

# Krize v podniku a její dopad na řízení lidských zdrojů

Martin Bravenec

---

Bakalářská práce  
2019



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: 2018/2019

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Martin Bravenec**  
Osobní číslo: **L16413**  
Studijní program: **B3909 Procesní inženýrství**  
Studijní obor: **Ovládání rizik**  
Forma studia: **kombinovaná**

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

Zásady pro vypracování:

1. Zformulujte literární rešerši týkající se krize a řízení lidských zdrojů.
2. Charakterizujte zkoumaný podnik a analyzujte současný stav zkoumané problematiky.
3. Na základě výzkumu zformulujte návrhy a doporučení pro zlepšení současného stavu.

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

[1] SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4644-9.

[2] ZAPLETALOVÁ, Šárka. Krizový management podniku pro 21. století. Praha: Ekopress, 2012. ISBN 978-80-8692-985-9.

[3] DVOŘÁKOVÁ, Z. Řízení lidských zdrojů. Praha. C.H. Beck, 2012. 592 s. ISBN 978-80-7400-347-9.

Další odborná literatura dle doporučení vedoucího bakalářské práce.

Vedoucí bakalářské práce:

Ing. Eva Hoke, Ph.D.  
Ústav krizového řízení

Datum zadání bakalářské práce:

30. listopadu 2018

Termín odevzdání bakalářské práce:

15. května 2019

V Uherském Hradišti dne 30. listopadu 2018

doc. Ing. Zuzana Tučková, Ph.D.  
*děkanka*



Ing. et Ing. Jiří Konečný, Ph.D.  
*ředitel ústavu*

## PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému a dostupná k nahlédnutí;
- na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- 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;
- podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- pokud je výstupem bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považuji 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 obsahově totožné.

V Uherském Hradišti, dne: 15. 5. 2019

Jméno a příjmení studenta: Martin Bravenec

.....  
podpis studenta

## **ABSTRAKT**

Hlavním tématem bakalářské práce je krize v podniku a její dopad na řízení lidských zdrojů. V první části teoretické práce jsou definovány pojmy týkající se krize v podniku. Navazující druhá část objasňuje téma řízení lidských zdrojů. Třetí část poskytuje pohled na problematiku krizového řízení lidských zdrojů. Praktická část je věnována kvalitativní analýze konkrétního podniku z pohledu výskytu krizových situací a jeho vlivu na řízení lidských zdrojů. V závěru je zformulováno zhodnocení a doporučení k nápravě současného stavu.

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

## **ABSTRACT**

The main topic of the thesis is the solution of the crisis in the company and its impact on human resources management. In the first teoretic part of the thesis are defined terms related to the crisis in the company. The second part explains the topic of human resources management. The third part provides a view of the issue of crisis management of human resources. The practical part is devoted to the qualitative analysis of a particular company in terms of the use of crisis situations and its impact on human resources management. In conclusion, the evaluation and recommendations for the correction of the current state are formulated.

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

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

Velice rád bych poděkoval také účastníkům výzkumu, díky nimž mohla tato práce vzniknout.

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

# OBSAH

ÚVOD.....	9
<b>I TEORETICKÁ ČÁST.....</b>	<b>10</b>
<b>1 KRIZE V PODNIKU .....</b>	<b>11</b>
1.1    PODNIK .....	11
1.2    KRIZE .....	12
1.3    PŘÍČINY VZNIKU KRIZE.....	13
1.3.1    Interpersonální krize - konflikt.....	14
1.3.2    Komunikační krize .....	14
1.3.3    Podniková kultura .....	15
1.4    KRIZOVÉ ŘÍZENÍ .....	17
<b>2 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ .....</b>	<b>19</b>
2.1    DEFINICE ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ .....	19
2.2    CÍLE ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ .....	19
2.3    STRATEGICKÁ DIMENZE LIDSKÝCH ZDROJŮ.....	20
<b>3 KRIZOVÉ ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ .....</b>	<b>22</b>
3.1    KRIZOVÝ MANAGEMENT .....	22
3.2    KRIZOVÁ KOMUNIKACE.....	24
3.3    PERSONÁLNÍ PRÁCE V OBDOBÍ NESTABILITY A PŘÍLEŽITOSTI.....	25
3.3.1    Personální procesy podporující inovace.....	26
3.3.2    Vedení lidí, vůdcovství .....	26
3.3.3    Talent management .....	28
3.3.4    Ovlivňování pracovního výkonu.....	30
3.3.5    Úsporná opatření .....	31
3.4    DOPORUČENÍ PRO ÚSPĚŠNÉ ZVLÁDÁNÍ KRIZÍ.....	33
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST .....</b>	<b>35</b>
<b>4 ANALÝZA V PODNIKU XY.....</b>	<b>36</b>
4.1    METODIKA VÝZKUMU .....	36
4.1.1    CÍL 1: Charakteristika společnosti, její struktura, aktivity HRM .....	39
4.1.2    CÍL 2: Krizové situace a její dopady na řízení lidských zdrojů .....	42
4.1.3    CÍL 3: Personální práce v období nestability a příležitosti .....	43
4.2    VÝSLEDKY VÝZKUMU .....	46
4.2.1    CÍL 1: Charakteristika společnosti, její struktura, aktivity HRM .....	46
4.2.2    CÍL 2: Krizové situace a její dopady na řízení lidských zdrojů .....	47
4.2.3    CÍL 3: Personální práce v období nestability a příležitosti .....	49
4.3    DOPORUČENÍ PRO PODNIK XY.....	50
<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>54</b>
<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>56</b>
<b>SEZNAM POUŽITÝCH INTERNETOVÝCH ZDROJŮ .....</b>	<b>58</b>

<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....</b>	<b>59</b>
<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>60</b>
<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>61</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>62</b>



## ÚVOD

Výzvou současného života organizací je schopnost obstát v rychle se měnícím vysoce konkurenčním prostředí. Změnám, krizím se nelze vyhnout. Jejich výskyt sebou obvykle přináší riziko, řadu nepříjemných pocitů, stres, obavy a další negativní emoce. Přesto můžeme v krizích najít i pozitiva. Úspěšnost řešení změn v organizacích záleží na znalosti problematiky krizového řízení podniku a schopnosti managementu tyto situace řešit.

Jestliže představují lidé v organizacích nejcennější bohatství jako zdroj pro řešení krizových situací, inovací a transformace organizací, pak je na místě vynaložit maximální úsilí k využití jejich potenciálu a získat tím náskok před konkurencí. Toho je možné docílit na úrovni strategického rozhodování managementu podporou personální politiky organizací.

Současná situace na trhu práce se vyznačuje nedostatkem kvalifikovaných a talentovaných zaměstnanců, což může v některých organizacích představovat riziko vedoucí až k personální krizi. Proto zaměstnavatelé stojí před velkou výzvou i příležitostí, jak změnit přístup k práci s lidskými zdroji.

Krizové situace jsou spjaty s každodenním profesním, ale i osobním životem. Umění vzdorovat nepříznivým situacím a umět je využívat k seberozvoji, posílení svých schopností a uplatňovat je na trhu práce se stává životní potřebou a příležitostí. Této práce chci využít ke svému rozvoji a získané znalosti využívat v osobním i pracovním životě.

Cílem bakalářské práce je zachytit výskyt krizových situací ve zvolené organizaci a jejich dopad a řízení lidských zdrojů.

Bakalářská práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. Struktura teoretické části je členěna do kapitol tak, aby srozumitelně obeznámila s problematikou krizových situací v organizacích a jejich vlivu na řízení lidských zdrojů. V první kapitole je pomocí odborné literatury popsána problematika krizí v podniku. Druhá kapitola se zaměřuje na vysvětlení tématu řízení lidských zdrojů. Třetí kapitola kompletuje obě témata a zaměřuje se na krizového řízení lidských zdrojů. Jednotlivé kapitoly popisují obecně danou problematiku včetně postupů, metod a doporučení.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 KRIZE V PODNIKU

Změna je v životě člověka i v organizačním prostředí běžně se vyskytujícím jevem. Co se však během let změnilo je „rychlost provedení změny, její rozsah, a četnost změn ve firmě. Podle výzkumů lze říci že „všichni čeští manažeři od roku 1989 zažili alespoň jednu nebo spíše více restrukturalizací firmy. Způsob řízení těchto změn a vhodnost použité metody mají rozhodující vliv na to, jak zaměstnanci změnu prožívají a jak vnímají její výsledek.“<sup>1</sup>

### 1.1 Podnik

Organizací – podnikem lze označit organizovanou a řízenou formální skupinu lidí s vymezeným působením, pravomocí a odpovědností. Bedrnová uvádí definici Stevensona a Jarilla, kteří považují podnikatelství za „proces, kterým jedinci bud' sami, nebo uvnitř organizací, využívají příležitosti bez ohledu na zdroje, které mají v současnosti k dispozici.“<sup>2</sup>

Pro organizaci jsou charakteristické tyto znaky:

- Vymezení vůči okolnímu prostředí
- Vymezení organizační struktury
- Dělbba práce v rámci organizační struktury
- Respektování pravomocí a odpovědností plynoucích z organizační struktury
- Spolupráce a koordinace činností na společném cíli <sup>3</sup>

Pro pochopení fungování a propojení celého systému organizace Dědina nabízí několik dalších úhlů pohledů.

- **Ekonomický** – organizace jako produkční systém (vstupy, výstupy, efektivita)
- **Sociologický** - organizace jako sociální systém (sociální struktury a interakce)
- **Psychologický** - člověk v organizaci (myšlení, emoce, psychika a chování lidí)
- **Kulturně-antropologický** - kulturní systém (artefakty, hodnoty, ideje, instituce)

---

<sup>1</sup> SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). 58 s. ISBN 978-80-247-4644-9.

<sup>2</sup> BEDRNOVÁ, Eva, Ivan NOVÝ a Eva JAROŠOVÁ. Manažerská psychologie a sociologie. Praha: Management Press, 2012. 545 s. ISBN 978-80-7261-239-0.

<sup>3</sup>. STÝBLO, Jiří. Řízení týmové a firemní kultury organizace. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2010. Eupress. 62 s. ISBN 978-80-7408-032-6.

- **Biologický (evolucionistický)** - organizace jako organismus (přežití a adaptace na prostředí)
- **Mechanicistický** - organizace jako stroj (optimální chod)
- **Informační** - organizace jako komplexní sociálně-technický informační systém<sup>4</sup>

## 1.2 Krize

Pojem krize je součástí běžného života osobního i pracovního, tedy i organizačního. Může mít mnoho podob a může se různě projevat.

Zuzák definuje krizi z pohledu podnikového prostředí a uvádí, že „*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.*“ Zároveň tvrdí, že návod na řešení lze najít odpovědí na otázky „co je to krize v podniku? Kdy začíná? Jak se projevuje?“<sup>5</sup>

Autor Smejkal s pojmem krize firmy poukazuje na úzkou spjatost s pojmem „*změna ve firmě.*“ Může nastat situace, kdy buď trvale nebo alespoň na delší dobu dochází k negativní odchylce od běžného stavu. Tyto odchylky mohou být méně závažné nebo závažné až do té míry, kdy je ohrožena existence firmy.<sup>6</sup>

Ve vnímání krize lze spatřit *objektivní* i *subjektivní* charakter. K objektivnímu vyhodnocení o situaci v podniku dojde pomocí podnikových ukazatelů. Přesto vyhodnocování a interpretace těchto ukazatelů je opět subjektivní. Může tedy docházet ke zkreslení situace. Někdy může být nerovnováha v podniku pouze *sezónní* záležitostí a není zapotřebí žádná mimořádná opatření. Někdy se může vyskytnout také *několik souběžně se vyskytujících nerovnováh* ve stejném časovém období.<sup>7</sup>

---

<sup>4</sup> DĚDINA, Jiří. Podnikové organizační struktury: teorie a praxe. Praha: Victoria Publishing, 1996. 17 s. ISBN 80-7187-029-3.

<sup>5</sup> ZUZÁK, Roman a Martina KÖNIGOVÁ. Krizové řízení podniku. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada. 2009. 30 s. ISBN 978-80-247-3156-8

<sup>6</sup> SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). 25 s. ISBN 978-80-247-4644-9.

<sup>7</sup> ZUZÁK, Roman a Martina KÖNIGOVÁ. Krizové řízení podniku. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada. 2009. ISBN 978-80-247-3156-8

### 1.3 Příčiny vzniku krize

Zdroje narušení rovnováhy organizace mohou mít různé příčiny a rizika. Rizikem se rozumí „*situace, v níž existuje možnost nepříznivé odchylky od žádoucího výsledku, ve který doufáme, nebo který očekáváme.*“<sup>8</sup>

Rizika podle působení na organizace:

- Uvnitř samotné organizace – životní cyklus organizace, materiálová a surovinová krize, krize ve výrobě, finanční krize, personální krize, krize know-how
- V okolí organizace – odbytové krize, rychlé a výrazné změny v cenové politice dodavatelů, legislativa umožňující nekalou konkurenci na trhu, neoprávněné užívání duševního vlastnictví firmy, mechanické uplatňování byrokratických předpisů EU, krize zákazníka

Dle předpověditelnosti krize rozlišujeme:

- krize neočekávané – způsobené např. přírodními katastrofami
- krize předvídané – jedná se zejména o krize v oblasti ekonomiky, kde dochází k cyklickému vývoji.

Dle zjevnosti lze krize rozdělit na:

- krize zjevné
- krize latentní (skryté)

Dle dopadu krize rozlišujeme:

- krize lokální
- krize globální<sup>9</sup>

---

<sup>8</sup> SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). 5 s. ISBN 978-80-247-4644-9.

<sup>9</sup> ZAPLETALOVÁ, Šárka. Krizový management podniku pro 21. století. Praha: Ekopress, 2012. 30-32 s. ISBN 978-80-86929-85-9.

### 1.3.1 Interpersonální krize - konflikt

Jak bylo uvedeno, organizace tvoří různě velké sociální uskupení. Každý člověk je individualita, ale zároveň je součástí vztahu komunity lidí, kteří se navzájem ovlivňují. V těchto vztazích se projevuje charakteristické prostředí a atmosféra. Soupeření v organizaci se netýká jen jednotlivců. Zejména ve větších organizacích, kde existují různá oddělení, skupiny nebo týmy mohou vynikat projevy soupeření vyúsťující do krize interpersonální, nazývané spíše konflikt.

