysvětluje již proběhlá krize v roce 2006, kdy podnik snížil stav zaměstnanců na pracovní minimum, tzn. počet zaměstnanců potřebný pro funkci podniku.

Společnost se během uvolňování zaměřila na problémové pracovníky. Kritériem byla například docházka zaměstnanců, jejich přínos či výkon.

Firma usnadnila odchod propuštěným pracovníkům prostřednictvím navýšeného odstupného. Možnosti outplacementu z důvodu malého počtu propuštěných zaměstnanců firma nevažovala.

Na otázku, jak by respondent procenty ohodnotil výši loajality zaměstnanců, bylo těžké najít odpověď. Respondent uvedl, že v každoročním průzkumu zpětné vazby pracovníků na podnik byla v roce 2015 zjištěna velmi malá odezva. Respondent tento výsledek připisuje již tzv. zakořeněné nespokojenosti v lidech. Uvádí, že lidské hodnoty se v dnešní době velmi mění. Lidé obecně se snaží nalézt rovnováhu mezi pracovním a soukromým životem, což je poměrně problematické v momentální situaci podniku. MSV Metal Studénka a.s. momentálně prochází kapacitní krizí, kvůli které jsou pro dělníky například zavedeny nepopulární čtvrté směny. Respondent však vzpomíná na situaci z roku 2010, kdy samotní zaměstnanci obětovali část svého platového ohodnocení pro rychlejší zotavení firmy. Z tohoto důvodu respondent definuje výši loajality jako průměrnou.

Zvyšování loajality zaměstnanců je jedním z cílů HR oddělení podniku. Respondent však konstatuje: „*Zvyšování loajality je běh na dlouhou trať.*“. Pro navýšení loajality je nutné upravit celkovou kulturu firmy. Velmi důležitá je také otevřená komunikace se zaměstnanci. Respondent vidí také velký přínos ve vysvětlování momentální ekonomické situace zaměstnancům. Je nutné, aby pracovníci měli přehled, ve které fázi se v daný okamžik podnik nachází. Například momentální situace podniku je kapacitní krize, což znamená velké množství zakázek a vyšší tlak na výkon zaměstnanců. V tomto okamžiku je tedy důležité, aby zaměstnanci vnímali, že tento stav v budoucnu zase pomine a situace se uklidní.

5.1.2.4 Význam strategie HRM pro řízení krize

Strategie HR oddělení se po prodělání krize v podniku změnila a personální oddělení dostalo jiný rozměr. Respondent vysvětluje, že například před pěti lety byl trh s lidskými zdroji naplněn, a tudíž nebyl problém najít schopné zaměstnance. Momentální situace se však rapidně změnila. Jak je již v práci zmíněno, na dnešním trhu práce je nedostatek odborně vyučených pracovníků. Díky hledání nových zaměstnanců HR Management získává mnohem důležitější roli pro podnik. S touto skutečností se současní zkušení pracovníci firmy stávají velmi cenným obsahem firmy. Z čehož plyne další role HR oddělení, a to řádná péče o stávající zaměstnance.

Následující otázka, zda si respondent myslí, že správnou strategií HRM lze napomoci při průběhu řízení krize podniku, je jednou z dalších výzkumných otázek práce. Respondent uvedl, že strategie HR Managementu skutečně je pro řízení krize v podniku důležitá. Dále vyzdvihuje význam HR oddělení v komunikaci se zaměstnanci. Uvádí, že personální oddělení se v tomto případě stává tzv. „*nutnou spojkou*“ mezi managementem a ostatními pracovníky. Dále konstatuje, že je velmi důležité zaměstnancům přetlumočit veškeré požadavky managementu ve formě, které všichni pracovníci rozumí. Další důležitá role personalistů v novém rozměru je usměrňování rozhodnutí celkového managementu ve smyslu dopadu takového rozhodnutí na zaměstnance firmy. Právě personální oddělení totiž vyniká znalostí o všech zaměstnancích firmy, tudíž je schopno náležitě posoudit dopady určitých rozhodnutí na pracovníky firmy.

Dlouhodobá strategie HR oddělení firmy, jakou je například talent management, je v podniku částečně zavedena. Respondent popisuje, že každý zaměstnanec společnosti je dotazován, zda má zájem se dále rozvíjet, popřípadě v jaké oblasti by se chtěl profilovat. V případě

kladné odpovědi se podnik snaží zajistit vzdělávající prostředky pro rozvoj takového zaměstnance prostřednictvím školení a kurzů. Otázka se také týká řízení motivace zaměstnanců ve firmě. Respondent si zde sám pokládá otázku o schopnosti peněz motivovat pracovníky. Uvádí, že se firma snaží zvyšovat motivaci prostřednictvím příspěvků za ztížené pracovní podmínky, příspěvků na dětskou rekreaci, příplatky za noční směny a přesčasy, ale jen s velmi malou odezvou. Konstatuje, že lidé si na peníze rychle zvyknou a snadno se z nich stane samozřejmý fakt. Dále uvádí, že 50 pracovníků podniku se nachází v exekutorském řízení, čímž se motivace takových zaměstnanců stává ještě více problematickou. Během polemiky nad tímto tématem vyvstala otázka, zda by v dnešní době nebyla úspěšná spíše motivace pozitivního myšlení.

Firemní kulturu respondent popisuje jako nepružnou. Udává, že kultura firmy je velmi ovlivněná dlouhou historií podniku, tudíž se velmi těžce prosazují nové postupy a aktivity. Problém se zavedením nových myšlenek je především v samotných zaměstnancích firmy. „*Věkový průměr podniku činí 45 let.*“, uvádí respondent. Lidé znají podnik dlouhá léta a jsou zvyklí na jeho tradice. Změna je proto většinou ze strany pracovníků přijata negativně.

5.2 Aircraft Industries, a.s.

Aircraft Industries, a.s. je největší český výrobce dopravních letounů sídlící v Kunovicích ve Zlínském kraji. Podnik navazuje na dlouho letou tradici firmy LET Kunovice. Společnost se pyšní více než 8000 kusů letadel různého typu, které byly vyrobeny od roku založení podniku, a to 1936. Nynějším hlavním produktem firmy je dvoumotorový turbovtulový letoun L 410 UVP-E20. Současný počet pracovníků firmy převyšuje 1000 zaměstnanců. (Kdo jsme a náš závod, ©2016)

Historie společnosti sahá do minulého století, kdy v roce 1936 vznikl v Kunovicích pobočný závod továrny na výrobu letadel AVIA Letňany, který fungoval hlavně jako opravárenský závod. V 50. letech minulého století byla zahájena výstavba nového závodu, který tvoří dnešní areál podniku, a ve kterém již probíhala výroba nových typů letounů. V devadesátých letech byl původně státní podnik změněn na akciovou společnost a zprivatizován. Za své působení podnik několikrát změnil své vlastníky. Avšak jediným dnešním vlastníkem firmy je od roku 2013 ruská společnost Ural Mining and Metallurgical Company (UGMC). (Historie, ©2016)

5.2.1 Analýza krize v podniku Aircraft Industries, a.s.

Vzhledem k tomu, že primární cílový trh Aircraft Industries, a.s. je orientován na Ruskou Federaci, společnost se stává ovlivnitelnou politickou a ekonomickou situací Ruska. Právě tak se tomu stalo na začátku roku 2016, kdy Aircraft Industries, a.s. uzavřelo trh v Ruské Federaci z důvodu tamějších politických a ekonomických podmínek.

