Moderní trendy v oblasti řízení lidských zdrojů

Bc. David Kříž
ZADÁNÍ ZÁVĚREČNÉ PRÁCE
(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: Bc. David KŘÍŽ
Osobní číslo: C12049
Studijní program: N7507 Specializace v pedagogice
Studijní obor: 
Téma práce: Moderní trendy v oblasti řízení lidských zdrojů

Zásady pro vypracování:
Zadané a zvolené téma bude zpracováno podle pokynů obsažených v materiálu IMS "Metodika psaní odborného textu a výzkum v sociálních vědách" (IMS 2009). Případně podle dalších materiálů, z nichž některé jsou obsaženy v literatuře připojené k tomuto studijnímu textu. Zejména bude dbáno na dodržování zásad publikační etiky a pravidel společenskovořadního výzkumu. Průběžně výsledky práce budou pravidelně konzultovány s vedoucím diplomové práce.
S vědomím tétoho zásad a pravidel a po konzultaci s vedoucím bude práce zaměřena:
- řízení lidských zdrojů (historii a vysvětlení důležitých pojmů),
- efektivitu, strategii řízení, personální kompetence,
- networking firemní kultury a architektury s řízením lidských zdrojů,
- nové trendy v personálním řízení, modely řízení lidských zdrojů.
Součástí práce bude empirické šetření event. realizovaný výzkum (kvantitativní, kvalitativní, smíšený) zaměřený na zavádění HR business partnerů v konkrétní organizaci.
Rozsah závěrečné práce:
Rozsah příloh:
Forma zpracování závěrečné práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:
Interní materiály společnosti HARTMANN - RICO a.s.
Další literatura bude obsažena v Projektu diplomové práce a průběžně doplňována během práce na tomto textu.

Vedoucí závěrečné práce: PhDr. Mgr. Zdeněk Šigut, Ph.D.
Datum zadání závěrečné práce: 30. listopadu 2012
Termín odevzdání závěrečné práce: 31. března 2014

V Brně dne 30. listopadu 2012

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

L.S.  

doc. Ing. Antonín Řehoř, CSc.  
vedoucí katedry
PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdávám diplomové práce souhlasem se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;  
- beru na vědomí, že diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prozatímnímu nahlédnutí;  
- na moji diplomovou práci se píšne 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 mohu užít své dílo - diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jiným studentským nebo učedním podnikání, ve kterém vytvořil práci;  
- pokud bylo k vypracování diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomášem Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové práce využít ke komerčním účelům.

[Podpis]

[Ime, příjmení studenta]

V Brně [datum]

---

1) zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejnění děl sběratelských prací;  
2) Vysoká škola je vyučovací instituce, která je zřízena na základě vyššího zákonu o vysokých školách.  
3) Případně bylo toto úkon podle příslušného zákona zachováno.  
4) Případně bylo toto úkon podle příslušného zákona zachováno.  
5) Případně bylo toto úkon podle příslušného zákona zachováno.
ABSTRAKT

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

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

ABSTRACT

The thesis is devoted to modern trends in human resource management. This topic has certain importance especially with respect to present situation in the economic field. Management of human resources and related new modern trends are becoming a very important factor for well-functioning and prosperous companies. The first (theoretical) part is focused on clarifying basic terms related to this issue. It deals with human resources management and its development, the factors that influence it, and management efficiency.
Furthermore, it clarifies the concepts of corporate culture and its connection to human resources within the company. Final chapter of the theoretical part is devoted to new trends in personnel company management, models of human resources management, competence and human resources in general. The second (practical) part summarizes the findings from the first part of the thesis which are analyzed by a questionnaire survey carried out within a chosen organization. Both the general company profile and company culture survey are shown there and also introduced is a new HR Business Partners Project the launching of which followed the recommendations resulting from an external company launched survey of existing personnel management and corporate culture of the given company. The practical part further aims to highlight the importance of good interpersonal relations within the company in connection with the proper management of human resources as one of the main factors affecting the operation of the whole company.