Definici interpersonálních konfliktů se snaží autoři, stejně jako definice krizí, co nejlépe a nejpřesněji vystihnout. Konflikt Pavlica definuje jako „*neshodu mezi dvěma nebo více stranami, kterým se jejich zájmy, cíle nebo chování jeví, alespoň v určité míře, jako neslučitelné.*“<sup>10</sup>

Z hlediska konfliktu na pracovišti se snaží co nejpřesněji vystihnout podstatu konfliktů Bednová, která popisují konflikt jako „*střetnutí motivů nebo lidí, při němž splnění tužby jednoho buď zcela, nebo jen do určité míry vylučuje uspokojení požadavků druhé strany.*“<sup>11</sup>

Za další konfliktní příčiny považuje Plamínek také souvislost s věkem, pohlavím, postavením, finančním hodnocením, stresem, nevhodnými pracovními podmínkami, struktúře organizace.<sup>12</sup>

Přesto, že je považován konflikt za přirozený jev, odborníci varují před přehlížením konfliktů. Ty pak mohou představovat budoucí riziko v podobě násilného chování vůči sobě nebo druhé osobě. Na pracovišti může vyvolávat negativní emoce a zhoršenou atmosféru, nespokojeností až syndromu vyhoření.

### 1.3.2 Komunikační krize

Komunikační kompetence představují základní schopnosti pro úspěšné a funkční uskutečňování dorozumivacího procesu v organizaci. Organizační komunikace probíhá nejen mezi členy organizace, ale také se zákazníky, dodavateli, institucemi a obchodními partnery. V

---

<sup>10</sup> PAVLICA, Karel, Eva JAROŠOVÁ a Robert B. KAISER. *Versatilní vedení: dynamická rovnováha manažerských dovedností*. Praha: Management Press, 2010. 130 s. ISBN 978-80-7261-208-6.

<sup>11</sup> BEDRNOVÁ, Eva, Ivan NOVÝ a Eva JAROŠOVÁ. *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press, 2012. 365 s. ISBN 978-80-7261-239-0.

<sup>12</sup> PLAMÍNEK, Jiří. *Řešení konfliktů a umění rozhodovat*. Praha: Argo, 1994. ISBN 80-85794-14-4.

komunikaci může velmi často docházet ke konfliktům nesprávně předanou nebo pochopitelnou informací.

K vysvětlení poslouží Laswellův komunikační model, který popisuje základní charakteristiky průběhu celého procesu. O co konkrétně jde? Jde o to:

- „*kdo*“ (komunikátor) zprávu předává
- „*Co*“ chce sdělit (sdělení)
- „*jak*“ sdělení putuje nebo jaké jsou využity prostředky (kanál)
- „*komu*“ je zpráva určena (cílová skupina posluchačů)
- „*s jakou efektivitou*“ nebo jak proces splnil účel (efektivita)<sup>13</sup>

Ve stálém procesu interakce mezi odesílatelem a příjemcem zprávy může docházet ke komunikačním bariérám, šumu. Komunikace může být ovlivněna osobností, podnikovým prostředím, odbornými znalostmi, postoji, zájmy, cizím jazykem, organizační strukturou, kulturou, pohlavím atd. Správnost celého procesu komunikace lze prověřit zpětnou vazbou, a to na všech úrovních od vysílání zprávy až po její přijetí a pochopení.

Komunikace může mít verbální, tedy slovní a neverbální podobu nazývanou také „*řeč těla*“ s někdy až zásadním významem. Obzvláště ve vypjatých situacích ovlivňují celý proces emoce a podle Plamínka až v 90 % převládá používání neverbální komunikace. Jde tedy nejen o to „*co*“ to říkáme ale také „*jak*“ to říkáme. Autor také zdůrazňuje, že komunikace představuje nepostradatelný pracovní nástroj a v organizačním prostředí hraje důležitou roli. Byť se jeví jako zdánlivě jednoduchá, tak skutečnost, že je „*podstatou a prvotní příčinou konfliktu ve více než 60 % případů*“, hovoří o opaku.<sup>14</sup>

### 1.3.3 Podniková kultura

*„Řízení transformace organizací se týká především ovlivňování změn v sociálních hodnotách, postojích a pracovním jednání zaměstnanců, které jsou trvale spojeny s realizací plánovaných organizačních změn.“<sup>15</sup>*

---

<sup>13</sup> BEDRNOVÁ, Eva, Ivan NOVÝ a Eva JAROŠOVÁ. Manažerská psychologie a sociologie. Praha: Management Press, 2012. 317 s. ISBN 978-80-7261-239-0.

<sup>14</sup> PLAMÍNEK, Jiří. Řešení konfliktů a umění rozhodovat. Praha: Argo, 1994. 85 s. ISBN 80-85794-14-4.

<sup>15</sup> BEDRNOVÁ, Eva, Ivan NOVÝ a Eva JAROŠOVÁ. Manažerská psychologie a sociologie. Praha: Management Press, 2012. 503 s. ISBN 978-80-7261-239-0.

Z toho důvodu je to právě firemní kultura, která má zcela důležitou roli a podle Armstronga představuje soustavu hodnot, norem, přesvědčení postojů a domněnek. Tyto prvky zásadním způsobem formují a definují způsob chování a jednání lidí a postoj k vykonávání práce, přesto, že nebyla nikde zformulována.<sup>16</sup>

*„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.“<sup>17</sup>*

Vliv na utváření konceptu firemní kultury mají vzájemně na sebe působící faktory ekonomické, technické a technologické na jedné straně a věcné (politické), kulturní a socio psychologické na straně druhé.<sup>18</sup>

V období krize může firemní kultura zastávat dvě pozice:

- Pozice pasivní – Stabilní a silná podniková kultura se pozitivně odrazí v reakci na krizi, představuje stabilizační prvek a katalyzátor změn. Nestabilní a slabá podniková kultura podléhá v období krize destrukci
- Aktivní – Slabá podniková kultura bývá důležitým faktorem, který vede k nezvládnutí krize, která vznikla z jiné příčiny. Silná podniková kultura, která sice pozitivně působí v okamžiku vzniku krize, ale její jednotnost může způsobovat silný odpor ke změnám.

Cílem organizace by mělo být uchovat a dále podporovat funkční a pozitivní prvky kultury prostřednictvím mechanismů:

- reakcí vedoucích na kritické případy a krize
- dobře uvážených rolí vedoucích jako vzorů hodných následování, učitelů a koučů
- kritérií pro rozdělování odměn a postavení
- kritérií pro získávání, výběr, povyšování a oddanost pracovníků

---

<sup>16</sup> ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání. Praha: Grada, 2007. 257 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

<sup>17</sup> VYSEKALOVÁ, Jitka a Jiří MIKEŠ. Image a firemní identita. Praha: Grada, 2009. Expert (Grada). 67 s. ISBN 978-80-247-2790-5.

<sup>18</sup> TURECKIOVÁ, Michaela. Řízení a rozvoj lidí ve firmách. Praha: Grada, 2004. Psyché (Grada). 131 s. ISBN 80-247-0405-6.



- soustavným zdůrazňováním existujících hodnot<sup>19</sup>

## 1.4 Krizové řízení

Když se hovoří o krizi v podniku, rozlišují autoři mezi dvěma typy situací. Neřízenou, které nelze měnit a probíhají podle vlastních zákonů. Řízené lze ovlivňovat podle jejich příčiny.

*„Krise nabízí organizacím jedinečnou příležitost odlišit se od konkurence a využít nové příležitosti.“* Tvrdí Zapletalová a dodává, že podmínkou i nutností úspěchu je správná strategie založená na analýze rizik, schopnosti předvídat všechny ohrožující situace a následná příprava krizových scénářů a plánu. Překážkou takového plánování může být fakt, že management nepřipouští důležitost plánování a upřednostňuje názor, že na krizi se připravit nedá. Další překážkou nedostatečné zabezpečení potřebných zdrojů. To všechno Zuzák považuje za výmluvu. Autoři se shodují na tom, že krizové scénáře a plány by měly být součástí strategického dokumentu podniku. Všechny dokumenty by se měly pravidelně doplňovat a aktualizovat na základě nových informací, aby mohly plnit cíl, a to omezit pravděpodobnost výskytu i dopadu působení rizik. Současně je nutné také trénovat řešení krizových situací.<sup>20</sup>

Krizové scénáře a plány mají dát odpověď na následující otázky:

- Na které krizové situace se může podnik připravit?
- Jaká je možnost jejich výskytu?
- Jaké mohou být jejich důsledky?
- Jaký může být z hlediska času jejich průběh?
- Jaká opatření může podnik provést, aby se snížila možnost výskytu krizí?
- Jaké příležitosti a nová řešení může krize přinést?
- Jaké má podnik k tomu disponibilní zdroje?
- Jaký je postup zvládnutí krizové situace?
- Jakým způsobem jsou vymezeny pravomoci a odpovědnosti?<sup>21</sup>

---

<sup>19</sup> ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání. Praha: Grada, 2007. 266 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

<sup>20</sup> ZAPLETALOVÁ, Šárka. Krizový management podniku pro 21. století. Praha: Ekopress, 2012. 105-118 s. ISBN 978-80-86929-85-9.

<sup>21</sup> ZAPLETALOVÁ, Šárka. Krizový management podniku pro 21. století. Praha: Ekopress, 2012. 110 s. ISBN 978-80-86929-85-9..

	Negativní	Ohrožující existenci	Zničující
Vysoká	Alternativní plány	Odstranění ohniska krize	Odstranění ohniska krize
Střední	Odstranění problému	Alternativní plány	Odstranění ohniska krize
Nízká	Odstranění problému	Alternativní plány	Odstranění ohniska krize

Obrázek 1: Krizová matice pro určení krizové strategie<sup>22</sup>

---

<sup>22</sup> ZAPLETALOVÁ, Šárka. Krizový management podniku pro 21. století. Praha: Ekopress, 2012. 111 s. ISBN 978-80-86929-85-9.

## 2 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

### 2.1 Definice řízení lidských zdrojů

Human Resource Management chápe Armstrong *„jako strategický a logicky promyšlený přístup při řízení nejcennějšího statku organizace, tj. v ní pracujících lidí, kdy jak jednotlivci, tak i kolektivy přispívají k dosažení stanovených cílů.“*<sup>23</sup>

Z pohledu Dvořákové už *„Člověk již není chápán jako pouhá pracovní síla, kterou je zapotřebí nutit, kontrolovat a odměňovat za určitý pracovní výkon, nýbrž je považován za základní zdroj neustálého zlepšování a zvyšování účelnosti práce vlastní, druhých a tím i organizace jako celku.“*<sup>24</sup>

DYTRT poukazuje na řízení lidských zdrojů jako na *„filosofii řízení lidí“* a její významnost vidí v přesvědčení, že je důležitá pro tvorbu konkurenční výhody a trvalého úspěchu organizace. Také dodává, že se jí nemůže nic vyrovnat, je však nutné dodržet *„účinné řízení pracovníků s maximálním využitím jejich odborných znalostí, důvtipu a tvořivosti při plnění jasně vymezených cílů.“*<sup>25</sup>

### 2.2 Cíle řízení lidských zdrojů

Z výše uvedeného vyplývá, že úkolem řízení lidských zdrojů je zajištění výkonné organizace, která se neustále zlepšuje a zefektivňuje všechny zdroje, kterými disponuje, tj. materiálních zdrojů, finančních zdrojů, informačních zdrojů a lidských zdrojů.

Na cíle řízení lidských zdrojů lze nahlížet ze dvou úhlů. Z jedné strany jde o zabezpečení kvantitativní stránky lidských zdrojů, jde o počet, věkovou a profesní strukturu a podobně. Z druhé strany jde o řízení kvalitativní stránky jako je výkonnost, tvořivost, motivace a identifikace s cíli firmy.

---

<sup>23</sup>ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada, 2002. Expert. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.

<sup>24</sup>DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. Řízení lidských zdrojů. V Praze: C.H. Beck, 2012. Beckova edice eko-nomie. 68 s. ISBN 978-80-7400-347-9.

<sup>25</sup>DYTRT, Zdeněk. Dobré jméno firmy. Praha: Alfa Publishing, 2006. Management studium. 137 s. ISBN 80-86851-45-1.

K realizaci organizačních cílů řízení a vedení lidí personálního útvaru patří tyto činnosti:

- Analýza práce a vytváření pracovního úkolu
- Plánování lidských zdrojů
- Získávání, výběr, adaptace zaměstnanců
- Interní mobilita
- Organizace práce a pracovní podmínky
- Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
- Řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců
- Vzdělání a rozvoj
- Odměňování a zaměstnanecké výhody
- Pracovní vztahy a kolektivní vyjednávání
- Péče o zaměstnance a podnikový sociální rozvoj
- Komunikace a informování zaměstnanců
- Personální informační systém<sup>26</sup>

### 2.3 Strategická dimenze lidských zdrojů

Důraz, jaký klade organizace na významnost a strategičnost personální práce k dosažení cílů, vypovídá vytvoření personálního útvaru a jeho začlenění do organizační struktury. Ředitel lidských zdrojů se stává členem užšího vedení organizace a spolupodílí se na strategických rozhodnutích. Posílit důležitost postavení personalistů lze pak především aplikací zásad řízení lidských zdrojů.

Amstrong vidí ve strategii řízení lidských zdrojů „*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*“.<sup>27</sup>

---

<sup>26</sup> DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. Řízení lidských zdrojů. V Praze: C.H. Beck, 2012. Beckova edice ekonomie. 20 s. ISBN 978-80-7400-347-9.