Finanční krize probíhající v Rusku je zapříčiněná hned několika aspekty. První příčina krize je obchodování Ruské Federace s ropou, jejíž cena v prosinci roku 2015 velmi klesla. Rusko na to zareagovalo zvýšením produkce na nejvyšší úroveň od rozpadu Sovětského Svazu, což ruské ekonomice přineslo finance navíc. Tato strategie ale oslabila budoucí vývoj ruského ropného průmyslu. Dalším aspektem tohoto tvrzení jsou sankce uvalené západními zeměmi na Rusko kvůli jeho postupu s Ukrajinou. Díky těmto sankcím Rusko přišlo o technologie a odbornou pomoc a dostupnost úvěrů u západních finančních institucí se stala významně omezenou, což vede k dlouhodobému poklesu těžby ropy. Mezi další hlavní aspekty finanční krize v Rusku je pokles ruské měny rubl. Od léta roku 2014 ztratil rubl oproti dolaru polovinu své hodnoty (viz. Obrázek 3). Tato skutečnost zapříčinila, že každá dovezená věc do Ruské Federace byla náhle dražší. Celá situace se prohlubuje vyvolanou inflací a mnohými dalšími znaky vyplývající z finanční krize. (HOPSON, ©1992-2016)

Pro Aircraft Industries, a.s. tato ekonomická situace v Rusku vyvolala pokles bonity ruských zákazníků a snížení jejich koupěschopnosti, což vyvrcholilo uzavřením trhu v Ruské Federaci. Pro Aircraft Industries, a.s. tento fakt momentálně znamená ztracení primárního zákazníka, což zapříčiňuje hromadění se výrobků na skladě, omezení výroby a oslovování nových potenciálních odběratelů.



Obrázek 3 – Statický graf kurzu (RUB/USD),
(kurzy.cz, ©2000–2016)

5.2.2 Analýza rozhovoru se Aircraft Industries, a.s.

5.2.2.1 Postoj HRM oddělení ve firmě

Vzhledem k typu krize v Aircraft Industries, a.s. je hlavní cíl personálního oddělení udržet si klíčové zaměstnance, a to hlavně v odborných pozicích, kde se jedná o zkušené profesionály.

Respondent uvedl, že personální oddělení stále není rovnocenným partnerem pro celkový management firmy. Dotazovaný například zmiňuje, že zástupci personálního oddělení nejsou mnohdy přizváni na jednotlivé podnikové schůze. Tento fakt vyplývá z celkového a dlouhodobého nastavení organizace společnosti.

Na otázku, zda jsou lidé to nejdůležitější, co podnik obsahuje, respondent odpovídá, že ano a dodává, že velmi důležité je také know-how, kterým jsou určití lidé v podniku vybaveni.

Momentální každodenní aktivity personálního oddělení plynou z celkové krizové situace v podniku. Personalisté řeší hlavně operativní úkony a správu informačních toků týkajících se HR oddělení skrze podnik.

5.2.2.2 *Reakce HRM na řízení krize*

Odpověď na otázku, zda je personální oddělení v době řízení krize hlavní oblastí úspor, respondent odpověděl, že oblast úspor to určitě je, ale jako hlavní oblast ji nepovažuje. Udává, že velké úsporné opatření probíhá přímo ve výrobním procesu.

Úsporné opatření, které však proběhlo v rámci HRM je opatření dle Zákona č. 262/2006 Sb. zákoník práce, ustanovení § 209. Tato část zákona se zajímá o překážky v práci na straně zaměstnavatele. Ustanovení § 209 uvádí, že o překážku v práci na straně zaměstnavatele jde i tehdy, kdy zaměstnavatel nemůže přidělovat zaměstnanci práci v rozsahu týdenní pracovní doby z důvodu dočasného omezení odbytu jeho výrobků nebo omezení poptávky po jím poskytovaných službách (částečná nezaměstnanost). Druhý odstavec ustanovení § 209 dodává, že v případě, kdy dohoda dle odstavce 1 upraví i výši poskytované náhrady mzdy, která přísluší zaměstnanci, musí náhrada mzdy činit nejméně 60 % průměrného výdělku zaměstnance. (Bělina, Drápal a kol., 2015, s. 209)

Dle výše uvedeného zákona společnost Aircraft Industries, a.s. zavedla omezenou výrobu s částečnou nezaměstnaností. Pracovníci, kteří spadají pod tohle opatření, dostávají 60 % své mzdy a z důvodu dočasného omezení odbytu výrobu, zaměstnání momentálně nenavštěvují. Další úsporné opatření, které z důvodu krize bylo v podniku přijato, je omezení benefitů zaměstnanců, jako například jsou příspěvky na bydlení.

Následující úpravy optimalizace personálních nákladů spočívají v omezení vzdělání zaměstnanců na jen to, které je nezbytné a zákonem povinné, tudíž by bez něho nebylo možné vykonávat pracovní činnost. Respondent také uvádí: „*Platy se zaměstnancům nesnižují, ale navyšují se jen výjimečně, a to z důvodu motivačního faktoru u klíčových zaměstnanců, o které podnik nechce přijít.*“.

Dále firma ještě před vypuknutím samotné krize využila ve většině možných oblastech možnosti outsourcingu, aby vytvořila finanční úspory. Outsourcing je zaveden především v odborných činnostech, jako jsou projekční práce, ale také například v oblasti úklidu.

Na otázku, zda si respondent myslí, že reakce HR oddělení na řízení krize v podniku byly spravedlivé a etické ke všem zaměstnancům, respondent odpovídá, že veškeré opatření byly ze strany personálního oddělení transparentní a dle zákona, tudíž etické. Dále konstatuje: „*Zda byly úkony spravedlivé nelze soudit, postup těchto úkonů se odvíjí dle potřeby trhu a potřeby výroby.*“.

5.2.2.3 Uvolňování zaměstnanců z organizace, loajalita zaměstnanců

První otázka této části rozhovoru zněla, zda je každý zaměstnanec nahraditelný. Respondent zde jednoznačně uvedl, že není.

Na otázky týkající se uvolňování zaměstnanců během krize, je uvedeno, že podnik krizí momentálně prochází a zatím nedošlo k propuštění pracovníků z důvodu krize. Jak již bylo zmíněno, momentální činnost personalistů je zabránění odchodu klíčových zaměstnanců z podniku.

Loajalitu zaměstnanců dotazovaný zhodnotil kladně, konkrétně si myslí, že podnik obsahuje 88 % loajálních zaměstnanců. Dále však uvádí, že zvyšování loajality zaměstnanců není jedním ze záměrů personálního oddělení. S ohledem na skutečnost, že personální oddělení podniku Aircraft Industries, a.s. nefunguje jako rovnocenný partner pro management firmy, dotazovaný udává, že chybí nástroj k ovlivnění loajality zaměstnanců.

5.2.2.4 Význam strategie HRM pro řízení krize

Vzhledem k tomu, že podnik momentálně krizí prochází, není možno odpovědět na otázku, která se týká změny strategie HRM po prodělání krize v podniku. Dotazovaný ale zmiňuje fakt, že veškerá strategie podniku je určena vlastníky společnosti, sídlící v Rusku. Strategie je následně rozpracována generálním ředitelstvím. V případě, že by HR oddělení chtělo tuto strategii podniku nějak ovlivnit, musí podat návrh, který bude generálním ředitelstvím prodiskutován a v případě kladné odezvy následně poslán k odsouhlasení vlastníků firmy do Ruska.

Na otázku, zde si respondent myslí, že správnou strategií HRM lze napomoci podniku při průběhu jeho krize, dotazovaný odpověděl: „*Určitě lze.*“. Dále však konstatuje, že v případě společnosti Aircraft Industries, a.s. chybí personálnímu oddělení výkonná moc pro vytvoření takovéto strategie.