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

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

ÚVOD ................................................................................................................................. 11

I  TEORETICKÁ ČÁST .......................................................................................................... 13

1  ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ ........................................................................................... 14
   1.1 VÝVOJ ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ ........................................................................ 14
   1.2 VYSVĚTLENÍ HLAVNÍCH POJMŮ ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ ......................... 18
   1.3 FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ V ORGANIZACI ............... 22

2  EFEKTIVITA ŘÍZENÍ ........................................................................................................ 23
   2.1 STRATEGIE ŘÍZENÍ ................................................................................................ 24
   2.2 ŘÍZENÍ TÝMU A VÝKONU .................................................................................... 24
   2.3 Manažerské styly řízení ....................................................................................... 27

3  PROPOJENÍ FIREMní KULTURY A ARCHITEKTURY S ŘÍZENÍM LIDSKÝCH ZDROJŮ .... 29
   3.1 FIREMní KULTURA ................................................................................................ 29
   3.2 ARCHITEKTURA FIREMní KULTURY ................................................................. 31
   3.3 ŘÍZENí FIREMní KULTURY .................................................................................. 32
   3.4 PROPOJENí S LIDSKÝMI ZDROJI ....................................................................... 34

4  NOVÉ TRENDY V PERSONÁLNÍM ŘÍZENÍ .................................................................... 36
   4.1 MODELy ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ ................................................................. 36
   4.2 KOMPETENCE .................................................................................................... 39
   4.3 LIDSKÉ ZDROJE .................................................................................................. 43
   4.4 LIDSKÉ ZDROJE, SILNÁ STRÁNKA SPOLEČNOSTI ............................................ 43

II  PRAKTIckÁ ČÁST ......................................................................................................... 45

5  MODELY ŘÍZENí LIDSKÝCH ZDROJŮ V KONKRÉTNÍ SPOLEČNOSTI ......................... 46
   5.1 PROFIL ANALYZOVANÉ SPOLEČNOSTI .......................................................... 46
      5.1.1 Základní údaje o společnosti ....................................................................... 46
      5.1.2 Historie společnosti ..................................................................................... 47
      5.1.3 Milníky společnosti HARTMANN-RICO a.s. .............................................. 48
      5.1.4 Vize, poslání, hodnoty společnosti .............................................................. 49
      5.1.5 Principy řízení společnosti ....................................................................... 50
   5.2 PRŮZKUM FIREMní KULTURY POŘÁDANÝ EXTERNÍ SPOLEČNOSTI ............... 52
   5.3 DOPORUČENí VYPLÝVAJÍCÍ Z PRŮZKUMu FIREMní KULTURY ...................... 52
      5.3.1 Návrh kompetenčního modelu pro potřebu naší společnosti .................... 53
   5.4 PROJEKT ZAVEDENí HR BUSINESS PARTNERU ......................................... 61
      5.4.1 Proces řízení pracovního výkonu – celostní pojetí ...................................... 63
   5.5 VYHODNOCENí DOTAZNIKOVéHO VÝZKUMu SPOKOJENOSTI S ŘÍZENÍM LIDSKÝCH ZDROJŮ .................................................................................................................. 67
      5.5.1 Vlastní dotazníkové šetření ....................................................................... 67
      5.5.2 Popis dotazovaných ..................................................................................... 67
      5.5.3 Vyhodnocení dotazníků .............................................................................. 73
      5.5.4 Dílčí závěr ................................................................................................. 83
<table>
<thead>
<tr>
<th>Seznam</th>
<th>Strana</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Závěr</td>
<td>84</td>
</tr>
<tr>
<td>Seznam použité literatury</td>
<td>86</td>
</tr>
<tr>
<td>Seznam použitých symbolů a zkratek</td>
<td>89</td>
</tr>
<tr>
<td>Seznam obrázků</td>
<td>90</td>
</tr>
<tr>
<td>Seznam tabulek</td>
<td>91</td>
</tr>
<tr>
<td>Seznam grafů</td>
<td>92</td>
</tr>
<tr>
<td>Seznam příloh</td>
<td>93</td>
</tr>
</tbody>
</table>
ÚVOD

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

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

Ačkoliv si to mnohdy nemusíme uvědomovat, tak je vnitřní rozložení a fungování společnosti úzce spjato s osobním životem a sociální pohodou zaměstnanců. Vždyť právě v zaměstnání tráví lidé většinu svého času. Zaměstnání se tak stává nejen součástí jejich obživy, ale také každodenním útočištěm pro rozvíjení sociálních vztahů. Dostáváme se tímto do pole působení sociální pedagogiky, která má své místo i v organizacích a společnostech. Dochází tak ke sladění výkonu organizace, efektivity práce a zároveň rozvoji mezilidských vztahů, formování osobností pracovníků, jejich vzdělávání v rámci společnosti. Výsledkem je optimální fungování společnosti a také spokojený život zaměstnanců, a to nejen po pracovní stránce. Na druhé straně mohou nespokojenost v pracovním vztahu vede k nespokojenosti v životě osobním a dochází tak k vytváření sociálně-patologických jevů, které následně negativně ovlivňují životy jedinců a tím i celé společnosti.