<sup>27</sup> ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání. Praha: Grada, 2007. 115 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

Také Dvořáková hovoří o vytyčení směru, který povede organizaci k danému cíli. Takový záměr považuje za logický postup jednotlivých kroků, které vedou organizaci k jejímu posunu na kvalitativně vyšší úroveň existence. Zahrnuje vizi, nebo také představu o budoucí podobě organizace, její poslání, hodnoty, strategii, cíle.<sup>28</sup>

Ve strategii Armstrong vidí plán orientující se také na získávání a udržení kvalifikovaných pracovníků, kteří budou správně motivovaní a angažovaní. Doporučuje však zavedení takové organizační politiky, která vede k vytvoření harmonického prostředí, podporujícího produktivitu a kreativitu. Za ideální považuje, pokud se cíle organizace a zaměstnanců ztotožní. Nelze opomenout doporučení na podporu dobrého jména organizace a dodržování zákonů.<sup>29</sup>

Aby v dobách globalizace a neustálých rychlých změn organizace obstály, jsou podle Dvořákové nuceny zohledňovat při řízení lidských zdrojů „*strategickou dimenzi a vliv vnějších faktorů*.“ V takových chvílích je rozhodující, jak schopné lidi, jako tvůrce nových hodnot organizace zaměstnává a jak je schopna využít jejich potenciál, ale také, jaké podmínky je schopna pro své zaměstnance vytvořit.<sup>30</sup> Z tohoto důvodu také Armstrong zdůrazňuje, že „*je na řízení lidských zdrojů nutno pohlížet jako na oblast strategického významu*.“<sup>31</sup>

---

<sup>28</sup> DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. Řízení lidských zdrojů. V Praze: C.H. Beck, 2012. Beckova edice eko-nomie. 11 s. ISBN 978-80-7400-347-9.

<sup>29</sup> ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání. Praha: Grada, 2007. 115 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

<sup>30</sup> DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. Řízení lidských zdrojů. V Praze: C.H. Beck, 2012. Beckova edice eko-nomie. 10 s. ISBN 978-80-7400-347-9.

<sup>31</sup> ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání. Praha: Grada, 2007. 27 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

### 3 KRIZOVÉ ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Mezi nejvýznamnější a také nejtěžší firemní změny se řadí „*řízená změna strategie firmy*.“ V případě „*cílené plánované změny v podniku je prioritní udržení životaschopné, konkurenceschopné a efektivní firmy*.“ Taková změna nemusí být vždy *zásadní* (transformační, skoková) ale i *pomalá, přípustková*, kdy se firma ve stabilním ekonomickém prostředí adaptuje na změny.<sup>32</sup>

Důležité předpoklady **úspěšného provedení změny jsou:**

- Znalost technických požadavků, které bude změna vyžadovat
- Znalost postojů a motivací lidí (požadavky na řídicí tým, metody ovlivňování podřízených)

Případy, kdy **změna úspěch nepřináší:**

- Plánovaná změna je špatný nápad
- Lidé zamýšlenou změnu nepřijmou
- Plánovaná změna není účinně prezentována
- Plánovaná změna poslouží pouze vedení
- Plánovaná změna je založena na minulosti
- Je příliš mnoho plánovaných změn<sup>33</sup>

#### 3.1 Krizový management

Krizový management je řazen mezi základní disciplíny managementu podniku. Má za úkol zvládat vyřešit mimořádné situace v podniku. Souboru pravidel a zásad, kterými se podnik s takovými situacemi vypořádává a podnik stabilizuje, se nazývá krizové řízení. Podmínku i nutností úspěchu je správná strategie založená na analýze rizik, schopnosti předvídat všechny ohrožující situace a následná příprava krizových scénářů a plánu. Důležitou fází krizového řízení v podniku je volba vůdčí osobnosti – krizového manažera, který nese plnou

---

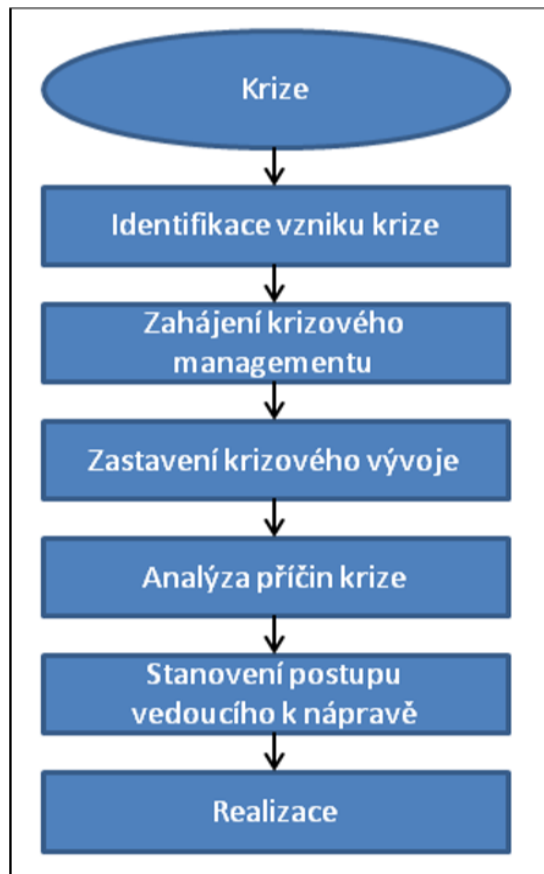
<sup>32</sup> SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). 75 s. ISBN 978-80-247-4644-9.

<sup>33</sup> SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). 58-59 s. ISBN 978-80-247-4644-9.

odpovědnost za svěřené úkoly a úspěšnost vyřešení krizové situace. Sestavuje krizový tým, který mu napomáhá, plní stanovené úkoly, podílí se na tvorbě krizového plánu.

V širším slova smyslu je chápán krizový management jako nástroj sloužící ke:

- Včasnému identifikování vzniku neočekávaných situací podniku a odhalení jejich příčin.
- Nastavení preventivních procesů před vznikem krize
- Efektivnímu řešení vzniklé krizové situace
- Odstranění následků po krizové situaci<sup>34</sup>



Obrázek 2: Obecné schéma krizového managementu<sup>35</sup>

---

<sup>34</sup> ZAPLETALOVÁ, Šárka. Krizový management podniku pro 21. století. Praha: Ekopress, 2012. 85 s. ISBN 978-80-86929-85-9.

<sup>35</sup> ZAPLETALOVÁ, Šárka. Krizový management podniku pro 21. století. Praha: Ekopress, 2012. 85 s. ISBN 978-80-86929-85-9.

V užším pojetí pak Zapletalová za krizový management považuje: „*systém promyšlených a provázaných procesů, vhodných kroků, jejichž cílem je, jak rozpoznat komplexní podstatu krizové situace, tak také nalézt způsob jejího úspěšného vyřešení*“ Je třeba znát odpovědi na otázky „Co budeme dělat?“ a „Jak budeme postupovat?“ Jeho hlavním cílem je snížit napětí v průběhu krizové situace a na základě minulých zkušeností zformulovat faktory, které pomohou k úspěšnému řešení stavu:

- Rychle formulovat cíle a krizovou strategii
- Zastavit všechny investice do vyjasnění situace
- Soustředit síly na klíčové úkoly
- Odměňování soustředit na výkonnost a vyřešení krize
- Aplikovat interní a externí komunikaci jako základ důvěry a informovanosti<sup>36</sup>

Všichni autoři se shodují na tom, že řešení krizí je běh na dlouhou trať. Doporučují však nepropást drobné krize a výzvy, kterým podnik čelí. Mohou představovat příležitost, jak provést zásadní změny v organizaci, zvýšit efektivitu, najít nové trhy, zvýšit svoji image. Součástí krizového řízení je také adekvátní krizová komunikace, která podává informace a budí důvěru.

### 3.2 Krizová komunikace

Organizační komunikace má svá specifika. Rozdíl oproti běžné komunikaci je v zastávání různých pracovních pozic a specifických sociálních situacích. Důležité je také rozlišení komunikace uvnitř a té směřující vně organizace.

Krizová komunikace se řadí mezi důležité nástroje ovlivňující vývoj krizové situace. Výsledky z různých studií poukazují na fakt, že lidé si pamatují, jak podnik komunikoval během krize. Zapletalová také upozorňuje na zkušenosti autora Leška, který tvrdí, že krize není žádná náhoda a vždy na sebe strhává pozornost. Uvádí anglické heslo: „To fail to plan is to plan to fail“ (selhat v plánování je plánovat selhání) Proto je krizová komunikace také nutnou součástí krizových plánů s cílem umět odpovědět na otázky „Kdy, jak, koho a o čem

---

<sup>36</sup> ZAPLETALOVÁ, Šárka. Krizový management podniku pro 21. století. Praha: Ekopress, 2012. 87 s. ISBN 978-80-86929-85-9.



budeme informovat?“ Nutně však dodává, že krizová komunikace se neprovede pouze v průběhu krize, ale před ní.<sup>37</sup>

Podle Antušáka je cílem krizové komunikace poskytovat správné informace ve správný čas na správném místě a tím snižovat určitou nejistotu veřejnosti a zamezit tak poškozování dobrého jména organizace. Dále také doporučuje nezapomínat na to, že se krizová komunikace zaměřuje na sdělování informací různým skupinám, například: veřejnosti, médiím, odborníkům, zaměstnancům firmy, rodinným příslušníkům, zainteresovaným osobám, a tomu by se měla přizpůsobit.<sup>38</sup>

Na co by se nemělo zapomínat je také skutečnost, že pro krizové situace je typický četnější výskyt komunikačního šumu. K zajištění správné funkčnosti komunikace je nutné zvolit odpovídající systémy a pravidelné vyhodnocování. Bedrnová doporučuje Armstrongovu analýzu, která má vycházet z toho: co chce říci management, co chtějí slyšet pracovníci, problémů, které se v procesu komunikace objevují.<sup>39</sup>

Komunikaci je potřeba přizpůsobovat vývoji krizové situace. V období vzniku krize by měla být rychlá, intenzivní, pravdivá, jednoznačná. V další fázi se komunikace snižuje a zaměřuje zejména na sdělované informace týkající se postupných změn a nápravy situace. Po zlepšení krizové situace jde o informace týkající se způsobů vypořádání se organizace s krizí.<sup>40</sup>

### 3.3 Personální práce v období nestability a příležitosti

Změna v organizaci bývá je považována za jeden z klíčových úkolů řídicích pracovníků, který si vyžaduje velké úsilí. Pro management řízení lidského kapitálu to znamená vytvořit a udržet v organizaci program společných cílů a hodnot, norem a pocitů vzájemnosti.

---

<sup>37</sup> ZAPLETALOVÁ, Šárka. Krizový management podniku pro 21. století. Praha: Ekopress, 2012. 133 s. ISBN 978-80-86929-85-9.

<sup>38</sup> ANTUŠÁK, Emil. Krizový management: hrozby - krize - příležitosti. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2009. 395 s. ISBN 97880-7357-488-8.

<sup>39</sup> BEDRNOVÁ, Eva, Ivan NOVÝ a Eva JAROŠOVÁ. Manažerská psychologie a sociologie. Praha: Management Press, 2012. 338 s. ISBN 978-80-7261-239-0

<sup>40</sup> ZAPLETALOVÁ, Šárka. Krizový management podniku pro 21. století. Praha: Ekopress, 2012. 122 s. ISBN 978-80-86929-85-9.

### 3.3.1 Personální procesy podporující inovace

K řízení změny v organizacích existuje několik přístupů a doporučení. Bedrnová doporučuje Kotlerův model preferující především hledání a tvorbu podmínek pro realizaci hloubkových změn s využitím postupné strategie, čímž se zajistí pozitivní přijetí těchto změn.

Tento proces je charakteristický těmito důležitými kroky:

- Budování pocitu naléhavosti pro pochopení významu zamýšlené změny, široká diskuse na úrovni mezi vedením i zaměstnanci.
- Tvorba silné strategické koalice, která bude změny podporovat
- Srozumitelná formulace vize posiluje motivaci, stmeluje a sjednocuje dílčí úkoly a cíle. Měla by být vysvětlitelná a pochopena a podpořena během 5 minut.
- Systematicky rozšiřovat povědomí o vizi a implementovat do dění v organizaci
- Odstranit překážky, které mohou transformační proces brzdít
- Nutnost plánování dalších dílčích vítězství
- Udržení dynamiky procesu změny a neunáhlovat vyhlásování vítězství
- Zakotvení změny v organizační kultuře, s cílem umocnit význam a zajistit stabilitu dopadů změny.<sup>41</sup>

### 3.3.2 Vedení lidí, vůdcovství

V krizových situacích, ať už v běžném životě nebo v tom pracovním, jsme ovlivněni neklidnou atmosférou. Lidé jsou pod tlakem nejistoty, co je čeká, rozhodují se, zda mají setrvat v podniku nebo si hledat místo nové.

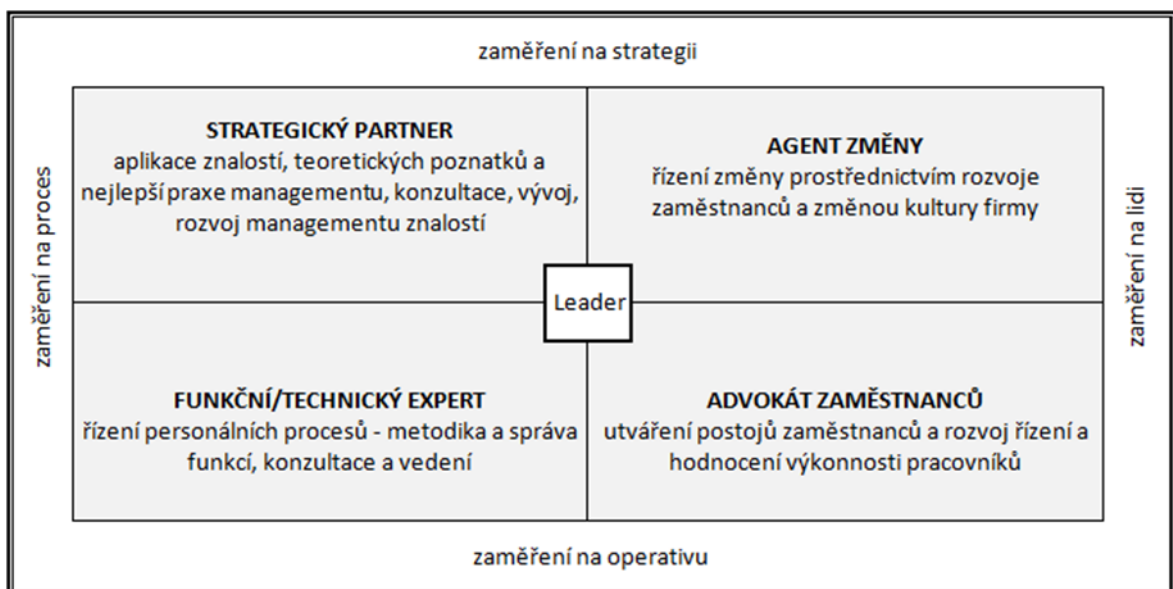
Důležitou roli v takových situacích sehrává manažerská komunikace. Měla by být jednotná, asertivní a všem srozumitelná. Zapletalová sděluje názor Mikulášové a vysvětluje. „*Krizoví manažeři by měli lidem zdůraznit, že každá krize je pro podnik současně také příležitostí posílit svou konkurenční schopnost.*“ Dále však dodává, že tato sdělení budou „*důvěryhodná*

---

<sup>41</sup> BEDRNOVÁ, Eva, Ivan NOVÝ a Eva JAROŠOVÁ. Manažerská psychologie a sociologie. Praha: Management Press, 2012. 573-576 s. ISBN 978-80-7261-239-0

*pouze tehdy, budou-li zaměstnanci seznámeni s přesnými kroky ozdravného procesu a bude-li jim na jednáních prezentována vize, se kterou budou ochotni ztotožnit a věřit v ni.*<sup>42</sup>

Z hlediska moderního pojetí řízení lidských zdrojů je prosazována důležitost leadershipu. To znamená stylu vedení, který představuje jasné hodnoty a cíle propojené se soudržností manažerů a podřízených. Tradiční způsob vedení všech lidí stejným způsobem už dnes totiž není možný, a to jak z pohledu lidského, tak systémového. Pavlica hovoří o tzv. „*versatilním vedení*.“ Přednosti versatilního manažera jsou především v tom, „*že dokáže vůči různým skupinám pracovníků uplatňovat specifické a adekvátní přístupy, jednak umí různorodé názory, zkušenosti, přístupy a zájmy svých lidí integrovat v jeden funkční celek.*“<sup>43</sup>



Obrázek 3: Rozhodující role a kompetence profesionálů v řízení lidských zdrojů<sup>44</sup>

<sup>42</sup> ZAPLETALOVÁ, Šárka. Krizový management podniku pro 21. století. Praha: Ekopress, 2012. 90 s. ISBN 978-80-86929-85-9.