Další otázka na personalistu se týkala nástrojů, jako jsou talent management či řízení motivace zaměstnanců. Firma v oblasti rozvoje zaměstnanců přistupuje k pracovníkům individuálně a v případě zájmu a prokázaných schopností zaměstnance, personální oddělení umožní proškolení a přestup na pozice vyšší odborné nebo technické úrovně. Společnost má pro výchovu potenciálních zaměstnanců i vlastní vzdělávací zařízení, s nabídkou učebního i ma-

turitního oboru. Například v roce 2014 si společnosti prostřednictvím tohoto vzdělávacího zařízení zajistila 6 zaměstnanců z řad absolventů této školy. Podnik se dále zaměřuje na studenty v dalších středních školách a učilištích, kterým nabízí možnost praxe přímo v podniku.

Ideál dobře motivovaného zaměstnance pro Aircraft Industries, a.s. představuje osoba s láskou k letadlům. Respondent uvádí, že hlavní motivace tvoří hrdost pracovníků na značku společnosti a na práci v leteckém odvětví. K udržení pracovníků v podniku a zvýšení jejich motivace slouží například nadstandardní úroveň benefitů. Personální oddělení však udává, že pro motivaci zaměstnanců je nutné posílit firemní integritu a taktéž firemní kulturu na mnohem vyšší úroveň, čehož chce docílit například formou společných akcí pro zaměstnance.

Při otázce týkající se popisu kultury firmy respondent považuje za důležité označit podnik jako „*podnik s historií*“. Dále uvádí, že kultura je velmi poznamenána minulostí, což znamená, že jsou v ní zakořeněny zastaralé tradice a způsoby, které se velmi těžko bourají. Dotazovaný taky zmiňuje poznamenání firmy kulturními rozdíly a odlišnou mentalitu vlastníků společnosti, kteří sídlí v Rusku.

5.3 Podnik XY

Podnik XY sídlí ve Zlínském kraji a zabývá se zpracovatelským průmyslem. Společnost je na trhu již 20 let a momentálně se nachází ve vlastnictví rakouského majitele. Podnik vlastní síť závodů v několika zemích po celém světě, čímž se stává významným i na mezinárodním trhu. Stav zaměstnanců společnosti činí více než 1000 pracovníků.

5.3.1 Analýza krize v Podniku XY

Podnik XY je v letošním roce sužován kapacitní krizí, která je charakterizována velkým počtem zakázek na výrobní produkt a nedostatečným počtem pracovníků pro takovou výrobu. Hlavní příčinou krize v Podniku XY jsou rekordně nízké ceny vstupů u odběratele, který zvýšil poptávku po produktu Podniku XY. K tomuto faktu, se přidaly další okolnosti, například zpožděná dodávka strojů, se kterými podnik již počítal dva až tři měsíce ve výrobě. Dalšími aspekty přispívající k této krizi jsou chybné kalkulace podniku. Momentálně se firma zaměřuje na zajištění dostatečného množství lidských zdrojů pro výrobu, kde naráží na neochotu zaměstnanců podniku.

5.3.2 Analýza rozhovoru s Podnikem XY

5.3.2.1 Postoj HRM oddělení v organizaci

Respondent na první otázku, týkající se definice cílů HR oddělení ve firmě, odpovídá: „*Naším cílem je prostřednictvím péče o zaměstnance vytvořit dlouhodobou stabilitu, prosperitu a růst podniku.*“. Zároveň uvádí, že péči zaměstnanců provádí prostřednictvím benefitů, systémem odměňování, osobním rozvojem zaměstnanců či výchovou talentů, při které podnik spolupracuje se školami.

Dále rozhovor směřoval k jedné z výzkumných otázek bakalářské práce, a to zda je HR oddělení rovnocenný partner pro celkový management podniku. Zde respondent odpovídá, že rovnocenným partnerem celkového managementu personální oddělení zatím stále není. Konstatuje však, že situace se stále zlepšuje a personální oddělení se stále přibližuje partnerství s celkovým managementem.

Stejně tak jako u dvou předchozích rozhovoru, dotazovaný na otázku, zda jsou lidé to nejcennější, co podnik obsahuje, jednoznačně odpověděl: „*Ano, jsou.*“.

Každodenní aktivity personálního oddělení dotazovaný shrnuje na hledání nových zaměstnanců, rozvoj a péče o stávající zaměstnance a spolupráce se školami na rozvoji studentů v potřebných profesních oblastech. Hlavní aktivity personálního oddělení vyplývají z kapacitní krize v podniku. Personalista uvádí, že pociťuje významný problém s vysokou zaměstnaností, díky které chybí kvalitní pracovníci na trhu.

5.3.2.2 Reakce HRM na řízení krize

Vzhledem k tomu, že v Podniku XY momentálně probíhá kapacitní krize, ve které je největší problém nedostatek lidských zdrojů, není hlavním záměrem podniku tvořit finanční úspory pro zotavení společnosti z krize. Naopak pro vyřešení krize podnik investuje finanční prostředky navíc, především k motivaci svých pracovníků.

Při otázce, zda personální oddělení bylo hlavní oblastí úspor při řízení krize, není tedy možné odpovědět. Lze však tuto otázku převést na konkrétní situaci podniku. Avšak i na dotaz, zda je HR oddělení hlavní oblastí investovaných financí pro vyřešení krize respondent nemohl ze své pozice řádně odpovědět.

Personální oddělení se především věnuje opatřením motivačního charakteru. Podnik zavádí mimořádné odměny za práci o víkendu či za přesčasy. Dotazovaný však uvádí, že pro pracovníky prodeje jsou z důvodu krize zrušeny školení a jazykové kurzy. Tito pracovníci se totiž plně soustředí na operativní aktivity okamžitou expedici výrobků.

Na otázku, zda firma zvažuje možnosti outsourcingu, respondent odpovídá, že právě tuhle možnost podnik momentálně vyhledává. Vzhledem k uvedenému typu krize podnik nevyužívá outsourcingu pro finanční úspory, ale pro získání lidských zdrojů. Podnik zvažuje možnost výroby či její části u jiných výrobních firem. Další možností využití outsourcingu v dané situaci podniku je zapůjčení samotných zaměstnanců z jiných společností.

Hodnocení toho, zda jsou výše zmíněná opatření spravedlivá, respondent nedokázal posoudit. Otázku komentuje slovy, že krize v podniku a následná opatření jsou ovlivněny potřebou trhu, která se musí naplnit.

5.3.2.3 Uvolňování zaměstnanců z organizace, loajalita zaměstnanců

Respondent při otázce, zda je každý zaměstnanec nahraditelný, odpovídá, že ano. Zároveň zdůrazňuje, že délka nahraditelnosti se velmi liší, dle hledané pracovní pozice.

Z charakteru typu krize, která probíhá v Podniku XY je zřejmé, že zde nedochází k propouštění pracovníků. Proto nebylo možné na otázky b), c), d) a e) v tomto případě odpovědět.

Dotazovaný hodnotí 80 % pracovníků firmy jako loajálních. Hned však definuje, co pro personální oddělení Podniku XY loajalita zaměstnanců znamená. „*Loajální zaměstnanec dokáže dát firmě něco navíc, cítí ve firmě jistotu – nehledá si jiné zaměstnání, a pokud to neohrožuje jeho životní stabilitu, podporuje podnik i v těžkých chvílích.*“, popisuje respondent.