V nejhorších případech může dojít až k sociálnímu vyloučení, vytlačení z chodu společnosti, depravaci apod. Proto je v rámci soukromých organizací nezbytné formování nejen společných cílů, ale též lidské individuality a budování sociálních vztahů.

Z pohledu těchto vztahů je důležitá také firemní kultura. Průzkumy firemní kultury mohou ukázat nespokojenost zaměstnanců s chodem společnosti, nedostatky v jejím řízení, špatné vztahy na pracovišti, nevyhovující pracovní podmínky. Zlepšením fungování svého chodu docílí společnost také větší spokojenost zaměstnanců, čímž podporuje nepřímo zlepšení jejich přístupu k práci a zvyšuje také jejich motivaci a výkonnost. Co lepšího můž-
že být pro zaměstnavatele, než spokojený zaměstnanec odvádějící pro jeho firmu maximum? Opět se zde ukazuje několikrát zmiňovaný fakt, že zaměstnanec, spokojený zaměstnanec, je hlavním strůjcem úspěchu chodu celé společnosti.

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

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

a. Spokojenost s novým řízením lidských zdrojů bude větší u klíčových zaměstnanců než u zaměstnanců řadových.

b. Odborní zaměstnanci společnosti se staví ke změně řízení lidských zdrojů nejlépe (vidí ji nejpozitivněji pro další fungování společnosti).

c. Zaměstnanci vidi přínos nového způsobu řízení lidských zdrojů na celkový chod společnosti.

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

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

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

Vezmeme-li navíc v úvahu situaci společností, které zaměstnávají větší počet zaměstnanců, jako je tomu např. i u společnosti HARTMANN-RICO a. s., jejíž konkrétní situací se budu ve své diplomové práci zabývat, je více než vhodné uvažovat o tom, že lidé jsou dnes chápáni jako zdroj intelektuální a sociální síly.

V této situaci je zásadní zřízení pozice takového pracovníka, jehož úkolem bude právě komunikace se zaměstnanci a řízení lidských zdrojů obecně. Ve své funkci se pak zabývá takovými otázkami, jako: Jaké chceme mít ve firmě zaměstnanců? Jak zabezpečit, aby se schopnosti proměnily ve výkonnost? Nabízíme zaměstnancům kromě finančního ohodnocení také perspektivy, jistotu, sociální zázemí? A umíme to vše vůbec nabídnout?

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

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

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

1.1 Vývoj řízení lidských zdrojů

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

---

1 ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů, 2007, s. 27
jednotlivců potřebným směrem. Postupem času docházelo k rozvoji společností a všeobecné tendenci spoléhat na skupinové úsilí, specializaci jednotlivých činností a dělbu práce. Zcela přirozeným důsledkem tohoto procesu byl vzrůstající význam lidí, později přímo specialistů, zaměřených na koordinaci tohoto úsilí jednotlivců nebo menších skupin – manažerů. 2 Není tomu tak dávno, kdy se lidské bytosti braly jako pouhý „kapitál“, který byl součástí hromadné výroby, podnikání a který byl považován za něco samozřejmého, či dokonce méněcenného. Významnější postavení měl strojní kapitál, kterému se přikládala daleko větší důležitost.