<sup>43</sup> PAVLICA, Karel, Eva JAROŠOVÁ a Robert B. KAISER. Versatilní vedení: dynamická rovnováha manažerských dovedností. Praha: Management Press, 2010. 195 s. ISBN 978-80-7261-208-6.

<sup>44</sup> TURECKIOVÁ, Michaela. Rozvoj a řízení lidských zdrojů. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2009. 58.s. ISBN 978-80-86723-80-8.

Přesto, že tyto trendy mnozí autoři doporučují v běžném režimu organizace, shodují se také na tom, že v případě krizí je vhodné upřednostnit centralizované řízení a direktivní styl vedení. Důležité je rychle a přesně plnit stanovené úkoly vedoucí ke stabilizaci situace.

Správně Zapletalová upozorňuje manažery, že nesou největší odpovědnost, a proto by měli jít příkladem. Doporučuje však také směřovat podřízené k osobní odpovědnosti a zamyšlení nad tím, co mohou sami pro organizaci udělat.<sup>45</sup>

Z hlediska dlouhodobé strategie by organizace neměla zapomínat na udržení a také získání důležitých, klíčových zaměstnanců, kteří pro podnik představují konkurenční kapitál a také zdroj k vyřešení krizové situace.

### 3.3.3 Talent management

Kvalita lidského kapitálu, jakožto bohatství firmy, má v době turbulentních změn pro fungování organizace velký význam.

*Armstrong preferuje názor, že „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.“<sup>46</sup>*

Jiří Stýblo se tomuto tématu také podrobně věnuje a v souvislosti s krizemi píše o lidském kapitálu jako o „*umocňujícím faktoru řešení kritických situací*“, kdy jsou to právě lidé, kteří se musí s měnícími se podmínkami umět vypořádat. V souvislosti s moderní, přetechnizovanou dobou zmiňuje jeden paradox. „*Čím vyspělejší technikou a technologií disponujeme, tím má větší význam pro naše zaměstnance jejich vzdělávání a další rozvoj. Jen tak může mít kvalita lidských zdrojů pro konkurenceschopnost a překonání kritických situací význam.*“ Právě z těchto důvodů doporučuje investovat do lidského kapitálu v každém stádiu vývoje firmy.<sup>47</sup>

---

<sup>45</sup> ZAPLETALOVÁ, Šárka. Krizový management podniku pro 21. století. Praha: Ekopress, 2012. 90 s. ISBN 978-80-86929-85-9.

<sup>46</sup> ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání. Praha: Grada, 2007. 327 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

<sup>47</sup> <http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d9132v11951-strategicke-řízení-lidských-zdroju-v-kritických-situacích/>

Postoj k řízení talentovaných pracovníků rozděluje názory některých odborníků. Někteří doporučují podporovat vzdělávání především talentovaných a schopných. Jiní zase doporučují hledat určitý druh talentu v každém zaměstnanci. Ve hře bývá také fakt, že někteří zaměstnanci usilují o postup do vyšší pozice.

Kociánová doporučuje při procesu řízení talentů dodržovat určitý postup od identifikace, přes jejich získávání, důležité udržení a zejména pak využití jejich talentu v praxi.<sup>48</sup>

**Zdroje pro získání talentu** jsou externí a interní. Horník upozorňuje, že identifikace talentů může být pro organizaci citlivé. Klade důraz na spravedlivé vnímání tohoto procesu, a proto vyžaduje co nejširší podporu celé organizace., Pro získání talentů z vlastních zdrojů Hroník uvádí nejčastější použití následujících metod:

- Fungující systém hodnocení
- Účast na projektech
- Development centre
- 360° zpětná vazba
- Měření potenciálu
- Nominace<sup>49</sup>

Vyhledávání talentů z externích zdrojů připadají v úvahu podle Dvořákové:

- úřady práce
- personální agentury
- on-line nabídky na vlastních webových stránkách, job serverech, personálních agentur
- inzerce
- spolupráce se vzdělávacími institucemi
- spolupráce s profesními organizacemi
- veletrh pracovních příležitostí

---

<sup>48</sup>.KOCIANOVÁ, Renata. Personální řízení: východiska a vývoj. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2012. Psyché (Grada). 110 s. ISBN 978-80-247-3269-5.

<sup>49</sup> HRONÍK, František. Rozvoj a vzdělávání pracovníků. Praha: Grada, 2007. Vedení lidí v praxi. 113 s. ISBN 978-80-247-1457-8

- doporučení stávajícími zaměstnanci <sup>50</sup>.

**Rozvoj talentů** vidí Armstrong jako „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.“<sup>51</sup>

### 3.3.4 Ovlivňování pracovního výkonu

V souvislosti s ovlivňováním pracovního výkonu Bedrnová upozorňuje, že „průběh pracovního procesu v mnohém závisí na tom, jak se v něm lidé dokážou domluvit.“ S ovlivněním jak okamžitého výkonu, tak dlouhodobé výkonnosti, spokojenosti a dalšího rozvoje vedle komunikace souvisí vliv samotného vedoucího, finanční benefity a služby v rámci péče o zaměstnance. Bedrnová dále hovoří o *souboru hnacích sil, motivaci, přičemž z psychologického hlediska řadí ke zdrojům motivace potřeby, návyky, zájmy, hodnoty a hodnotové orientace a ideály.*<sup>52</sup>

Tureckiová uvádí jako zdroj motivace:

- 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 sním firma počítá
- Spravedlivý a transparentní systém odměňování a hodnocení pracovního výkonu

---

<sup>50</sup> DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. Řízení lidských zdrojů. V Praze: C.H. Beck, 2012. Beckova edice ekonomie. 147 s. ISBN 978-80-7400-347-9.

<sup>51</sup> ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání. Praha: Grada, 2007. 470 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

<sup>52</sup> BEDRNOVÁ, Eva, Ivan NOVÝ a Eva JAROŠOVÁ. Manažerská psychologie a sociologie. Praha: Management Press, 2012. 225 s. ISBN 978-80-7261-239-0

- Nastolení takových vztahů, které podporují firemní kulturu.<sup>53</sup>

Motivace z hlediska pracovního výkonu je velmi důležitá a má řadu pozitiv ale také úskalí. Ta spočívají v případě dosažení úspěchu v *uspokojení*, v případě jeho znemožnění ve *frustraci* s prožitky neúspěchu, zklamání, vzteku a podobně. Dlouhodobé neuspokojení motivů může vést až k nebezpečné *deprivaci* s následným poškození zdraví.<sup>54</sup> Dvořáková pak zase z pohledu manažerské praxe bere v úvahu vliv minulých pracovních zkušeností, které mohou vést ke konfrontaci představ a zkušeností a následně k nenaplněným očekáváním.<sup>55</sup>

### 3.3.5 Úsporná opatření

Krize v podniku vždy vyvolává vypjatou atmosféru a takové stresující prostředí ovlivňuje myšlení, postoje i pracovní výkon zaměstnanců. Je nutné přijímat nutná opatření, která budou řešit krizovou situaci. To je cílem krizového manažera, který přijímá na základě zkušeností, všech dostupných a ověřených informací racionálního rozhodnutí. Z hlediska personalistiky se mohou změny týkat:

- Snižování mezd a počtu zaměstnanců
- Řešení zaměstnaneckých výhod
- Omezení školení zaměstnanců
- Krácení pracovní doby, omezování přesčasů<sup>56</sup>

Jedním z nejtěžších situací pro zaměstnance je propouštění. 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.*“<sup>57</sup>

---

<sup>53</sup> TURECKIOVÁ, Michaela. Řízení a rozvoj lidí ve firmách. Praha: Grada, 2004. Psyché (Grada). 71 s. ISBN 80-247-0405-6.

<sup>54</sup> BEDRNOVÁ, Eva, Ivan NOVÝ a Eva JAROŠOVÁ. Manažerská psychologie a sociologie. Praha: Management Press, 2012. 232 s. ISBN 978-80-7261-239-0

<sup>55</sup> DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. Řízení lidských zdrojů. V Praze: C.H. Beck, 2012. Beckova edice eko-nomie. 234 s. ISBN 978-80-7400-347-9.

<sup>56</sup> ZAPLETALOVÁ, Šárka. Krizový management podniku pro 21. století. Praha: Ekopress, 2012. 90 s. ISBN 978-80-86929-85-9.

<sup>57</sup> KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. 264 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

Stýblo upozorňuje na fakt, že u 40 % propuštěných zaměstnanců dochází k výskytu pocitu pracovní nejistoty a snižování výkonnosti, 60 % zaměstnanců pak pociťuje ztrátu důvěry k danému zaměstnavateli.<sup>58</sup>

Tento negativní dopad u propouštěných mohou organizace snížit a organizaci naopak zvýšit image uplatněním **otplacementu**. Cílem tohoto programu je zejména u hromadného propouštění *„poradenství a pomoc při hledání nového uplatnění na trhu práce. Mimo jiné obsahuje i nácvik prezentačních dovedností, přípravu životopisu, motivačního dopisu, zvládnutí pohovoru či orientaci na trhu práce.“*<sup>59</sup>

To, jakým způsobem zaměstnanci úsporná opatření přijímají, mají vliv také nastavené formální a neformální vztahy na pracovišti. Tyto **kolektivní pracovní vztahy** *„jsou vždy právní, organizační a věcné vztahy mezi skupinami zaměstnanců, mezi podnikovými odborovými organizacemi a jejich zaměstnavateli, popřípadě meziodborovými svazy a sdruženími zaměstnavatelů. Cílem je zabezpečení oprávněných sociálních potřeb zaměstnanců, pracovních podmínek a zákonných nároků jejich plnění.“* Nástrojem k tomuto plnění slouží *kolektivní vyjednávání.*<sup>60</sup>

Častým pojmem používaným v souvislosti s úsporou finančních prostředků organizace je **outsourcing**. Jeho základní filosofií je *„vyrábět pouze ty výrobky a vnitřními zdroji pokrývat pouze ty podpůrné služby, které přímo přispívají k dosažení naší konkurenční výhody, nebo ji pomáhají udržet.“*<sup>61</sup> Dvořáková ale upozorňuje, že se *„tento trend výrazně projevuje i v oblasti řízení lidských zdrojů.“*<sup>62</sup> V čem se však odborníci z hlediska takových úspor neshodují? Smejkal uvádí, že někteří autoři zpochybňují úsporu s ohledem na kvalitu plnění cílů. Někteří naopak vidí takovou úsporu jako hlavní důvod outsourcingu.<sup>63</sup>

---

<sup>58</sup> STÝBLO, Jiří. Outsourcing a outplacement: vyčleňování činností a uvolňování zaměstnanců : praxe a právní souvislosti. Praha: ASPI, 2005. Lidské zdroje. 58 s. ISBN 80-7357-094-7.

<sup>59</sup> SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). 84 s. ISBN 978-80-247-4644-9.

<sup>60</sup> DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. Řízení lidských zdrojů. V Praze: C.H. Beck, 2012. Beckova edice eko-nomie. 342 s. ISBN 978-80-7400-347-9.

<sup>61</sup> ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání. Praha: Grada, 2007. 71 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

<sup>62</sup> DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. Řízení lidských zdrojů. V Praze: C.H. Beck, 2012. Beckova edice eko-nomie. 84 s. ISBN 978-80-7400-347-9.

<sup>63</sup> SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). 380 s. ISBN 978-80-247-4644-9.



S cílem levně a rychle inovovat uvádí Bedrnová další možnosti úspor. Jednou z nich je „**sdílení duševního vlastnictví firem.**“ Jde o kooperaci, poskytnutí části know-how organizace obchodnímu partnerovi či konkurenci výměnou za jejich část know-how. Z takového partnerství pak obě strany těží. V další variantě hovoří o termínu **otevřené inovace.** Jedná se o doporučení firmám „*využívat nové nápady nejen uvnitř, ale také vně firmy.*“ Cílem tohoto doporučení „*není hromadit patenty, ale rychle a levně inovovat a šířit využívání svých produktů.*“<sup>64</sup>

### 3.4 Doporučení pro úspěšné zvládnání krizí

Každá firma prochází vývojovými stádii, stagnace či krizové období je zcela přirozený jev. Krize nemusí být negativní hrozbou, ale mohou být novou výzvou.