Dále dodává, že zvyšování loajality zaměstnanců je jedním ze záměrů personálního oddělení Podniku XY. Zvýšení loajality se personalisté snaží docílit prostřednictvím hodnot podniku, jakou jsou lidé, důvěra a stabilita. Popisuje, že vztahy ve firmě jsou mezi zaměstnancem a vedoucími velmi vyrovnané. Konkrétně respondent uvádí: „*Lidé v podniku jsou na jedné lodi.*“. Dalšími aspekty záměru zvyšování loajality pracovníků je bohatý sociální program podniku či příležitost rozvoje pracovníků.

5.3.2.4 Význam strategie HRM pro řízení krize

Vzhledem k tomu, že se Podnik XY stále v kapacitní krizi nachází nelze zatím odpovědět na otázku, zda se strategie HRM po prodělání krize ve firmě změní.

Další otázka je zahrnuta ve výzkumných otázkách bakalářské práce a zní, zda si respondent myslí, že správnou strategií HRM lze napomocť při průběhu řízení krize v podniku. Dotazovaný zde uvádí, že určitě. Zároveň však dodává, že pro takovýto význam strategie personálního oddělení je nutné, aby se tato strategie týkala všech. Skutečnost vysvětluje jako: „*Každý vedoucí musí být svým způsobem personalista.*“

Nástroje, kterými Podnik XY tvoří dlouhodobou strategii HR oddělení, jsou bohaté. Respondent uvádí například fungující talent management. Popisuje, že se Podnik XY snaží zaměřit na spolupráci se školami, hlavně z důvodu motivace studentů pro potřebné profesní obory. Součástí talent managementu je samozřejmě i rozvoj stávajících zaměstnanců. Dalšími aspekty dlouhodobé strategie HR oddělení Podniku XY je například otevřená komunikace skrze firmu, sociální program pro zaměstnance či dodržování firemních hodnot.

Firemní kulturu dotazující popisuje jako velmi silnou a fungující. Zdůrazňuje, že v Podniku XY jsou lidé na prvním místě. Velmi důležitá je pro podnik otevřená a férová komunikace, která zajišťuje nedirektivní způsob vedení Podniku XY.

6 VÝSLEDKY VÝZKUMU

Cílem výzkumu provedeného metodou strukturovaného rozhovoru bylo zjistit dopad krize v oslovených společnostech na řízení personálního oddělení. Výzkum se zároveň orientoval na zachycení názorů a zkušeností personalistů v daných podnicích, kteří této problematice museli nebo momentálně musí čelit.

Další cíl strukturovaného rozhovoru spočíval v nalezení odpovědí na předem stanovené výzkumné otázky.

Výzkum byl sestaven z připravených otázek, které vytváří strukturovaný rozhovor. Vzhledem k tomu, že tyto otázky byly sestaveny ještě před proniknutím do charakteru jednotlivých krizí, nebylo po zjištění skutečné situace vždy možné na ně odpovědět. Otázky byly původně složeny pro případ krize, ve které by firma postrádala finanční prostředky a snažila by se hlavně o vytvoření peněžních úspor. Z výzkumu však vyplynulo, že krize v podniku má mnohem komplexnější a hlavně specifický charakter v každé oslovené firmě. Výzkum dále zaznamenal, že průběh krize je ovlivněn jedinečnými aspekty vycházející z povahy konkrétního podniku. Tento fakt ukázal, že porovnání oslovených firem z hlediska průběhu krize a reakce HRM na řízení krize v podniku je velmi těžce zhodnotitelné.

Na základě výzkumu je práce schopna odpovědět na stanovené výzkumné otázky. Dále bádání objevuje momentální jev v problematice lidských zdrojů, který jistým způsobem ovlivňuje všechny oslovené podniky. Zmíněným jevem je kapacitní krize, která vyplývá hlavně z nynější nízké nezaměstnanosti v České republice.

6.1 První výzkumná otázka

První výzkumná otázka, na kterou strukturovaný rozhovor hledá odpověď, zní: „*Jaká byla reakce managementu lidských zdrojů na řízení krize či změny?*“.

Výzkum zjistil, že krize v každém osloveném podniku má velmi specifický průběh. Z tohoto vyplývá, že postup jakým zareagovaly jednotlivé oddělení lidských zdrojů, nemůže být adekvátně srovnán. Jednotlivé aktivity každého personálního oddělení totiž vycházejí z konkrétní krize v dané společnosti. V každém podniku je krize charakterizována jinými, a vždy jedinečnými aspekty.

V podniku MSV Metal Studénka můžeme za hlavní aspekty, tvořící charakter krize, určit více než **stoletou historii**, ve které podnik již zažil mnoho výkyvů trhu či změny politických

situacích. Historie tvoří pevně udržované tradice, na druhé straně se však pro podnik stává nepružnou. Dalším aspektem firmy je **vysoký věkový průměr pracovníků s dlouholetými pracovními poměry**. Tato skutečnost firmě umožňuje znát jejich vlastní zaměstnance a poznat i jejich míru spolehlivosti. Důležitou roli zde hraje i loajalita zaměstnanců k podniku, která se během krize v roce 2010 velmi dobře osvědčila. V tomto roce se zaměstnanci se vzdali vlastního osobního ohodnocení po dobu půl roku pro vytvoření většího kapitálu podniku a rychlejší zotavení podniku z krize. Vysoký věkový průměr zaměstnanců s dlouholetými pracovními poměry však také potvrzuje nepružnost podniku a přináší negativní přijímání změny. Na základě těchto aspektů HRM podniku MSV Metal Studénka nemuselo speciálně upravovat personální náklady pro vytvoření úspor. Kromě toho personální oddělení nemuselo uvolňovat mnoho zaměstnanců z pracovního poměru. Firma již po předchozí krizi obsahovala téměř minimální počet nutných zaměstnanců. Hlavní aktivita HRM, jako reakce na krizi, spočívala v tvoření komunikačního kanálu skrze podnik, tak aby zaměstnanci měli aktuální informace o stavu řízení krize.

V případě podniku Aircraft Industries, a.s. se mezi tyto aspekty také řadí **dlouholetá historie**, která na jednu stranu pomáhá pevně určovat hodnoty a chod podniku, na straně druhé se stává velmi zastaralou a těžko změnitelnou. Dalším faktorem, charakterizující krizi v podniku, je **ruský vlastník** sídlící v Rusku. Vlastník podniku určuje jeho celkovou strategii, která rozhoduje o chodu firmy a směřuje orientaci podniku primárně na ruský trh. Velkou roli zde hraje vzdálenost mezi vlastníkem podniku a samotným podnikem a samozřejmě kulturní rozdíly. V neposlední řadě je dalším velmi důležitým faktorem samotný **produkt** společnosti Aircraft Industries. Produkty leteckého průmyslu jsou specifické jak pro svou výrobu, vyžadující oborové speciality, tak pro prodej. Samotný produkt a značka společnosti zajišťuje jakousi přidanou hodnotu, která láká uchazeče o zaměstnání a udržuje stálé zaměstnance podniku. Z důvodu krize podnik ztratil klíčového zákazníka – ruský trh. Jako reakce na tuto skutečnost HR oddělení zavádí částečnou nezaměstnanost pracovníků na určitém úseku výroby. Dále optimalizuje personální náklady prostřednictvím omezení benefitů nebo nákladů na vzdělání. Momentální hlavní cíl personálního oddělení je udržení klíčových zaměstnanců (profesionálů) v době krize v podniku.