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

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

---

2 CEJTHAMR, V., DĚDINA, J. Management a organizační chování, 2010, s. 17

3 KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů, 2008, s. 15
manažerů. Tímto novým postavením personální práce se vyjadřuje význam člověka, lidské pracovní síly jako nejdůležitějšího výrobního vstupu a motoru činnosti organizace. Dovršuje se vývoj personální práce od administrativní činnosti k činnosti koncepční, skutečně řídící. Před dvěma desítkami let došlo k mírnému obratu – začalo se mluvit o personálu jako o lidských zdrojích a také jako o nezbytném faktoru podnikání a fungování organizací. Dnes se již v této souvislosti uvažuje o zaměstnancích také jako o lidském, intelektuálním a sociálním kapitálu, případně lidském či sociálním potenciálu společnosti. Tímto lidským potenciálem rozumíme úhrnnou způsobilost zaměstnanců pro zvládání ještě náročnějších budoucích úkolů a dosahování ambicióznějších cílů. Tyto termíny – „řízení lidských zdrojů“ a „lidské zdroje“ tak do značné míry nahradily termín „personální řízení“ ve smyslu označení procesů týkajících se řízení lidí v organizacích.

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

Personální administrativa (správa) představuje historicky nejstarší pojetí personální práce, které chápalo personální práci jako službu zastřešující administrativní práce a administrativní procedury spojené se zaměstnáváním lidí, pořizováním, uchováváním a aktualizací dokumentů a informací týkajících se zaměstnanců a jejich činností a poskytováním těchto informací řídícím složkám organizace. Toto pojetí přisuzovalo personální práci výlučně pasivní, podpůrnou roli. Personální práce v podobě personální administrativy přežívá až do současné doby v organizacích, v nichž je význam personální práce k vlastní škodě nedoce-
řován. Často jde o organizace s autoritativnějším a centralizovanějším způsobem řízení, s nízkou mírou dělby pravomoci.\(^7\)

Vývoj managementu obecně můžeme rozdělit do těchto etap:

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

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

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

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

---

\(^7\) KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů, 2008, s. 14

\(^8\) BLÁHA, J. a kol. Personalistika pro malé a střední firmy, 2005, s. 11
Oproti častějším etapám vývoje přístupu k personálu, v nichž se zaměstnanci zabývali převážně personalisté, se řízení lidských zdrojů stalo předmětem zájmu aktivity vrcholového managementu a zároveň i součástí každodenní řídící činnosti všech manažerů.\footnote{BLÁHA, J. a kol. \textit{Personalistika pro malé a střední firmy}, 2005, s. 23}

### 1.2 Vysvětlení hlavních pojmů řízení lidských zdrojů

#### Efektivita

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

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

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

Peter Drucker vnímá efektivitu jako produktivitu a tvrdí, že největší příležitost pro zvýšení produktivity spočívá beze vši pochyby ve vlastní znalosti práce, a to zejména v jejím řízení. „Produktivita v sobě zahrnuje účinnost a efektivitu individuální a organizační produktivity. Účinnost se vztahuje k úspěšnosti při dosahování cílů. Efektivnost znamená dosažení cíle s nejmenším množstvím zdrojů.“\footnote{CEJTHAMR, V., DĚDINA, J. \textit{Management a organizační chování}, 2010, s. 20}
Manažerská efektivita

„Manažerskou efektivností se rozumí míra toho, nakolik manažeři dosahují vytyčených cílů. Manažerská efektivnost je významnou podmínkou dosažení efektivnosti firmy.“\(^{11}\) Manažeři musí mít stanoveny cíle, kterých by měli dosáhnout s minimální potřebou zdrojů. „Efektivní manažer dosahuje nejvyšší výkonnosti cíleným a promyšleným vedením spolupracovníků („jde na výkon přes lidi“).\(^{12}\) Spolupracovníci ocení individuálně motivaci, posilování pocitu současného rozpoznaní ke spolupracovníkům, týmovou spolupráci, lojalitu, náhodně při zotožnění se s organizací. Štěpaník konstatuje, že „ideálem je stav, kdy maximální výkon je provázen spokojeností pracovníků, dobrými vztahy ve skupině a pozitivním duchem v pracovním týmu. Jelikož o výkon ve stylu vedení jde vždy. Jde o to, zda ho dosáhneme podněcováním spolupráce a aktivity lidského činitele, tedy „s lidmi“, anebo „proti nim“.\(^{13}\)

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

\(^{11}\) BLÁHA, J. a kol. *Personalistika pro malé a střední firmy*, 2005, s. 15

\(^{12}\) ŠTĚPÁNK, J. *Nejčastější chyby a omyly manažerské praxe*, 2010, s. 91

\(^{13}\) Tamtéž, s. 92

\(^{14}\) CEJTHAMR, V., DĚDINA, J. *Management a organizační chování*, 2010, s. 73
Efektivita systému vedení