Autor Smejkal doporučuje vrcholovému managementu **už v době krize myslet a připravovat se na budoucnost** tvorbou nových vizí a strategií. S využitím Paretova pravidla by 80 % pracovního času mělo směřovat ke strategickému řízení a jen 20% řízení operativních úkolů. V České republice je tomu však přesně naopak. V zahraničí se strategickému řízení na úrovni středního managementu věnuje 40 % času a na operativní úrovni 5 % času. V České republice se podle průzkumů na této úrovni managementu strategickému řízení vůbec nevěnují.<sup>65</sup>

V souvislosti se vznikem krizí souvisí pojem riziko. Důvodů pro **zavedení rizikového managementu** v podniku uvádí Zapletalová hned několik. Zároveň však také doporučuje „*sledovat, aby náklady na management risk nebyly vyšší než jeho přínosy:*

- Vnitřní potřeba organizace – snaha omezit náklady spojené s realizací rizik a jejich eliminaci a objektivizovat rozhodování
- Vnější požadavky – tlak investorů, zákazníků, bank, pojišťoven, ručitelů, auditorů
- Konkurenční klima – cílem je získání konkurenční výhody oproti těm, kteří rizika neřídí a také zlepšení image podniku<sup>66</sup>

---

<sup>64</sup> BEDRNOVÁ, Eva, Ivan NOVÝ a Eva JAROŠOVÁ. Manažerská psychologie a sociologie. Praha: Management Press, 2012. 567-568 s. ISBN 978-80-7261-239-0

<sup>65</sup> SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). 31 s. ISBN 978-80-247-4644-9.

<sup>66</sup> ZAPLETALOVÁ, Šárka. Krizový management podniku pro 21. století. Praha: Ekopress, 2012. 44 s. ISBN 978-80-86929-85-9.

Další doporučení pro management uvádí Smejkal:

- **Chápat krizi jako příležitost**, nikoliv jako hrozbu. Hledat možnost rozvoje firmy, například v současné době formou společného využití operačních programů EU, těsně spolupracovat s univerzitami a vědeckými institucemi a inovovat své výrobky či služby
- Co nejtěsněji **spolupracovat se zájmovými skupinami** například vládou, s regionální reprezentací, se správní radou, s akcionáři atd. – zajistit jejich plnou informovanost o reální situaci firmy, využít protikrizová opatření, která jsou výhodná pro region, firmu atd.
- **Identifikovat klíčová rizika**, před kterými firma stojí (vytvořit mapu rizik
- Vybrat vhodné metody eliminace klíčových rizik (rozhodnout, která rizika jsou pro firmu zanedbatelná, která lze transformovat mimo firmu a která lze zmírnit) a **následně přiřadit zdroje (lidské, finanční, materiální a jiné) do procesů řízení klíčových rizik firmy**
- **Řídit (a mít plně pod kontrolou) investiční strategii firmy**
- **Řídit náklady firmy**
- **Zajistit adekvátní zdroje likvidity firmy**
- **Rozvíjet ofenzivní řízení firmy**
- **Minimalizovat pokles zakázek**
- **Udržet a získat nejlepší pracovníky<sup>67</sup>**

---

<sup>67</sup> SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). 32 s. ISBN 978-80-247-4644-9.

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 4 ANALÝZA V PODNIKU XY

Na základě studia krizových situací a jejich vlivu na řízení lidských zdrojů uvedených v teoretické části bakalářské práce je zřejmé, že v současné turbulentní době by mělo být krizové řízení nedílnou součástí managementu každého podniku. Vzhledem k neustále přítomnému riziku ať už ze strany konkurence, nestabilním ekonomickým, politickým nebo klimatickým podmínkám klade vysoké nároky na schopnosti managerů a připravenosti společnosti rizikům čelit. Tato kapitola představuje výzkumné šetření, jehož cílem je vyhodnocení vlivu výskytu krizových situací na řízení lidských zdrojů ve společnosti XY. Podle zjištění stavu v organizaci budou vytvořena doporučení. Ta by měla být aplikována pro dosažení optimálního stavu řízení lidských zdrojů a připravenosti podniku i jeho zaměstnanců na krizové situace v budoucnosti.

### 4.1 Metodika výzkumu

Metodika této praktické části se opírá o postupy kvalitativního výzkumu. Konkrétně případové studie. Takový postup umožňuje detailní studium jednoho případu nebo několika málo případů. *Předmětem tohoto výzkumu je zachycení problematiky krizových situací v organizaci a jejich vliv na řízení lidských zdrojů ve sledované společnosti. Za účelem získání dat byla využita metoda dotazování, při níž byly v polostrukturovaném rozhovoru pokládány otevřené otázky. Součástí analýzy bylo také studium poskytnutých dokumentů společnosti XY. Na základě získaných informací byl pomocí kvalitativní analýzy zhodnocen aktuální stav. Následně s využitím znalostí z odborné literatury dané problematiky dojde k vytvoření možných doporučení pro zajištění optimálního stavu v oblasti řízení lidských zdrojů společnosti.*

*„Kvalitativní výzkum zachycuje jevy jako dynamické a vzájemně se podmiňující. Významná jsou podmínění na straně zúčastněných osob.“* Při kvalitativním výzkumu jde především o snahu jev objevit v souvislostech, do hloubky pochopit a následně autenticky popsat.<sup>68</sup>

Rozhovor neboli interview je kvalitativní metoda shromažďování dat o sociální realitě. *„Obecně je dotazování založeno na komunikaci, v níž otázky či jiné podněty přicházejí ze*

---

<sup>68</sup>BEDRNOVÁ, Eva, Ivan NOVÝ a Eva JAROŠOVÁ. Manažerská psychologie a sociologie. Praha: Management Press, 2012. 31 s. ISBN 978-80-7261-239-0

strany výzkumníka či tazatele a odpovědi jsou reakcemi respondenta na tyto podněty. “ Bednová však upozorňuje, že získané informace jsou vždy zprostředkované, a tak může docházet více či méně ke zkreslení. K tomuto jevu může dojít také z důvodu nepřesných formulací či složitostí otázek, citlivostí témat, osobním postojem, motivací, prostředím a osobností dotazovaného i respondenta. Proto autorka doporučuje brát všechny tyto skutečnosti v úvahu už při přípravě a sestavování dotazníku. Uvádí však také výhody, a tou je navázání osobního kontaktu, kdy může tazatel situačně rozhovor přerušit, odložit a vysvětlit nedorozumění či nepochopení.<sup>69</sup>

Výzkumná část probíhala ve třech etapách. Počáteční **přípravná fáze** zahrnovala definování cílů, kterým je zachycení problematiky výskytu krizových situací a jejich vliv na řízení lidských zdrojů ve sledované společnosti XY. Na základě studia a získaných informací z odborné literatury byl vytvořen dotazník. Výzkumných 33 otázek bylo seřazeno do tří okruhů a logického sledu podle teoretické části bakalářské práce. Druhá, **realizační fáze** zahrnovala kvalitativní výzkum – rozhovor, který byl doplněn studiem písemných dokumentů získaných od managementu společnosti. Vypracovaný dotazník byl spolu s vysvětlením jeho účelu a obeznámením s problematikou bakalářské práce zaslán do společnosti na HR oddělení, podrobnosti byly průběžně vyjasňovány emailovou a telefonickou komunikací. Samotný rozhovor byl uskutečněn v podniku XY souběžně s vedoucím manažerem oddělení řízení lidských zdrojů a jedním dalším zaměstnancem z úseku vzdělávání. Ve **vyhodnocovací fázi** proběhlo zpracování dat pomocí kvalitativní obsahové analýzy a ke shrnutí výsledků. Při zpracování písemného záznamu výsledků práce v bakalářské práci byl brán ohled na anonymitu podniku XY. Na základě zjištěných informací bylo možné posoudit nedostatky, nalézt příležitosti a doporučit situační opatření.

Dotazník obsahující 33 otázek je rozdělen do tří oblastí podle logického sledu se zaměřením nalézt odpovědi na stanovené cíle. Jednotlivé cíle pak budou rozebrány v samostatných kapitolách.

---

<sup>69</sup> BEDRNOVÁ, Eva, Ivan NOVÝ a Eva JAROŠOVÁ. Manažerská psychologie a sociologie. Praha: Management Press, 2012. 50-55 s. ISBN 978-80-7261-239-0

**CÍL 1: Charakterizovat společnost, její strukturu, aktivity HRM*****Charakteristika společnosti XY***

1. Jaká je charakteristika Vaší společnosti, organizační struktura a začlenění HR oddělení?
2. Existuje ve Vaší společnosti krizový management a je zakotven do organizační struktury?

***Aktivity HR oddělení***

3. Jaké jsou strategické cíle HR oddělení?
4. Jaké jsou krátkodobé cíle HR oddělení?
5. Jaké jsou běžné denní aktivity HR oddělení?
6. S jakými problémy se nejčastěji potýká Vaše oddělení?

**CÍL 2: Zjistit stav výskytu krizových situací a její dopady na řízení lidských zdrojů*****Krizové řízení v organizaci***

7. Má Vaše společnost zpracovaný krizový plán nebo podobný dokument s postupy, jak se zachovat v různých krizových situacích?
8. Nacházela se Vaše společnost v minulosti nebo v současné době v krizové situaci?
9. Jakého druhu?
10. Je tato krize řízená?
11. Byl aktivován krizový management?
12. Bylo zahrnuto do jejího rozhodování a řešení HR oddělení?
13. Zasáhla přijata opatření na vyřešení situace také do Vaší personální práce, můžete uvést jaká – personální audit, propouštění atd.?
14. Využíváte při řešení současné krizové situaci zkušenosti z minulé krize?

***Krizová komunikace***

15. Považujete komunikaci za důležitý nástroj ke stabilizaci krizové situace?
16. Máte připraven postup pro krizovou komunikaci?

**CÍL 3: Zjistit charakteristiku personální práce v období nestability a příležitosti*****Krizové vedení***

17. Byl se zaměstnanci veden ohledně výskytu krize a jejího řešení dialog?

18. Byli zaměstnanci vyzváni k aktivní účasti na řešení krize?
19. Hlásili se zaměstnanci sami k aktivní účasti na řešení krize?
20. Byla aktivita zaměstnanců oceněna?
21. Bylo nutné se zaměřit na udržení klíčových či talentovaných zaměstnanců?

#### ***Ovlivnění pracovního výkonu***

22. Zjišťovali jste zpětnou vazbu spokojenosti zaměstnanců?
23. Podporovali jste v období krize zvyšování kvalifikace vybraných pracovníků nebo naopak došlo v tomto směru k úsporným opatřením?
24. Změnil se v krizové situaci systém odměňování a hodnocení pracovního výkonu?  
Jakým způsobem?
25. Můžete uvést nynější zavedený systém odměňování zaměstnanců a další nabízené benefity

#### ***Úsporná opatření***

26. Bylo nutné v rámci úsporných opatření přistoupit k propouštění zaměstnanců?
27. Je součástí personální práce se zaměstnanci outplacement?
28. Týkala se úsporná opatření výdajů na zvyšování kvalifikace zaměstnanců?
29. Týkala se úsporná opatření odměňování nebo jiných benefitů?

#### ***Outsourcing***

30. Využíváte outsourcing?
31. V jakých oblastech?

#### ***Image společnosti***

32. Přispělo řešení krizové situace k upevnění organizační kultury a image?
33. Přinesla z Vašeho pohledu krize jiná pozitiva?

### **4.1.1 CÍL 1: Charakteristika společnosti, její struktura, aktivity HRM**

Cílem této výzkumné části bylo charakterizovat společnost XY, zjistit organizační strukturu včetně jejího začlenění HRM a ukotvení krizového managementu. Dalším úkolem bylo zjistit aktivity, cíle a problematiku HRM.

### *Charakteristika společnosti XY*

Společnost XY byla založena v roce 1993, ale historii průmyslové výroby lze vysledovat už od roku 1932. Společnost působí v české republice, je však součástí celosvětového koncernu stávajícího s více jak 500 společnostmi, které sídlí v 61 státech světa.

Ve svém regionu patří mezi největší stabilní a úspěšné zaměstnavatele. Svým zaměstnancům nabízí bohatý sociální program, práci v mezinárodním prostředí, možnost kariérního růstu a osobního rozvoje. Absolventům vysokých škol nabízí propracovaný programový systém, který pomáhá nastartovat profesní kariéru. Chce kopírovat moderní trendy stálého zlepšování a zefektivňování kultury výroby a stát se tak jedním z nákladově nejefektivnějších závodů koncernu. Navíc v rámci nového záměru se společnost podílí nejen na výrobě, ale také postupně na vývoji a ochraně know how.

Společnost věnuje velkou pozornost a aktivní přístup k ochraně životního prostředí, požární ochraně, bezpečnosti a hygieně práce. Významným krokem v ochraně životního prostředí je od roku 2016 zavedení zákonem požadovaného recyklačního systému použitých výrobků. Součástí preventivních programů je i krizový management a je ukotven do organizační struktury podle jednotlivých oborů.

Společnost XY je společenství tří sekcí s vlastní entitou, ale jedním společným vedením, sídlícím v ČR. Jedna sekce je zaměřena na výrobu a techniku, druhá na finance a kontrolu a třetí na marketing a obchod. Manažer pro řízení lidských zdrojů podléhá přímému vedení jednateli technického oddělení, celý personální útvar slouží jako servisní útvar pro všechna tři oddělení.



SEKCE VÝROBA A TECHNIKA	SEKCE MARKETING A OBCHOD	SEKCE FINANCE A CONTROLLING
DIVIZE Příprava materiálu Výroba PLT Výroba CVT Tovární inženýrství Provoz elektrárny Průmyslové inženýrství Personální Materiálové hospodářství Industrializace produktu Kvalita Řízení výroby ESH Výroba forem	DIVIZE PLT RE SK PLT RE CZ Truck RE CZ/SK Marketing CZ/SK Řízení poptávky na trhu CZ/SK	DIVIZE ICO systémy Účetnictví Služby informačních technologií Financování a daně

Tabulka 1: Organizační struktura společnosti XY<sup>70</sup>

### *Aktivita HR oddělení*

Z rozhovorů s respondenty jednoznačně vyplynulo, že klíčovým cílem HR oddělení jak z dlouhodobého, tak krátkodobého hlediska je „*mít správné lidi na správných místech.*“ S tímto tématem souvisí jak vize, tak právě největší svízel současného trhu práce, který řeší HR oddělení. Tím je nedostatek kvalifikovaných lidí. Získávat nové zaměstnance společnost potřebuje také z důvodu *strategického expanzního projektu výroby*, který započala v roce 2015 a stále v něm pokračuje.