Aspektem ovlivňující krizi v Podniku XY je jeho **pevná firemní kultura**. Podnik XY dbá na péči svých zaměstnanců prostřednictvím benefitů, systému odměňování či osobním rozvojem. Kultura Podniku XY silně uznává firemní hodnoty a rovnocenné vztahy na pracovišti. Lidé jsou v Podniku XY na prvním místě. I přes tuto skutečnost se firma dostává do

kapacitní krize, ve které naráží na neochotu zaměstnanců ke zvýšenému množství práce. Dalším důležitým aspektem je **produkt** Podniku XY. Firma působí ve zpracovatelském průmyslu, jako nutný článek v řetězci daného oboru. Tento fakt způsobuje jeho závislost na ceně vstupu u odběratele Podniku XY. Hlavní činnost HR oddělení Podniku XY je zajištění dostatečné množství pracovníků pro výrobu a prostřednictvím péče o zaměstnance vytvořit dlouhodobou stabilitu, prosperitu a růst podniku.

6.2 Druhá výzkumná otázka

Další výzkumná otázka práce zní: „*Jaký je význam managementu lidských zdrojů pro průběh řízení krize či změny v podniku?*“

Důležitým dotazem pro tuto problematiku výzkumu byla otázka, zda si respondent myslí, že správnou strategií HRM lze napomocet při průběhu řízení krize v podniku. Všechny odpovědi na tuto otázku zněly kladně. Jeden respondent uvedl, že aby strategie HR oddělení mohla napomocet při průběhu krize v podniku, je nutné, aby se tato strategie dotýkala všech lidí ve firmě. Podobně odpověděli všichni respondenti na otázku, zda jsou si vědomi klíčových zaměstnanců v podniku, kde každý dotazovaný reagoval, že ano.

Z tohoto zjištění vyplývá, že HR oddělení má pro průběh krize v podniku význam především ve znalosti vlastních zaměstnanců. Díky této schopnosti je HRM ten pravý orgán v podniku, který by během krize měl korigovat rozhodnutí managementu firmy, tak aby vždy byl brán ohled na dopady určitého rozhodnutí na zaměstnance firmy.

Důležitost významu HRM jako zastávce pracovníků firmy během krizového řízení ukazuje také výsledek odpovědí na otázku, zda lidé jsou to nejdůležitější, co podnik obsahuje. Všichni respondenti zde opověděli, že lidé opravdu jsou to nejdůležitější v podniku. V jednom případě, dotazovaný doplňuje, že stejně důležité jako lidé v podniku je také jejich know-how.

Významnou činností personálního oddělení je tvoření komunikačního kanálu srze firmu. Je známo, že během krize v podniku je správná komunikace jednou z nejdůležitějších složek jejího úspěšného řízení. Tento fakt připisuje personálnímu oddělení další důležitou roli během řízení krize v podniku.

Loajalita zaměstnanců ve firmě je velmi těžko uchopitelný či hodnotitelný pojem. I přesto je to však velmi důležitý faktor při řízení krize v podniku. Právě loajální pracovníci, srze svůj výkon, totiž umožňují firmě její brzké zotavení z krize. Personální oddělení je hlavním

orgánem pro zvyšování loajality. Personalisté se snaží loajalitu zvyšovat prostřednictvím vytvoření silné firemní kultury, která disponuje uznáváním firemních hodnot, otevřenou komunikací a formováním příznivých vztahů na pracovišti. Důležitým faktorem v této oblasti je také motivování zaměstnanců prostřednictvím benefitů či poskytnutím příležitosti rozvoje pracovníků. Všechny zmíněné aspekty, napomáhající k tvoření vyšší loajality pracovníků, jsou poskytovány skrze dlouhodobou strategii HRM. Z toho vyplývá, že význam personálního oddělení pro řízení krize v podniku tkví i v dlouhodobých činnostech zabývajících se péčí o zaměstnance, které probíhají ještě před vypuknutím jakékoli krize v podniku.

6.3 Třetí výzkumná otázka

Třetí výzkumná otázka mé práce zní: *„Je řízení lidských zdrojů rovnocenný partner pro celkový management společnosti?“*

Z výše uvedených skutečností, které bádání ukázalo v předešlých dvou výzkumných otázkách, je více než jednoznačné, že oddělení řízení lidských zdrojů má v podniku důležitý význam jak během řízení krize, tak i mimo ni. Vzhledem k tomuto tvrzení je evidentní, že postavení HRM by mělo být rovnocenné ostatnímu managementu ve firmě. Přesto však odpovědi na otázku v rozhovoru týkající se problematiky rovnocennosti s celkovým managementem podniku nebyly jednoznačné.

Výzkum na otázku, zda je HR oddělení rovnocenný partner pro celkový management, znamenal odpovědi typů: *„Už ano.“*, *„Ne, HRM není rovnocenný partner celkového managementu.“* a *„Zatím ne, ale stále se rovnocennosti přibližuje.“*

Na základě těchto odpovědí lze hodnotit rovnocennost HR oddělení s celkovým managementem podniku jako spíše slabou. Personální oddělení si stále vytváří cestu k vrcholovému managementu společnosti. I přes obecnou známost, že lidé tvoří nejcennější obsah společnosti, si nejvyšší management často neuvědomuje významnou roli personálního oddělení v této problematice.

Díky kapacitní krizi, která v České republice momentálně panuje, povědomí o významu HR oddělení stoupá. Právě při kapacitní krizi je totiž velmi složité nalézt kvalitní zaměstnance a udržet si stávající pracovníky v podniku, díky čemuž je nyní práce personálního oddělení více ceněna a jeho role v podniku roste.

6.4 Kapacitní krize v ČR

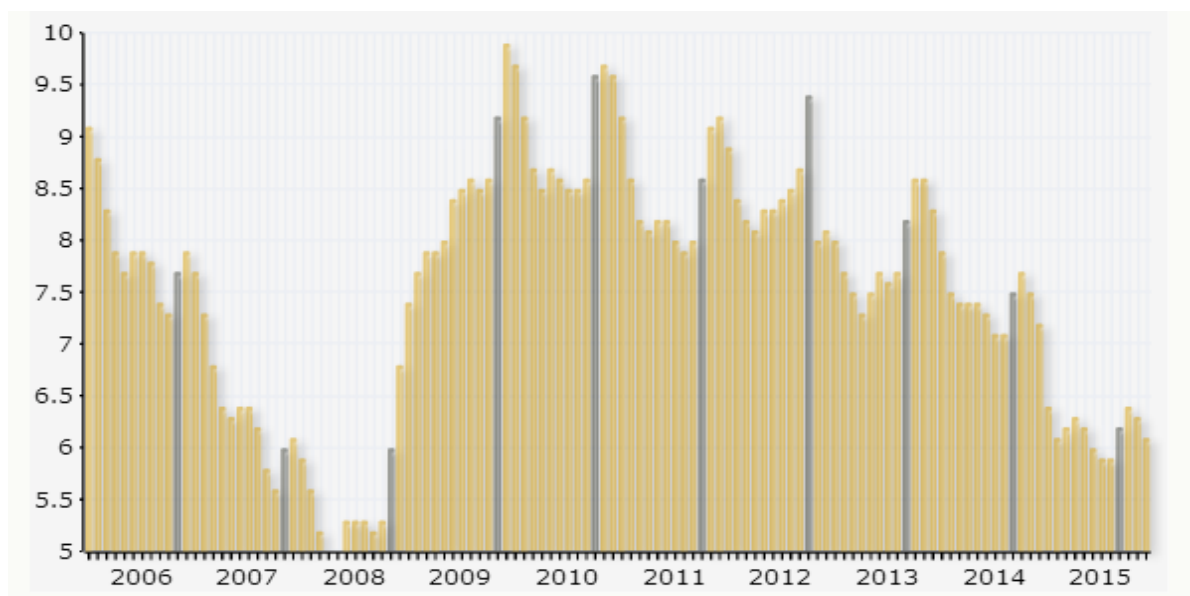
Výzkum ukázal, že kapacitní krize, která je způsobená momentálním vývojem trhu práce v České republice, se jistým způsobem dotýká každé oslovené firmy.