Management sleduje efektivnost společnosti při dosahování cílů daných strategii. To znamená, že společnost zajišťuje výstupní produkt, který přináší zákazníkovi hodnotu. Požadaný výstup by měl být zajištěn minimem zdrojů.\(^{15}\)

Strategické řízení společnosti

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

Vize

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

Mise a poslání

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

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

\(^{15}\) DUCHOŇ, B., ŠAFRÁNKOVÁ, J. Management, 2008, s. 6

\(^{16}\) COVEY, S. R. Návyk. 2006, s. 74-75
který motivuje lidi ve firmě." Poslání by mělo být odpovědí na otázku: Co budeme dělat a pro koho to budeme dělat?

**Strategie**

„Strategii tvoří prohlášení nebo vysvětlení toho, co chce organizace nebo její část, aby se stalo, kam chce jít a v hrubých ryzech i jak se tam chce dostat. Strategie určuje směr, jímž ve vztahu ke svému okolí podnik jde, aby dosahoval trvalé konkurenční výhody. Strategii můžeme definovat jako proces vytváření vědomí směru. Slovo strategie vzniklo původně složením tří slov z řeckého strategos (generál), stratos (vojsko) a agein (výprava, vést). Proto má slovo strategie význam jako dlouhodobý plán činností zaměřený na dosažení nějakého cíle.


**Cíle**

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

**Firemní kultura**

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

---

17 CHARVÁT, J. *Firemní strategie pro praxi*, 2006, s. 26
18 ARMSTRONG, M., STEPHENS, T. *Management a leadership*, 2008, s. 94
19 GRAINER, S. *Kompedium managementu*. 1998, s. 196
20 DUCHOŇ, B., ŠAFRÁNKOVÁ, J. *Management*, 2008, s. 67
Definice firemní kultury podle M. Armstronga představuje soustavu sdíleného přesvědčení, postojů, domněnek, norem a hodnot existujících v organizaci, které formují způsob jednání lidí a vykonávání práce.22

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

### 1.3 Faktory ovlivňující řízení lidských zdrojů v organizaci

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

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

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

---

21 LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ I. a kol. Organizační kultura, 2004, s. 17

22 ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů, 2007, s. 357
2 EFEKTIVITA ŘÍZENÍ

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

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

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

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

23 NOVÝ, I. Interkulturní řízení a management. Acta Oeconomica Pragensia [online], 2007
Jelikož je trh složitým systémem, ve kterém dochází dnes a denně ke značnému množství změn, stává se jedním z úkolů manažerů a vedení společnosti na tyto změny reagovat a využívat svých znalostí k tomu, aby ochránili vlastní společnost před možnými negativními dopady těchto změn. Pokud budeme mít správně stanovenou strategii, napomůže nám to k tomu, že i když se na trhu objeví nějaké změny, budeme schopni na tyto změny včas a správně reagovat a předejdemo tak případným možným dopadům na společnost. To je jeden z mnoha dalších důvodů, na kterých lze vidět, jak moc důležitá je předem správně stanovená firemní strategie.

2.1 Strategie řízení

Strategické řízení společnosti považujeme za velmi důležité především z pohledu dlouhodobé konkurenceschopnosti společnosti na trhu. Díky správně stanovené strategii je společnost následně schopná daleko lépe předpovídat případné vzniklé problémy, lépe na tísivou situaci reagovat, dívat se dále do budoucnosti. Naopak společnosti, kterým chybí jakékoli strategické řízení, mohou mít s řešením takových situací značné problémy. Nelze tedy pochybovat o tom, že stanovená strategie a s ní související strategické řízení společnosti jsou dnes neodmyslitelnou součástí celkového vedení moderních a správně vedených společností. Je proto velmi důležité toto realizovat pomocí stanovení jednotlivých strategií a strategických cílů. Ty mohou být realizovány prostřednictvím záměrů určujících další vývoj společnosti, dále také formou metod, nástrojů a opatření, která vedou k prosazování strategických cílů do praktické podoby.

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

2.2 Řízení týmu a výkonu

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

---

24 LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. a kol. Organizační kultura. 2004, s. 42
zodpovědnost, rozhodnost, ale i široké spektrum odborných, organizačních a komunikačních dovedností.