VÝVOJ POČTU ZAMĚSTNANCŮ									
Roky	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Průměrný stav pracovníků	3 377	3 482	3 559	3 607	3 547	3 559	3 593	3 808	4 074

Tabulka 2: Vývoj počtu zaměstnanců<sup>71</sup>

<sup>70</sup> Organizační struktura společnosti XY, zdroj: Výroční zpráva společnosti XY, vlastní úprava

<sup>71</sup> Vývoj počtu zaměstnanců společnosti XY, zdroj: Výroční zpráva společnosti XY, vlastní úprava

*Strategickým cílem personální politiky je proto získávat a udržet motivované, kvalifikované, výkonné a loajální zaměstnance. Z hlediska krátkodobého je pak důležité umět rychle reagovat na poptávku zaměstnanců z hlediska sezónnosti a změny chování zákazníků.*

Respondenti dále konstatují, že „*celkově současná doba vyžaduje zvýšené úsilí při celém procesu získávání zaměstnanců a také péče o ně.*“ Proto, aby se práce zkvalitnila, zrychlila a zpřehlednila, přechází společnost postupně od papírové práce na *digitalizaci HR procesů*. *Budování povědomí značky* lze přiřadit také ke strategickým cílům společnosti. Patří do náplně aktivit HR oddělení a děje se tak mnoha činnostmi. Důležitou součástí tohoto procesu je například *spolupráce se školami*. Orientace je především na střední a vysoké školy s technickým zaměřením.

K běžným denním aktivitám HR oddělení patří starost o běžnou personální agendu dle zákonných předpisů. Jedná se o péči o zaměstnance od nábory, přijímání, zaškolení, řešení problémů se zaměstnanci, propouštění, odměňování podobně. Mezi další činnosti patří příprava podkladů pro zpracování mezd, které v rámci úspor dokončuje jiné pracoviště mimo organizaci i pro další závody v ČR.

#### **4.1.2 CÍL 2: Krizové situace a její dopady na řízení lidských zdrojů**

Výzkumným cílem druhé části bylo, zda se v organizaci vyskytují krizové situace a jaký mají vliv na řízení lidských zdrojů.

*Společnost věnuje velkou pozornost krizovému řízení v širším smyslu. Důležitost je zaměřena především na prevenci.* Součástí krizového managementu je analýza rizik, kterým společnost může čelit. Podle možnosti identifikace zdroje krize je zpracován krizový scénář s přesně stanovenými podmínkami startu, přesně stanovenými zodpovědnými lidmi, termíny, postupy řešení, způsobu komunikace. Společnost má například připraven krizový plán pro případ provozních havárií nebo pro případ živelných pohrom. Z hlediska BOZP jsou všichni zaměstnanci proškolení již při nástupu do zaměstnání. Každé dva roky probíhá praktický nácvik správného chování při simulaci vzniku krizové situace u všech zaměstnanců. Firma dále zabezpečuje pravidelná školení vedoucích pracovníků a některých týmů.

Společnost se v současné době nenachází v typické krizi. Na každou situaci, změnu a vývoj však podnik musí reagovat a řídit ji. V této době jde o *všudypřítomnou personální problematiku*, která spadá právě pod HR oddělení. Fluktuace činila za rok 2017 6 %. Jelikož je pozornost věnována především preventivním dlouhodobým opatřením, není nutné hodnotit tento stav jako kritický. Management HR oddělení však přiznává, že *nynější doba si žádá daleko větší úsilí při práci s lidmi v celé šíři pracovního procesu, než tomu bylo dříve*.

V minulosti se podnik v s krizovými situacemi potýkal. Lze uvést například krize 1997, kdy byl areál společnosti zasažen povodněmi. V případě této krize se řešila problematika odstranění škod a nastartování normálního provozu. Mimořádná personální opatření se týkala pomoci zaměstnancům postižených povodněmi. Úkolem všech oddělení byla především kvalitní koordinace nápravných opatření v mimořádně nepříznivých podmínkách s přihlédnutím na dodržování BOZP.

Další krizová situace byla v podniku kolem roku 2008 až 2010, kdy probíhala ekonomická stagnace, šlo tedy o krizi ekonomickou. Docházelo k útlumu výroby s následným poklesem zisků. Přesto podnik neplánoval propouštění zaměstnanců. V úvahu byl brán fakt, že krize je časově omezená. Pokud by zaměstnance propustili, museli by je pak opět získávat, což by bylo neefektivní. Proto se snažili vyřešit situaci pomocí přijatí určitých úsporných opatření. Například došlo k časovému snížení pracovní doby mzdovým úpravám. Pro některé zaměstnance pak tato situace v organizaci zažehla impuls a motivaci k vlastnímu podnikání a odcházeli sami. Podnik vyšel těmto lidem vstříc a bylo jim nabídnuto výhodné odstupné.

*Komunikace* je podle HR manažerů jednoznačně nejdůležitější nástroj při řešení krizových situací. A nejen pro období krizových situací. Krizová komunikace je také součástí krizového plánu. Jsou tedy přesně stanovené osoby, které mají komunikovat směrem k zaměstnancům, které navenek a jakými kanály. Zkušenosti jsou samozřejmě vždy cenné, a to nejen z krizových, ale i běžných situací.

#### 4.1.3 CÍL 3: Personální práce v období nestability a příležitosti

Třetí část výzkumného rozhovoru se zabývala charakteristikou personální práce v období nestability a příležitosti.

Respondenti vypověděli. „*Personální práce se vždy musela přizpůsobit konkrétní situaci.*“

### *Krizové vedení*

Co se týká povodňové krize, situace byla taková, že byl záplavami zasažen podnik i velká část regionu. Krizová událost se netýkala jen podniku a jeho zaměstnanců, ale také v mnoha případech, jejich rodin. Přes všechny tyto krizové události se zaměstnanci velmi výrazně aktivně podíleli na vyřešení situace v podniku. „*Šlo o ukázkový příklad participace zaměstnanců na straně jedné a připravenosti organizace na straně druhé.*“ Přesto, že management s takovou situací neměl praktickou zkušenost, správnou organizací a semknutostí všech se mohl provoz během 14 dnů obnovit. V průběhu kritických 14 dnů, kdy podnik nevyroběl, zaměstnanci pobírali běžný plat. Navíc, se organizace postavila také za své záplavou postižené zaměstnance. Těm, kteří potřebovali, byly nabídnuty nenávratné půjčky na opravy jejich domovů.

Při ekonomické krizi kolem roku 2008 až 2010 byla situace poněkud jiná. Jelikož došlo k poklesu výroby, klesaly zisky, bylo nutné na tuto situaci reagovat. Jak již bylo zmíněno, organizace se nepřikláněla k propouštění zaměstnanců. V rámci úspor byli zaměstnanci vyzváni k úpravě pracovní doby a platových podmínek. Samozřejmě bylo nutné udržet klíčové zaměstnance.

### **Ovlivnění pracovního výkonu**

V podniku pravidelně probíhá zjišťování zpětné vazby formou dotazníkového šetření zaměřeného například na celkovou spokojenost a komunikaci v organizaci. Zpětnou vazbu používají vedoucí pracovníci také v rámci hodnocení výkonnostních ukazatelů, a to formou diskuse zaměstnanců se svými nadřízenými pracovníky. Součástí je také plánování dalšího osobního rozvoje, rozvoje kompetencí a plánování osobní kariéry. Kariérní rozvoj není omezen pouze na působení v této společnosti, ale zaměstnanci se mohou ucházet o seberealizaci v rámci celého koncernu. Tento proces hodnocení neslouží pouze jako zpětná vazba pro vedoucí management ale také jako nástroj pro proces zkvalitňování komunikace v organizaci.

Zaměstnanci jsou odměňováni na základě tarifní hodinové mzdy podle náročnosti své práce, odbornosti a přínosu pro podnik. Koncem roku 2016 společnost reagovala na nepříznivou situaci na trhu práce a uzavřela dodatek Kolektivní smlouvy o 7% navýšení mezd na další rok. V organizaci mají zaměstnanci řadu dalších benefitů. Každoročně vyplácený podíl na zisku, byla vyplacena také třináctá a čtrnáctá mzda v plné výši. Dalším bonusem je příspěvek

na pracovní a životní výročí zaměstnanců a další zaměstnanecké požitky. Tyto příspěvky jsou využívány v souladu s platnou Kolektivní smlouvou jednotlivých kategorií. Ve společnosti je také propracovaný manažerský program za účelem odměn pro vrcholový management. Zaměstnanci mají také například zvýhodněné stravování a možnost si nakoupit firemní zboží se slevou.

### **Úsporná opatření**

Jak již bylo zmíněno, společnost se ani v době ekonomické krize nepřiklání k propouštění zaměstnanců. Přesto je pro tyto případy vypracován scénář pro outplacement, krok za krokem, jak v takovém případě postupovat.

V období finanční nestability ekonomické krize si společnost uvědomovala význam efektivní práce se všemi zdroji, tedy lidskými nevyjímaje. Bylo to období, kdy vzdělávání bylo velmi významným nástrojem personální politiky pro udržení pozitivního klimatu a klíčových zaměstnanců. Managementu se podařilo najít způsob, jak nahradit omezené finanční prostředky. Školení se ujali jednak vedoucí pracovníci jednotlivých týmů a HR oddělení. Z vnějších zdrojů pak bylo využito evropských fondů. Co se týká ostatních úspor v době krize již bylo uvedeno.

I v současnosti je vzdělávání velmi důležité. Je kladen důraz na kvalitní zapracovanost nových zaměstnanců a tvorbu kvalitních týmů.

### **Outsourcing**

Outsourcing společnost využívá, především tam, kde to dává smysl. Chce se soustředit především na to, co je nejdůležitější, tedy na hlavní předmět svého podnikání. Služeb externích firem využívají například ve stravování, některých částech údržby, v dopravě a podobně. Osvědčila se také spolupráce s agenturami práce, kdy si tímto způsobem zajistí brigádníky na jednodušší výrobní operace.

### **Image společnosti**

S ohledem na vývoj krizových situací od roku 1997 lze říci, že po krizi vždy velmi výrazně stoupla loajalita a sounáležitost zaměstnanců. Bylo to zejména tím, že se společnost zachovala velmi solidně, podala zaměstnancům pomocnou ruku a podržela je i v těžkých životních situacích. Poněkud odlišná situace je v současnosti. Díky nízké nezaměstnanosti a tím pádem vysoké poptávce po pracovní síle mají lidé na výběr. Proto nemají takovou potřebu sounáležitosti jako v době vysoké nezaměstnanosti.

Na každé krizi si organizace otestuje v reálných podmínkách teoretickou připravenost a na základě vyhodnocení pak provede revizi nastavených procesů. Některé zeštíhlí, některé zruší nebo pozmění. S každou získanou informací i zkušeností je třeba pracovat. Poučit se a najít pozitiva.

## 4.2 Výsledky výzkumu

Tato kapitola představuje závěry výzkumného šetření, jehož cílem bylo zachycení problematiky výskytu krizových situací a jejich vliv na řízení lidských zdrojů ve sledované společnosti, XY. Za pomoci kvalitativního výzkumu, který byl realizován pomocí strukturovaného rozhovoru a doplněn studiem písemných dokumentů společnosti, došlo k posouzení a shrnutí výsledků. Na základě jejich zhodnocení s využitím znalostí a dalších dostupných zdrojů dané problematiky dojde k vytvoření doporučení pro zajištění optimálního stavu v oblasti řízení lidských zdrojů společnosti XY.

### 4.2.1 CÍL 1: Charakteristika společnosti, její struktura, aktivity HRM

Prvním výzkumným cílem bylo charakterizovat společnost XY, popsat její strukturu a zjistit, zda je HRM a krizový management začleněn do struktury organizace. Další otázky byly směřovány na zjištění HRM aktivit, a to jak z hlediska dlouhodobé, tak krátkodobé strategie a nejčastějších problémů, se kterými se potýká.

Průmyslově orientovaná společnost XY byla založena 1993, historie výroby však sahá do roku 1932. Společnost působí v české republice, ale je součástí celosvětového koncernu stávajícího s více jak 500 společnostmi, které sídlí v 61 státech světa. Ve svém *regionu patří mezi největší, stabilní a úspěšné zaměstnavatele*. Tyto skutečnosti výrazně určily a formovaly *silnou firemní kulturu*, která staví na dlouholetých tradicích atraktivního, stabilního tuzemského zaměstnavatele. Jako součást celosvětového koncernu se *díky správné integraci dále zformovala do organizace velmi variabilní a pružné. To ji umožňuje dosahovat efektivitu, vnitřní soudržnosti a schopnosti adekvátně reagovat na permanentně se měnící podmínky. Velmi významným je pro organizaci také koncept budování organizační identity i její image prostřednictvím organizačního designu, komunikace a stylem jednání uvnitř organizace i s vnějším okolím.*

Společnost chce kopírovat moderní trendy stálého zlepšování a zefektivňování kultury výroby a stát se tak jedním z nákladově nejefektivnějších závodů koncernu. Tohoto cíle organizace dosahuje díky *efektivnímu řízení nejcennějšího nositele inovací, tedy lidského kapitálu*. O důležitosti tohoto tvrzení svědčí *začlenění personálního útvaru do struktury organizace. Vedoucí manažer HR oddělení je přímo podřízen jednatelem společnosti. Může se tak podílet na účinném řízení zaměstnanců s ohledem na využití jejich odborných znalostí a tvořivosti při plnění jasně vymezených cílů. Díky znalosti personální problematiky i konkrétních zaměstnanců může také korigovat rozhodnutí managementu s přihlédnutím na konkrétní dopady na zaměstnance*.

Jednoznačně *klíčovým cílem HR oddělení* jak z dlouhodobého, tak krátkodobého hlediska je „*mít správné lidi na správných místech*.“ Společnost je nucena zohledňovat vnitřní potřebu organizace v získávání zaměstnanců z hlediska navyšování výroby, běžného penzionování, a také musí umět reagovat na sezónní výkyvy ale také na nedostatek kvalifikovaných zaměstnanců na trhu práce a fluktuaci. Ta byla v roce 2017 6 %. *Strategickým cílem personální politiky je proto také umět získávat a udržet motivované, kvalifikované, výkonné a loajální zaměstnance, Ke zkvalitnění tohoto procesu má mimo jiné digitalizace*.