Respondent z podniku MSV Metal Studénka uvedl, že firma nyní pociťuje kapacitní problém. S rostoucí ekonomikou se zvyšují i poptávky po produktech MSV Metal Studénka a tím pádem i poptávka po zaměstnancích podniku. Dotazovaný uvádí velký problém s nalezením kvalifikovaných zaměstnanců, především obráběčů kovů, kovářů či lakýrníků.

Podniku Aircraft Industries, a.s., ve kterém momentálně probíhá krize způsobená ekonomickou situací v Rusku, se kapacitní krize dotýká taktéž, ale jiným způsobem. Hlavní cíl, personalistů v této firmě je udržet si její klíčové zaměstnance. Tento cíl je ztížen právě kapacitní krizí u mnoho výrobních podniku v České republice, ve kterých přímo čekají na kvalifikované pracovníky se zkušenostmi. Pracovníkům Aircraft Industries, a.s. dnešní situace na trhu práce umožňuje rychlé nalezení nového zaměstnání.

Podnik XY momentálně prochází kapacitní krizí, do které přispěly i jiné okolnosti. Podnik se setkává s nedostatkem pracovníků, ale i s neochotou jejich zaměstnanců ke zvýšenému výkonu práce.

Kapacitní krize v podnicích má základ ve velmi nízké nezaměstnanosti v České republice.

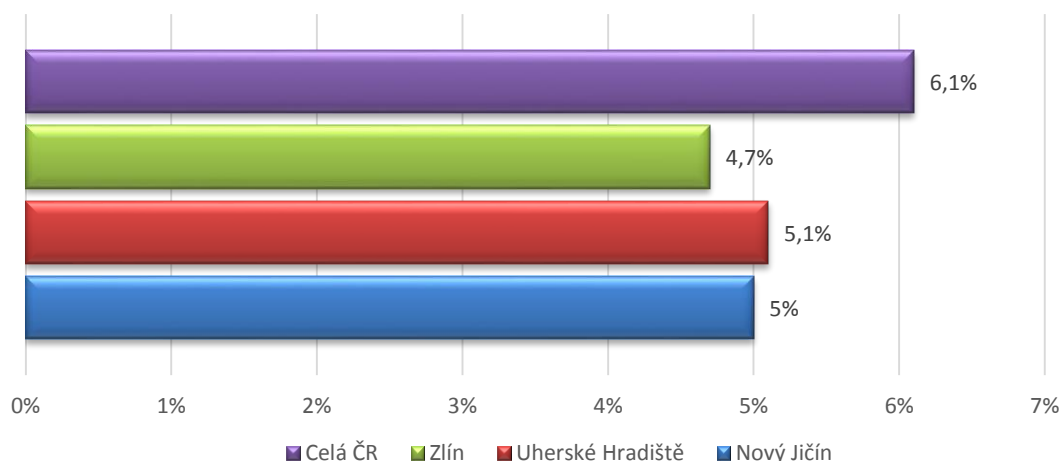


Obrázek 4 – Míra nezaměstnanosti v ČR (v %),
(kurzy.cz, ©2000–2016)

Úřad Práce České republiky uvádí, že počet uchazečů v jejich nynější evidenci je v meziročním porovnání nejnižší od roku 2008. Dle statistiky v březnu nezaměstnanost klesla na 6,1 % s počtem 117 335 volných pracovních míst. V roce 2008 byla březnová nezaměstnanost 5,9 % s 151 311 volných pracovních míst. Průměrem na jedno volné pracovní místo v České republice momentálně připadá 3,8 uchazečů. Úřad Práce ČR dále tvrdí, že česká ekonomika je stále v dobré kondici. Mnoho firem rozšiřuje své stávající provozy nebo budují nové. Dále se blíží část roku, ve které narůstá poptávka po sezónních pracovnících. Z tohoto důvodu Úřad Práce ČR v příštích měsících očekává další klesání nezaměstnanosti. Dle Statistického úřadu Evropského společenství se Česká republika dlouhodobě řadí mezi země s mírou nezaměstnaností pod průměrem Evropské Unie, která má průměr nezaměstnanost 9,2 %. V únoru roce 2016 byla Česká republika v rámci sezónně očištěných dat druhou zemí v EU s nejnižší nezaměstnaností, hned po Německu (viz. příloha P II). (MPSV: Pokles nezaměstnanosti pokračoval i v březnu, ©2009-2016), (Macůrková, ©2016)

V okresech, ve kterých sídlí oslovené podniky, je míra nezaměstnanosti nižší, než v celkovém průměru celé České republiky. MSV Metal Studénka sídlí v Novojičínském okrese, kde podíl nezaměstnanosti je 5 %. Aircraft Industries, a.s. spadá pod okres Uherské Hradiště s podílem nezaměstnanosti 5,1%. Podnik XY se nachází ve Zlínském okrese s nezaměstnaností 4,7 %. (Macůrková, ©2016)

Podíl nezaměstnanosti v ČR - březen 2016



Graf 3: Podíl nezaměstnanosti v ČR – březen 2016,
(Macůrková, ©2016 – vlastní zpracování)

S klesáním nezaměstnanosti se však zároveň snižuje nabídka vhodných uchazečů na nově vytvořená pracovní místa. Přes 12 % průmyslových podniků z kraje letošního roku uvedlo nedostatek zaměstnanců jako bariéru dalšího růstu výroby. Velká poptávka je po technických profesích napříč všemi obory (např. svářeč, obráběč kovů, zámečník, elektrikář, seřizovač, kovodělník, nástrojář, soustružník, elektromechanik, potrubář, opravář, obsluha CNC strojů). (Novák, ©2000-2016)

Nízká nezaměstnanost tedy pro podniky znamená menší možnost výběru pracovníků, o které navíc musí bojovat nastavením lepších pracovních podmínek. Situace, kdy je na trhu menší počet kvalitních zaměstnanců, navíc znamená vyšší investování do zaškolování nových pracovníků, kteří postrádají potřebné zkušenosti či kvalifikace. Dále je také nutné aplikovat nové náborové metody či zavedení spolupráce se studenty pro jejich odbornou výchovu.

Je tedy jednoznačné, že v nynější době je práce HR oddělení podniku více než potřebná. Nezbyvá tedy než jen počkat, zda se v této situaci personální oddělení uchytí příležitosti a potvrdí svůj význam pro podnik v celkovém managementu firmy.

ZÁVĚR

Bakalářská práce se zabývala krizí v podniku a jejím dopadem na řízení lidským zdroji. Práce zachycuje názory a zkušenosti pracovníků personálního managementu v oslovených společnostech týkající se dané problematiky. Dále zjišťuje realitu fungování managementu lidských zdrojů a jeho význam pro řízení krize. Cílem této práce je na základě zvolené metody výzkumu odpovědět na stanovené výzkumné otázky.

V první kapitole byly vymezeny a objasněny zásadní pojmy týkající se podniku, krize a krizového řízení. Důležitou částí je stanovení příčin vzniku krize v podniku.