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

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

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

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

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

---

25 PLAMÍNEK, J. *Vedení lidí, týmů a firem*, 2004, s. 138
26 HAYES, N. *Psychologie týmové práce*, 2005, s. 55
27 KRÜGER, W. *Vedení týmů*, 2004, s. 22
28 Tamtéž, s. 23
Umění poradit znamená být vždy připraven vyslechnout člena týmu, který nechce řešit svůj problém veřejně. Musí dokázat jasně a rychle definovat problém a navrhnout efektivní způsob jeho řešení.29

Vedoucí pracovník musí být zralou osobností, aby mohl být příkladem svým podřízeným. Interakční přístup, který se zabývá osobností řídícího pracovníka a jeho orientací na vztahy, klade důraz na schopnost interakce a komunikace.30

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

Tabulka 1. Základní styly řízení týmové práce

<table>
<thead>
<tr>
<th>Základní styly řízení</th>
<th>Styl s nízkou účinností</th>
<th>Styl s vysokou účinností</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Styl orientovaný na postupy</td>
<td>Zkostnatělé uplatňování předpisů</td>
<td>Byrokratický přístup</td>
</tr>
<tr>
<td>Styl orientovaný na vztahy</td>
<td>Uplatňování libivé politiky</td>
<td>Podporující přístup</td>
</tr>
<tr>
<td>Styl orientovaný na úkoly</td>
<td>Autokratický přístup</td>
<td>Podněcující přístup</td>
</tr>
<tr>
<td>Styl orientovaný na integraci</td>
<td>Kompromisní přístup</td>
<td>Integrující přístup</td>
</tr>
</tbody>
</table>

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

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

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

29 KRÜGER, W. Vedení týmů, 2004, s. 24
30 BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. Psychologie a sociologie řízení, 2002, s. 157
Vedoucí zaměřený na integraci usiluje o souběžné respektování potřeb lidí i úkolů. Podporuje kooperaci, ale dbá i na dodržování stanovených cílů. Preferuje kompromisy před konfrontacemi.

V současné době se klade největší důraz na komplexní přístup a flexibilitu vedoucího pracovníka.\(^\text{32}\)

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

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

### 2.3 Manažerské styly řízení

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

---

\(^{31}\) BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie řízení*, 2002, s. 157

\(^{32}\) Tamtéž, s. 157

\(^{33}\) KOUBEK, J. *Řízení pracovního výkonu*, 2004, s. 22
Řízení koučováním a rozvojem – je založené na předpokladu, že se manažeři vidí v první řadě jako „koučové“ svých zaměstnanců, kteří mají za cíl získat z nich to nejlepší tím, že jim pomůžou k jejich vlastnímu rozvoji.

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

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

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

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

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

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

---

\(^{34}\) LEWTHWAITE, J. Začínám řídit lidi, 2007, s. 205
3 PROPOJENÍ FIREMNÍ KULTURY A ARCHITEKTURY S ŘÍZENÍM LIDSKÝCH ZDROJŮ

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

3.1 Firemní kultura

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

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

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

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

35 ŠIGUT, Z. Firemní kultura a lidské zdroje, 2004, s. 9
že blaho vlastních zaměstnanců bude ku prospěchu jim samým. Je nesmyslitelné si představit, že by byli zaměstnanci v dnešní době ochotni pracovat v takových sociálních poměrech, jako bývaly kdysi. Soudobá motivace a vnitropodnikové vztahy jsou velmi důležité nejen kvůli spokojenosti zaměstnanců, ale také z důvodů uvědomění si, že spokojený zaměstnanec je pro zaměstnavatele stejně důležitý, jako spokojený zákazník. A proto je potřeba o jejich blaho pečovat a naslouchat jejich názorům. Nebude-li fungovat vzájemná komunikace, např. v rovině podřízený – přímý nadřízený jakožto základní model komunikace, který by měl na pracovišti fungovat, těžko můžeme očekávat, že vztahy v celkovém kolektivu společnosti budou odpovídat chtěnému a očekávanému.