#### 4.2.2 CÍL 2: Krizové situace a její dopady na řízení lidských zdrojů

Druhým cílem této bakalářské práce bylo zjistit, zda se ve společnosti XY vykytovaly krizové situace nebo se podnik v krizové situaci nachází v současnosti. Zároveň bylo cílem zjistit, jak se tyto případné krize odrazily na fungování řízení lidských zdrojů.

Bylo zjištěno, že společnost věnuje především značnou pozornost a aktivní přístup k ochraně životního prostředí, *preventivním opatřením a protikrizovým situacím*. O důrazu, jaký je tomuto tématu přikládán, svědčí existence krizového managementu a jeho ukotvení ve struktuře společnosti. Součástí krizového plánu je také plán krizové komunikace směřující k informovanosti jak uvnitř organizace, tak mimo ni. Důležitým článkem protikrizových opatření jsou pravidelná školení jak krizových týmů a vedoucích pracovníků, tak všech zaměstnanců.

Za dobu existence současné podoby společnosti, tedy od roku 1993, byla prověřena schopnost reagovat na krizové změny hned několikrát. Každá krizová situace měla svá specifika a tomu bylo nutné přizpůsobit aktivity pro řízení nejcennějšího kapitálu společnosti, tedy

lidí. Byli to právě lidé, kteří svými schopnostmi a loajalitou přispěli ke zdárnému vyřešení složitých situací.

*Příčinou první krize byly povodeň v roce 1997, která vznikla náhle, neočekávaně, totálně zasáhla celý areál továrny a znemožnila výrobu.* Strategický význam krizového managementu spočíval především v *koordinaci nápravných opatření* v mimořádně nepříznivých podmínkách s přihlédnutím na dodržování BOZP. Z hlediska krátkodobé i dlouhodobé strategie bylo nutné *motivovat zaměstnance k výkonu skrze vizi brzkého zotavení z krizové situace a obnovení výroby.* Díky loajalitě zaměstnanců tohoto bylo dosaženo během 14 dnů. Zaměstnanci tak mohli pobírat běžný plat, i když podnik nevyroběl. Zásadní byla podpora ze strany podniku pro ty, jejichž domovy byly rovněž postiženy záplavami, a to formou *poskytnutí nenávratných půjček.* Prostřednictvím toho počínu byla zcela jistě výrazně *posílena důvěryhodnost a celková image organizace, ale také motivace zaměstnanců.* Nedílnou součástí krizového řízení byla *krizová komunikace* směřovaná napříč podnikem i mimo něj. Přesto, že *nikdo ze zúčastněných neměl doposud zkušenost s takovou situací,* odrazilily se v ní kvalitní manažerské schopnosti i lidské vlastnosti. Jak pracovníci HRM sami tvrdí, „*šlo o ukázkový příklad participace zaměstnanců na straně jedné a připravenosti organizace na straně druhé.*“

Kompetence managementu a loajalita zaměstnanců byla prověřena i v druhém případě krizové situace. Její příčiny byly dány *charakterem celosvětové ekonomické* situace kolem roku 2008 až 2010, a proto změny pocítila nejen organizace XY, ale víceméně celá korporace. *Ani s ekonomickou krizí management neměl praktickou zkušenost* díky změně politických poměrů po roce 1989. Vzhledem k útlumu výroby s následným poklesem zisků, tedy i nutných úspor, byla *personální politika strategickým úkolem pro udržení konkurenceschopnosti podniku.* Dalším, zásadním aspektem ovlivňujícím celkový obraz krizové situace byl čas – tedy *dlouhodobé působení.* Taková období jsou charakteristická stresem a *nejistotou ale také příležitostmi pro celou organizaci, tak i pro jednotlivé zaměstnance.* U některých zaměstnanců byla tato situace impulsem odchodu z organizace, a těm bylo nabídnuto výhodné *odstupné.* Ostatní zaměstnanci projevíli *osobní odpovědnost* k vyřešení situace a v rámci kolektivního vyjednávání byly upraveny mzdové podmínky. Díky tomuto počínu *nemusela organizace přistoupit k hromadnému propouštění. Bylo však nutné udržet klíčové zaměstnance a celkově podporovat proaktivní atmosféru.*



Nabyté *zkušenosti zejména z ekonomické krize HRM zúročuje v současné době*, přesto, že se nenachází v krizové situaci. Je nucena reagovat a řídit *změnu probíhající na trhu práce s vysokou fluktuací a nedostatkem především technických pracovníků*.

#### 4.2.3 CÍL 3: Personální práce v období nestability a příležitosti

Z výzkumu, který měl zjistit charakteristiku personální práce v období nestability a příležitosti v době krizí vyplynulo následující.

Změna v životě organizace XY je *neustále přítomný jev*, na který umí velmi pružně reagovat i přesto, že s některými událostmi neměla doposud žádnou zkušenost. Každá krize přinesla příležitost si otestovat v reálných podmínkách teoretickou připravenost a na základě vyhodnocení průběhu řešení pak provedla revizi nastavených procesů. O tom, že umí organizace nalézt v krizových situacích příležitost ke zvýšení konkurenceschopnosti a prestiže vypovídá úspěšnost jejich řešení.

Stabilita organizace XY byla prověřena vážnými krizemi. První, náhle a neočekávaně vzniklou, záplavovou krizí, která sice způsobila ničivé škody, ale trvala krátce. Druhou, která vznikala postupně ale měla dlouhý průběh, krizi ekonomickou. Každá z těchto krizí si vyžadovala *specifický přístup k řešení situace*. Co však zůstalo neměnné, byli právě lidé, zaměstnanci, kteří pomohli organizaci úspěšně vyřešit složité situace. Průzkum potvrdil fakt, že, *úspěšnost firmy je dána tím, jak kvalitní zaměstnává lidi, kteří tvoří přidanou hodnotu a oporu při zvládnutí složitých situací. Díky strategickému řízení lidské síly byla schopna organizace nejen zvládnout krizovou situaci, ale navíc se ještě posunout v řebříčku hodnot a získat náskok před konkurencí*.

*Vyšlo najevo, že HRM umí při řízení lidí v organizaci přizpůsobit krátkodobou strategii konkrétní situaci tvorbou nových vizí, které správně komunikuje a motivuje zaměstnance k jejich naplnění. V tomto procesu akceptuje dlouhodobé vize s přihlédnutím na prosperitu organizace, ale také na podporu svého největšího bohatství - zaměstnanců*.

Že nejde jen o fráze bylo dokázáno například při povodních, kdy se *projevila a dále prohloubila loajalita silné kvalitní a pružné organizační kultury*, která dokázala fungovat jako jedna velká rodina s cílem vrátit podnik do původního stavu a moct pokračovat v běžné práci. Navíc silné zázemí organizace bylo schopno poskytnout sociální podporu zaměstnancům zasažených povodní poskytnutím nenávratných půjček.

Dalším důkazem vzájemné podpory byla skutečnost, že ve chvílích, kdy byla organizace nucena přistupovat k úsporným opatřením v době ekonomické krize, projevila *odhodlanost postupovat podle svých zásad, že lidé v organizaci jsou na prvním místě*. HRM díky svým schopnostem *získal loajalitu* zaměstnanců a *odhodlání přijat vlastní odpovědnost a podporu* k vyřešení nutných finančních úspor. Zaměstnanci přistoupili v rámci kolektivního vyjednávání k optimalizaci pracovní doby a platových podmínek. Díky tomuto počínu nemuselo dojít k hromadnému propouštění.

Z výzkumu vyplývá, že společnost XY flexibilně přizpůsobuje své strategické cíle v oblasti řízení lidských zdrojů i současné situaci. Staví na svých zkušenostech, které aplikuje do tvorby nových vizí. Ty správně komunikuje směrem ke svým současným i budoucím zaměstnancům s cílem zajistit pro organizaci dostatek kvalitních a loajálních zaměstnanců, které podpoří při dosahování cílů organizačních i svých.

### 4.3 Doporučení pro podnik XY

Přesto, že organizace XY věnuje celému procesu řízení lidských zdrojů i krizové prevenci maximální péči a z výzkumu nevyplynuly nedostatky, přesto jsem vyzoroval možné oblasti z dané tematiky, na které bych rád poukázal a management podniku inspiroval k zamýšlení.

#### **Zavedení analýzy psychosociálních rizik**

Jelikož se chce společnost stát jednou z nejefektivnějších závodů celosvětového koncernu, a navíc dále navyšovat počty zaměstnanců, lze předpokládat zvýšený tlak na optimalizační procesy. Tyto změny mohou u HRM a vedoucích pracovníků vyvolávat přetížení ze zavádění změn, náborem nových pracovníků a jejich zaučování. Také u ostatních zaměstnanců mohou změny vyvolávat obavy z navyšování práce, odpor ke změnám, ne-mocnost nebo konflikty. V rámci udržitelnosti výkonu pro jednotlivce i organizace doporučuji managementu, aby zvážili v rámci preventivních programů *zavedení analýzy psychosociálních rizik*. Podle výsledků ESENER 2 až 62 % doby nemocnosti je způsobeno stresem a nevhodným řízením psychosociálních rizik, například zavedením metody 5S. Aplikací metody p5S – tedy inovativní metody, která využívá analýzu psychosociálních rizik a metod psychologie

práce pro podporující prostředí, se tyto negativní projevy snížily o 42% a upravilo se celkové pracovní klima.<sup>72</sup>

### Strategické řízení

Krize nabízí organizacím jedinečnou příležitost odlišit se od konkurence a využít nové příležitosti. Přesto, že společnost XY není v typické krizové situaci, přesto prochází procesem neustálého vývoje a tvorba vizí je běžnou součástí tohoto procesu. Jelikož podle statistik z odborné literatury byly zjištěny *nedostatky ve strategickém řízení u managementu v ČR*, doporučuji i HRM podniku XY, aby využili těchto informací k zamyšlení nad tímto tvrzením.

Autor Smejkal doporučuje vrcholovému managementu už v době krize myslet a připravovat se na budoucnost tvorbou nových vizí a strategií. S využitím Paretova pravidla by 80 % pracovního času mělo směřovat ke strategickému řízení a jen 20% řízení operativních úkolů. V České republice je tomu však přesně naopak. V zahraničí se strategickému řízení na úrovni středního managementu věnuje 40 % času a na operativní úrovni 5 % času. V České republice se podle průzkumů na této úrovni managementu strategickému řízení vůbec nevěnují.<sup>73</sup>

### Fluktuace

Fluktuace v podniku XY činila za rok 2017 pouhých 6 % a *podle níže uvedených informací splňuje růstový potenciál, je tedy pro společnost prospěšná.*

Zajímavá fakta podle ředitelky pracovní agentury ManpowerGroup Jaroslavy Rézlové udávají, že „průměrná fluktuace v České republice v roce 2018 se pohybovala v rozmezí 14 až 16 %. Za prospěšnou míru obměny zaměstnanců zajišťujícím firmám nový potenciál k růstu je považováno rozmezí 5 až 7 %. Naopak vysoká fluktuace omezuje fungování společnosti a její rozvoj, znamená ztrátu know-how, nízkou motivaci zaměstnanců a vysoké náklady na nábor a zaučení nových zaměstnanců.“<sup>74</sup>

---

<sup>72</sup> Změny vyžadují psychologii - Vlastní cesta. Síť poradců - praktických odborníků - Vlastní cesta [online]. Dostupné z: <https://www.vlastnicesta.cz/clanky/zmeny-vyzaduji-psychologii/>

<sup>73</sup> SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). 31 s. ISBN 978-80-247-4644-9.

<sup>74</sup> [online]. Dostupné z: [http://www.idnes.cz/finance/prace-a-podnikani/prace-zamestnani-fluktuace-zamestnavatele.A180620\\_114843\\_podnikani\\_kho](http://www.idnes.cz/finance/prace-a-podnikani/prace-zamestnani-fluktuace-zamestnavatele.A180620_114843_podnikani_kho)

### Nábor nových zaměstnanců

Jelikož je nábor nových zaměstnanců nejdůležitějším a strategickým cílem HRM, uvádím níže velmi zajímavá fakta, která by mohla být při náboru využita.

Jako úspěšný faktor jak při snižování fluktuace, tak při náboru nových zaměstnanců u rychle rostoucích společností se jeví „*odpovídající úroveň měkkých dovedností a kulturní způsobilost kandidátů*“ Průzkum poukazuje na zdroj možných chyb, neboť společnosti považují u kandidátů za nejdůležitější:

- Pracovní zkušenosti uvedlo 42 %.
- Potenciál růstu a rozvoje je důležitý pro 21 %.
- Tvrdé dovednosti jsou klíčové pouze pro 19 %.
- Měkké dovednosti u 11 % firem a kulturní způsobilost pouze pro 7 %<sup>75</sup>

*Věk je při fluktuaci klíčovým faktorem*, ukázal nedávný průzkum společnosti Manpower-Group. Lidé do 30 let mají více než pětkrát vyšší fluktuaci než lidé nad 40 let. Lidé nad 50 let mají fluktuaci minimální, protože preferují větší pracovní stabilitu.<sup>76</sup>

*Novodobý personalista bere změnu jako výzvu, baví jej nové druhy komunikace a aplikace, pomocí vhodných nástrojů si usnadňuje svoji náborovou práci.* Tak vypadá podle průzkumu společnosti Thiswayglobal novodobý personalista, který se flexibilně přizpůsobuje novým trendům trhu práce. Ze statistiky totiž vyplývá:

- 45 % uchazečů o práci využívá pro tento účel svůj mobilní telefon
- 89 % uchazečů tvrdí, že mobilní telefon hraje svou významnou roli v hledání zaměstnání
- 54 % kandidátů čte reference o zaměstnavateli
- 52 % se podívá na informaci o platu

---

<sup>75</sup> 302 Found. 302 Found [online]. Dostupné z: <http://www.kmosek.com/nabor-zamestnancu-trendy-a-strategie>  
<sup>76</sup> [online]. Dostupné z: [http://www.idnes.cz/finance/prace-a-podnikani/prace-zamestnani-fluktuace-zamestnavatele.A180620\\_114843\\_podnikani\\_kho](http://www.idnes.cz/finance/prace-a-podnikani/prace-zamestnani-fluktuace-zamestnavatele.A180620_114843_podnikani_kho)

- 59 % uchazečů si uloží prohlíženou pozici ve svém telefonu a dále si ji prohlédne na svém zařízení, jako je počítač nebo notebook
- 79 % uchazečů využívá sociální sítě k vyhledávání vhodného zaměstnání<sup>77</sup>

Z uvedeného vyplývá, že **nové trendy při oslovování kandidátů** jsou nevyhnutelné. Lze využívat například tradiční zaměstnaneckou síť LinkedIn, nebo nejpopulárnější síť Facebook pomocí funkce Job Offer, inzerentům poskytuje široké možnosti. Nejnovější způsob nabídky práce je možná formou prezentací vlastní společnosti přes Instagram nebo Youtube.