Druhá kapitola pojednává o pojmu řízení lidských zdrojů, kde je popsána jeho obecná definice. Kapitola dále vymezuje hlavní cíle managementu lidských zdrojů, vysvětluje jeho význam pro celkovou strategii firmy a zmiňuje jeho hlavní aktivity.

Třetí kapitola práce pohlíží na management lidských zdrojů jako na součást krizového řízení podniku. Je zde podrobně popsáno v jakých oblastech a jakými aktivitami je HR oddělení schopno napomoci hladšímu průběhu krize. Kapitola je věnována jak krátkým operativním úkonům HRM, tak i aktivitám vyžadujícím dlouhodobou strategii.

Praktická část bakalářské práce se věnuje výzkumu, pro jehož potřeby byla zvolena kvalitativní metoda řízeného rozhovoru. Čtvrtá kapitola práce vymezuje metodologii výzkumu, stanovuje výzkumné otázky a zdůvodňuje volbu zvolené metody bádání. Metoda výzkumu dále popisuje strukturu vytvořeného rozhovoru, který se dělí do čtyř částí a seznamuje s vybranými podniky pro potřeby výzkumu.

Pátá kapitola představuje podniky MSV Metal Studénka, Aircraft Industries, a.s. a Podnik XY. U každé společnosti je proveden také rozbor krize, se kterou se daný podnik v minulosti či současnosti potýká. Analýza získaných dat z provedeného výzkumu je u každého podniku taktéž členěna do čtyř částí.

Výzkum odhalil skutečnost, že krize je v každé oslovené firmě velmi specifický jev. Ovlivňují ho jedinečné aspekty, které vyplývají přímo z povahy daného podniku. Porovnání firem mezi sebou v otázce dopadu krize na HR oddělení je tedy velmi těžko zhodnotitelné. Práce je však i přes tuto skutečnost schopna dosáhnout vymezeného cíle a odpovědět na stanovené výzkumné otázky.

První výzkumná otázka se týká reakce managementu lidských zdrojů na řízení krize v podniku. Dle dat získaných z výzkumu byly stanoveny jedinečné aspekty každého podniku, které

jistým způsobem ovlivnily průběh krize. Na tomto základě byly popsány reakce každého HR oddělení na danou krizi.

Druhá výzkumná otázka zjišťuje význam personálního oddělení pro průběh řízení krize v podniku. Na základě bádání práce zjišťuje, že význam HRM tkví ve znalosti vlastních zaměstnanců či ve schopnosti vytvořit funkční komunikační kanál srze firmu. Důležitost HRM dále spočívá v možnosti zvyšování loajality zaměstnanců prostřednictvím vytvoření silné firemní kultury, motivování zaměstnanců či poskytnutí příležitosti rozvoje zaměstnance.

Poslední výzkumná otázka se zabývá rovnocenností personálního oddělení s celkovým managementem podniku, která dle zjištěných dat byla stanovena jako spíše slabá.

Na základě výzkumu byl zjištěn společný jev, který jistým způsobem ovlivňuje všechny tři oslovené podniky. Tímto jevem je kapacitní krize, která vyplývá z momentální nízké nezaměstnanosti v České republice. Situace pro personální oddělení znamená menší možnost výběru kvalitních pracovníků, o které musí bojovat nastavením lepších pracovních podmínek. Dnešní doba vyžaduje aplikaci nových náborových metod či řízení odborné výchovy studentů. Je tedy otázkou, zda se v nynější situaci management lidských zdrojů uchytí příležitosti a svými schopnosti potvrdí důležitost pro celkový management podniku jak v krizi, tak mimo ni.

SEZNAM POUŽITÝCH LITERÁRNÍCH ZDROJŮ

- ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada. 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- BĚLINA, Miroslav, Lubomír DRÁPAL a kol. *Zákoník práce: komentář*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck. 2015. 1610 s. ISBN 978-80-7400-290-8.
- DVOŘÁČEK, Jiří a Ladislav TYLL. *Outsourcing a offshoring podnikatelských činností*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck. 2010. 208 s. ISBN 978-80-7400-010-2.
- HORVÁTHOVÁ, Petra. *Talent management*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2011. ISBN 978-80-7357-665-3.
- HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada. 2007. 233 s. ISBN 978-80-247-1457-8.
- CHRÁSKA, Miroslav. *Metody pedagogického výzkumu: základy kvantitativního výzkumu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. Pedagogika. ISBN 978-80-247-1369-4.
- KOCIANOVÁ, Renata. *Personální řízení: východiska a vývoj*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2012. Psyché. ISBN 978-80-247-3269-5.
- KOCIANOVÁ, Renata. *Personální řízení: teoretická východiska a vývoj*. 1. vyd. Praha: Eurolex Bohemia, 2004. Andragogika. ISBN 80-86432-97-1.
- KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů*. 4. vyd. Praha: Management Press. 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
- KOUBEK, Josef. *Anglicko-český výkladový slovník personalistiky*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2003. 190 s. ISBN 80-7261-080-5.
- LUKÁŠOVÁ, Růžena. *Organizační kultura a její změna*. 1. vyd. Praha: Grada. 2010. 240 s. ISBN 978-80-247-2951-0.
- PORTER, Michael E. *Konkurenční výhoda: jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1993. ISBN 8085605120.
- PUTNOVÁ, Anna a Pavel SEKNIČKA. *Etické řízení ve firmě*. 1. vyd. Praha: Grada. 2007. 168 s. ISBN 978-80-247-1621-3.
- SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada. 2013. 488 s. ISBN 978-80-247-4644-9.
- STÝBLO, Jiří. *Outsourcing a outplacement*. 1. vyd. Praha: ASPI. 2005. 114 s. ISBN 80-7357-094-7.

- TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vyd. Praha: Grada. 2004. 172 s. ISBN 80-247-0405-6.
- URBAN, Jan. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 2., rozš. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013. Vzdělávání dospělých. ISBN 978-80-7357-925-8.
- VYSEKALOVÁ, Jitka a Jiří MIKEŠ. *Image a firemní identita*. 1. vyd. Praha: Grada. 2009. 190 s. ISBN 978-80-247-2790-5.
- ZUZÁK, Roman a Martina KÖNIGOVÁ. *Krizové řízení podniku*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada. 2009. 253 s. ISBN 978-80-247-3156-8.

SEZNAM POUŽITÝCH INTERNETOVÝCH ZDROJŮ

- Historie*. ©2016. let.cz [online]. [cit. 2016-03-18]. Dostupné z: http://www.let.cz/clanek_285_historie.html
- Historie společnosti*. ©2016. msvmetal.eu [online]. [cit. 2016-03-15]. Dostupné z: <http://www.msvmetal.eu/historie-spolecnosti/>
- HOPSON, Peter. ©1992-2016. *8 Shades of Crisis - Russia's Year of Economic Nightmares*. themoscwotimes.com [online]. [cit. 2016-04-15]. Dostupné z: <http://www.themoscowtimes.com/business/article/8-shades-of-economic-crisis/553703.html>
- Kdo jsme a náš závod*. ©2016. let.cz [online]. [cit. 2016-03-18]. Dostupné z: http://www.let.cz/clanek_442_kdo-jsme-a-nas-zavod.html
- KORDĚNKO, Evžen. ©2010. *Jak krize a ekonomické cykly ovlivňují činnost útvárů HR*. financnimanagement.ihned.cz [online]. [cit. 2015-12-10]. Dostupné z: <http://financnimanagement.ihned.cz/c1-46506180-jak-krize-a-ekonomicke-cykly-ovlivnuji-cinnost-utvaru-hr>
- MACŮRKOVÁ, Ivona. ©2016. *Měsíční statistická zpráva, březen 2016*. portal.mpsv.cz [online]. [cit. 2016-04-18]. Dostupné z: http://portal.mpsv.cz/upcr/kp/zlk/statistika/rok_2016/info_o_tp_-_brezen16.pdf
- MPSV: Pokles nezaměstnanosti pokračoval i v březnu*. ©2009-2016. kurzy.cz [online]. [cit. 2016-04-15]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/~nr/tema/3209724.html>
- NOVÁK, Miroslav. ©2000-2016. *Nezaměstnanost v ČR, vývoj, rok 2016*. [online]. [cit. 2016-04-17]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/makroekonomika/nezamestnanost/>
- Unemployment statistics*. ©2016. ec.europa.eu [online]. [cit. 2016-04-15]. Dostupné z: http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Unemployment_statistics

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

- a.s. akciová společnost.
ČR Česká republika.
HR Human Resource.
HRM Human Resource Management.
EU Evropská Unie

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 - <i>Konkurenční výhoda</i> , (Porter, 1993, s. 59)	16
Obrázek 2 - <i>Aktivity řízení lidských zdrojů</i> , (Armstrong, 2007, s. 28)	17
Obrázek 3 – Statický graf kurzu (RUB/USD), (kurzy.cz, ©2000–2016).....	41
Obrázek 4 – Míra nezaměstnanosti v ČR (v %), (kurzy.cz, ©2000–2016).....	52

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: <i>Průměrný stav zaměstnanců</i> , (materiál firmy MSV Metal Studénka - vlastní zpracování)	33
Graf 2: <i>Vývoj tržeb 2003 – 2004</i> , (materiál firmy MSV Metal Studénka - vlastní zpracování)	35
Graf 3: <i>Podíl nezaměstnanosti v ČR – březen 2016</i> , (Macůrková, ©2016 – vlastní zpracování)	53

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Záznamový arch vedeného rozhovoru

Příloha P II: Graf nezaměstnanosti v EU (únor 2016)

PŘÍLOHA P I: ZÁZNAMOVÝ ARCH VEDENÉHO ROZHOVORU

ZÁZNAMOVÝ ARCH VEDENÉHO ROZHOVORU

Datum:

Název firmy:

Čas počátku rozhovoru:

Sídlo:

Čas ukončení rozhovoru:

Situace nejvíce postihující HRM (kdy, příčina):

1. POSTOJ HRM ODDĚLENÍ V ORGANIZACI

- a) Definujte hlavní cíle HR oddělení ve firmě.
- b) Je HR oddělení rovnocenný partner pro celkový management firmy?
- c) Jsou dle Vás lidé to nejdůležitější, co podnik obsahuje?
- d) Jaké jsou hlavní každodenní aktivity HR oddělení?

2. REAKCE HRM NA ŘÍZENÍ KRIZE

- a) Myslíte, že HRM bylo v době řízení změny mezi hlavními oblastmi úspor firmy?
- b) Jaké typy úsporných opatření byly v době řízení krize provedeny?
- c) Probíhala-li optimalizace personálních nákladů, jaké měla kritéria?
- d) Zvažovala, či využila firma možnosti outsourcingu? Jestli ano, v jaké oblasti?
- e) Probíhala ještě jiná krátkodobá reakce HRM na řízení změny?
- f) Myslíte si, že tyto reakce HRM na řízení změny/krize byly spravedlivé, etické ke všem zaměstnancům?

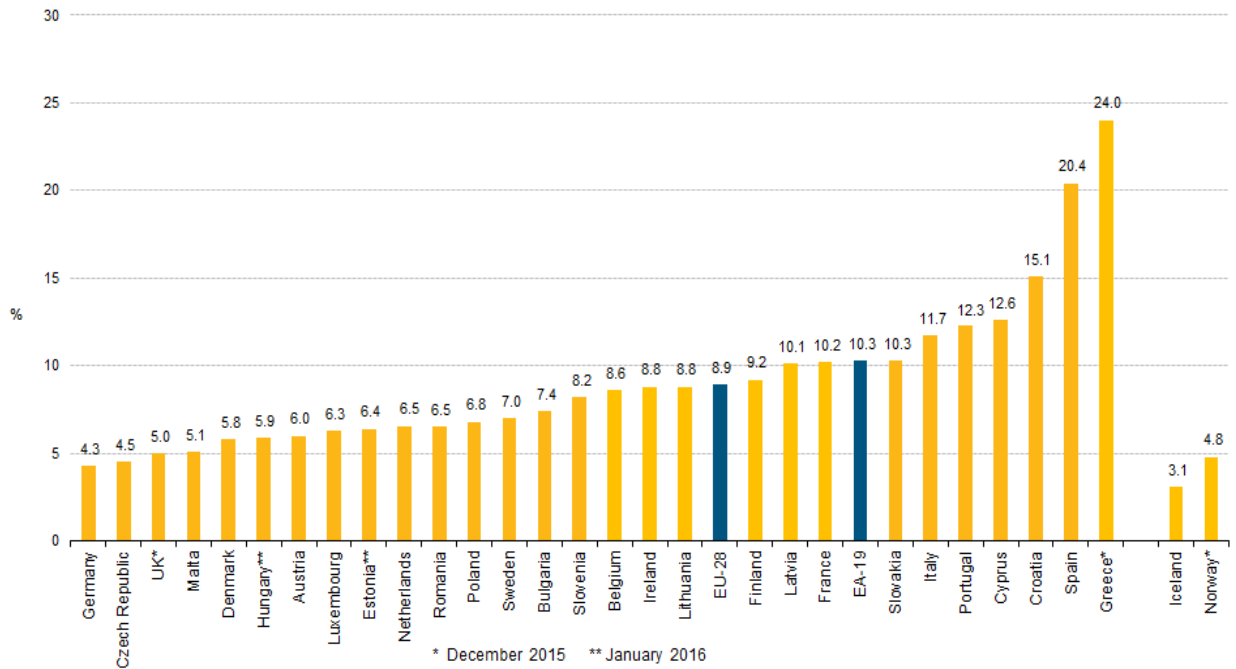
3. UVOLŇOVÁNÍ ZAMĚSTNACŮ Z ORGANIZACE, LOAJALITA ZAMĚSTNANCŮ

- a) Je každý zaměstnanec nahraditelný?
- b) Kolik procent zaměstnanců bylo z důvodu změny/krize propuštěno?
- c) Dle jakých kritérií byli zaměstnanci propuštěni? (reengineering, výkonnostní normy)
- d) Jak HRM usnadnilo situaci propuštěným zaměstnancům?
- e) Zvažovala, či využila firma možnosti outplacementu?
- f) Jak byste procenty ohodnotil/la výši loajality zaměstnanců?
- g) Je zvyšování loajality zaměstnanců jedním ze záměrů HRM? Jestli ano, jak zvyšujete loajalitu zaměstnanců?
- h) Jste si vědom/a klíčových zaměstnanců ve firmě?

4. VÝZNAM STRATEGIE HRM PRO ŘÍZENÍ KRIZE

- a) Změnila se strategie HRM po prodělání řízené změny ve firmě?
- b) Myslíte, že lze správnou strategií HRM napomoci při průběhu řízení krize podniku?
- c) Využívá firma následující nástroje jako součást dlouhodobé strategie, jestli ano, jak konkrétně? – Talent management, Řízení motivace...
- d) Jak by, jste popsal/a kulturu ve firmě?

PŘÍLOHA P II: GRAF NEZAMĚSTNANOSTI V EU (ÚNOR 2016)



(Unemployment statistics, ©2016)