Výsledky průzkumu Jobs.cz, lze využít u pracovních pohovorů. Průzkum, který se uskutečnil mezi studenty a absolventy vysokých škol v květnu až červnu 2017 **uvádí obavy při hledání a nástupem do práce.**

- Z přijímacího pohovoru 49,8%
- Z nároků, které na mne budou kladeny 58,3%
- Z nadřazených 33,5%
- Z kolegů 27,8%
- Z firemní kultury 15,3%
- Z openspace 12,9%
- Z odpovědnosti 28,8%
- Z nutnosti se podřizovat 19,8%
- Z něčeho jiného 4,5%
- Z dojíždění 19,7%<sup>78</sup>

---

<sup>77</sup> 302 Found. 302 Found [online]. Dostupné z: <http://www.kmosek.com/nabor-zamestnancu-trendy-a-strategie/>

<sup>78</sup> [online]. Dostupné z: [http://www.idnes.cz/finance/prace-a-podnikani/prace-zamestnani-finance-absolventi-kariera.A180427\\_160537\\_podnikani\\_kho](http://www.idnes.cz/finance/prace-a-podnikani/prace-zamestnani-finance-absolventi-kariera.A180427_160537_podnikani_kho)

## ZÁVĚR

Bakalářská práce se zabývá krizí v podniku a jejím dopadem na řízení lidských zdrojů.

Práce byla rozdělena do dvou částí, teoretické a praktické. Struktura teoretické části byla členěna do kapitol tak, aby srozumitelně obeznámila s problematikou krizových situací v organizacích a jejich vlivu na řízení lidských zdrojů. V první kapitole byla pomocí odborné literatury popsána problematika krizí v podniku. Druhá kapitola se zaměřuje na objasnění tématu řízení lidských zdrojů. Třetí kapitola čerpá z témat první a druhé kapitoly a zaměřuje se na krizového řízení lidských zdrojů. Jednotlivé kapitoly popisují obecně danou problematiku včetně postupů, metod a doporučení.

Praktická část bakalářské práce představuje výzkumné šetření, jehož cílem je poukázat na vliv výskytu krizových situací na řízení lidských zdrojů ve společnosti XY. Metodika výzkumné části se opírá o postupy kvalitativního výzkumu, konkrétně případové studie. Za účelem získání dat byl vypracován strukturovaný dotazník se třemi okruhy otázek. První okruh byl zaměřen na charakteristiku společnosti a aktivity HR oddělení. Druhý okruh otázek cílil na zjištění výskytu krizových situací ve společnosti XY a jejich dopadu na řízení lidských zdrojů. Cílem třetího okruhu otázek byla charakteristika personální práce v období nestability a příležitosti. Praktická část obsahuje rovněž interpretaci strukturovaného rozhovoru a vyhodnocení pomocí kvalitativní obsahové analýzy s přihlédnutím na anonymitu podniku XY. Na základě získaných informací bylo možné posoudit nedostatky a byla vytvořena doporučení na dosažení optimálního stavu řízení lidských zdrojů a připravenosti podniku i jeho zaměstnanců na krizové situace.

Společnost XY ve svém regionu patří mezi největší, stabilní a úspěšné zaměstnavatele s velmi silnou a stabilní firemní kulturou, která umožňuje dosahovat efektivity, vnitřní soudržnosti a schopnosti adekvátně reagovat na permanentně se měnící podmínky.

Jednoznačně klíčovým cílem společnosti jak z dlouhodobého, tak krátkodobého hlediska je „mít správné lidi na správných místech.“ Přesto, že se společnost nenachází v personální krizi, svoji personální politiku musí nutně přizpůsobovat současné problematice na trhu práce, tím je nedostatek kvalifikovaných pracovníků.

Výzkumná část bakalářské práce odhalila skutečnost, že změna je ve zkoumané společnosti XY neustále přítomný jev, kterému musí organizace přizpůsobovat celkovou strategii včetně řízení lidského kapitálu. Každá z krizí a změn, kterým společnost čelí, má svá specifika a ta

dále formují konkrétní přístupy k jejich řešení. Management z krizových řízení získává cenné zkušenosti, které umí dále úspěšně implementovat do svých strategických cílů. Jedním z nich je krizová prevence.

V průzkumu bylo odhaleno důležité umění HRM, který má schopnost při řízení lidí v organizaci přizpůsobit krátkodobou strategii konkrétní situaci tvorbou nových vizí. Ty pak správně komunikuje a motivuje zaměstnance k jejich naplnění. V tomto procesu akceptuje dlouhodobé vize a s přihlédnutím na prosperitu organizace, ale také na podporu svého největšího bohatství, zaměstnanců. Díky strategickému řízení lidské síly byla schopna organizace nejen zvládnout obtížné krizové situace, ale navíc se ještě dokázala posunout v řebříčku hodnot a získat náskok před konkurencí.

Přesto, že organizace XY věnuje celému procesu řízení lidských zdrojů maximální péči a z výzkumu nevyplýnuly zásadní nedostatky, přesto jsem vyzoroval možné oblasti z dané tematiky, na které bych rád poukázal a management podniku inspiroval k zamyšlení.

**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání.* Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů.* Praha: Grada, 2002. Expert. ISBN 80-247-0469-2.

ANTUŠÁK, Emil. *Krizový management: hrozby - krize - příležitosti.* Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2009. ISBN 97880-7357-488-8.

BEDRNOVÁ, Eva, Ivan NOVÝ a Eva JAROŠOVÁ. *Manažerská psychologie a sociologie.* Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-239-0.

DĚDINA, Jiří. *Podnikové organizační struktury: teorie a praxe.* Praha: Victoria Publishing, 1996. ISBN 80-7187-029-3.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů.* V Praze: C.H. Beck, 2012. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-347-9.

DYTRT, Zdeněk. *Dobré jméno firmy.* Praha: Alfa Publishing, 2006. Management studium. ISBN 80-86851-45-1.

HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků.* Praha: Grada, 2007. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1457-8.

KOČIANOVÁ, Renata. *Personální řízení: východiska a vývoj. 2., přeprac. a rozš. vyd.* Praha: Grada, 2012. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-3269-5.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 4., rozš. a dopl. vyd.* Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.



PAVLICA, Karel, Eva JAROŠOVÁ a Robert B. KAISER. *Versatilní vedení: dynamická rovnováha manažerských dovedností*. Praha: Management Press, 2010. ISBN 978-80-7261-208-6.

PLAMÍNEK, Jiří. *Řešení konfliktů a umění rozhodovat*. Praha: Argo, 1994. ISBN 80-85794-14-4.

SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4644-9.

STÝBLO, Jiří. *Řízení týmové a firemní kultury organizace*. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2010. Eupress. ISBN 978-80-7408-032-6.

STÝBLO, Jiří. *Outsourcing a outplacement: vyčleňování činností a uvolňování zaměstnanců : praxe a právní souvislosti*. Praha: ASPI, 2005. Lidské zdroje. ISBN 80-7357-094-7. Praha: Czech Management Institut, 1999.

TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada, 2004. Psyché (Grada). ISBN 80-247-0405-6.

TURECKIOVÁ, Michaela. *Rozvoj a řízení lidských zdrojů*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2009. ISBN 978-80-86723-80-8.

VYSEKALOVÁ, Jitka a Jiří MIKEŠ. *Image a firemní identita*. Praha: Grada, 2009. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2790-5.

ZAPLETALOVÁ, Šárka. *Krizový management podniku pro 21. století*. Praha: Ekopress, 2012. ISBN 978-80-86929-85-9.

ZUZÁK, Roman a Martina FEJFAROVÁ. *Krizové řízení podniku*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2009. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3156-8.

## SEZNAM POUŽITÝCH INTERNETOVÝCH ZDROJŮ

301 Moved Permanently. 301 Moved Permanently [online]. Dostupné z: <http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d9132v11951-strategicke-rizeni-lidskych-zdroju-v-kritic-kych-situacich/>

Změny vyžadují psychologii - Vlastní cesta. Síť poradců - praktických odborníků - Vlastní cesta [online]. Dostupné z: <https://www.vlastnicesta.cz/clanky/zmeny-vyzaduji-psychologii/>

[online]. Dostupné z: [http://www.idnes.cz/finance/prace-a-podnikani/prace-zamestnani-fluktuace-zamestnavatele.A180620\\_114843\\_podnikani\\_kho](http://www.idnes.cz/finance/prace-a-podnikani/prace-zamestnani-fluktuace-zamestnavatele.A180620_114843_podnikani_kho)

302 Found. 302 Found [online]. Dostupné z: <http://www.kmosek.com/nabor-zamestnancu-trendy-a-strategie>

[online]. Dostupné z: [http://www.idnes.cz/finance/prace-a-podnikani/prace-zamestnani-fluktuace-zamestnavatele.A180620\\_114843\\_podnikani\\_kh](http://www.idnes.cz/finance/prace-a-podnikani/prace-zamestnani-fluktuace-zamestnavatele.A180620_114843_podnikani_kh)

302 Found. 302 Found [online]. Dostupné z: <http://www.kmosek.com/nabor-zamestnancu-trendy-a-strategie/>

[online]. Dostupné z: [http://www.idnes.cz/finance/prace-a-podnikani/prace-zamestnani-finance-absolventi-kariera.A180427\\_160537\\_podnikani\\_kho](http://www.idnes.cz/finance/prace-a-podnikani/prace-zamestnani-finance-absolventi-kariera.A180427_160537_podnikani_kho)

## SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

ČR Česká republika

BOZP Bezpečnost a ochrana zdraví při práci.

EU Evropská unie

HR Human resources.

HRM Human resources management.

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obrázek 1: Krizová matice pro určení krizové strategie .....	18
Obrázek 2: Obecné schéma krizového managementu .....	23
Obrázek 3: Rozhodující role a kompetence profesionálů v řízení lidských zdrojů .....	27

## SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Organizační struktura společnosti XY .....	41
Tabulka 2: Vývoj počtu zaměstnanců .....	41

## SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P1: Záznamový arch vedeného rozhovoru

**PŘÍLOHA P1: ZÁZNAMOVÝ ARCH VEDENÉHO ROZHOVORU****ZÁZNAMOVÝ ARCH VEDENÉHO ROZHOVORU****Datum:****Název firmy: XY****Čas počátku rozhovoru:****Sídlo:****Čas ukončení rozhovoru:****Situace nejvíce postihující HRM (kdy, příčina):**

---

**I: Charakteristika společnosti, její struktura, aktivity HR oddělení*****Charakteristika společnosti XY***

1. Jaká je charakteristika Vaší společnosti, organizační struktura a začlenění HR oddělení?
2. Existuje ve Vaší společnosti krizový management a je zakotven do organizační struktury?

***Aktivity HR oddělení***

3. Jaké jsou strategické cíle HR oddělení?
4. Jaké jsou krátkodobé cíle HR oddělení?
5. Jaké jsou běžné denní aktivity HR oddělení?
6. S jakými problémy se nejčastěji potýká Vaše oddělení?

**II.: Výskyt krizových situací a její dopady na řízení lidských zdrojů*****Krizové řízení v organizaci***

7. Má Vaše společnost zpracovaný krizový plán nebo podobný dokument s postupy, jak se zachovat v různých krizových situacích?
8. Nacházela se Vaše společnost v minulosti nebo v současné době v krizové situaci?

9. Jakého druhu?
10. Je tato krize řízená?
11. Byl aktivován krizový management?
12. Bylo zahrnuto do jejího rozhodování a řešení HR oddělení?
13. Zasáhla přijata opatření na vyřešení situace také do Vaší personální práce, můžete uvést jaká – personální audit, propouštění atd.?
14. Využíváte při řešení současné krizové situaci zkušenosti z minulé krize?

### ***Krizová komunikace***

15. Považujete komunikaci za důležitý nástroj ke stabilizaci krizové situace?
16. Máte připraven postup pro krizovou komunikaci?

### **III.: Charakteristiku personální práce v období nestability a příležitosti**

#### ***Krizové vedení***

17. Byl se zaměstnanci veden ohledně výskytu krize a jejího řešení dialog?
18. Byli zaměstnanci vyzváni k aktivní účasti na řešení krize?
19. Hlásili se zaměstnanci sami k aktivní účasti na řešení krize?
20. Byla aktivita zaměstnanců oceněna?
21. Bylo nutné se zaměřit na udržení klíčových či talentovaných zaměstnanců?

#### ***Ovlivnění pracovního výkonu***

22. Zjišťovali jste zpětnou vazbu spokojenosti zaměstnanců?
23. Podporovali jste v období krize zvyšování kvalifikace vybraných pracovníků nebo naopak došlo v tomto směru k úsporným opatřením?
24. Změnil se v krizové situaci systém odměňování a hodnocení pracovního výkonu?  
Jakým způsobem?
25. Můžete uvést nynější zavedený systém odměňování zaměstnanců a další nabízené benefity

#### ***Úsporná opatření***

26. Bylo nutné v rámci úsporných opatření přistoupit k propouštění zaměstnanců?
27. Je součástí personální práce se zaměstnanci outplacement?
28. Týkala se úsporná opatření výdajů na zvyšování kvalifikace zaměstnanců?



29. Týkala se úsporná opatření odměňování nebo jiných benefitů?

***Outsourcing***

30. Využíváte outsourcing?

31. V jakých oblastech?

***Image společnosti***

32. Přispělo řešení krizové situace k upevnění organizační kultury a image?

33. Přinesla z Vašeho pohledu krize jiná pozitiva?