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

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

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

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

3.2 Architektura firemní kultury

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

- „nadnárodní organizační kultura, industriální kultura vyspělých zemí (vyvíjela se po staletí a šířila se s rozvojem průmyslu a hospodářství),
- národní kultura,
- regionální kultura,
- kultura vlastní organizace,
- subkultury divizí nebo útvarů v rámci organizace.“

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

36 DĚDINA, J., ČEJTHAMR, V. Management a organizační chování, 2005, s. 269

37 ŠIGUT, Z. Firemní kultura a lidské zdroje, 2004. s. 31
Stejnou problematiku ukazuje autorka názorně graficky takto: (Jakubíková, 1997, s. 23)

**Obr. 1. Východiska formování firemní kultury**

![Diagram firemní kultury]

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

### 3.3 Řízení firemní kultury

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

Pokud je firemní kultura dostatečně silná, je faktorem, který silně ovlivňuje formulace nové firemní strategie. Pokud spolu jednotlivé složky firemní kultury spolupracují, je pro společnost jednodušší utvářet novou strategii i výběr způsobu, kterým se tato strategie bude formulovat. Zde se také promítne soulad mezi celkovou firemní kulturou a vizí o firemních strategiích. Pokud toto funguje, považujeme to za základní stavební kámen pro dlouhodobou úspěšnost a konkurenceschopnost firmy.
Se stanovením strategií souvisí následné rozložení úkolů mezi jednotlivé zaměstnance a vyřčení úkolů pro jejich jednotlivé role. Pokud jsou tyto úkoly podrobně známé, společně s budoucími záměry, strategií a cíly, které má firma dosáhnout, naskýtá se lepší možnost pro stanovení podoby nové, žádoucí firemní kultury. Je také snazší určit, kteří zaměstnanci budou v té dané strategii pro společnosti potřebnější a jaké jednání od nich bude firma očekávat a požadovat. Z výše zmíněných skutečností usoudíme, že správně fungující firemní kultura ovlivňuje veškerý průběh činností ve společnosti.

Obr. 2. Vztah strategie, prostředí a firemní kultury

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

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

- „vytváření“ takových prohlášení o poslání a hodnotách organizace, která výslovně uvádějí, kam organizace směřuje a jaké hodnoty si musí osvojit, aby svého cíle dosáhla – avšak tato prohlášení musejí být realistická a musejí po nich následovat semináře, vzdělávací akce a diskuze, které změní tato slova v činy,
- zásahy do organizačního rozvoje určené ke zlepšení efektivnosti fungování organizace a umožňující lidem reagovat na tyto snahy nebo na řízení změny,

- zásahy do rozvoje zaměstnanců, jejichž cílem je zvýšit souhlas a pochopení pro klíčové hodnoty organizace a ovlivnit chování tak, aby podporovalo tyto hodnoty,

- procesy řízení výkonu, které prostřednictvím mechanismu stanovování cílů a hodnocení pracovního výkonu zabezpečují, aby se hodnoty, normy a chování vytváření programy změny kultury absorbovaly a působily jako součást normálního procesu řízení,

- procesy řízení odměňování, které odměňují lidi na základě chování, které je v souladu s hodnotami zabudovanými do programu změny kultury,

- metody změny chování, beroucí v úvahu to, že je často lehčí ovlivnit chování než změnit postoje.“

3.4 Propojení s lidskými zdroji

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

- „vytvoření ideologie, která se stane vodítkem managementu při formulování a zavádění promyšlené strategie a politiky řízení lidských zdrojů,

- vytvoření a udržení v organizaci pozitivního klimatu, ukazující pracovní chování, které se od členů organizace očekává,

- zvýšení pochopení a oddanosti pro hodnoty organizace.“

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

38 ARMSTRONG, M. Personální management, 1999, s. 366

39 Tamtéž, s. 364

40 Tamtéž, s. 364
Z výše uvedeného vyplývá, že správné řízení lidských zdrojů, jako je správný výběr zaměstnanců, jejich motivace, rozvoj, firemní benefity, napomáhá k rozvoji a udržení správné firemní kultury.
4 NOVÉ TRENDY V PERSONÁLNÍM ŘÍZENÍ

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

4.1 Modely řízení lidských zdrojů

Zpracování strategie řízení lidských zdrojů znamená stanovení několika kroků:

1. Východiskem pro zpracování strategie lidských zdrojů je vize a strategie firmy - jaké jsou záměry a plány do budoucna.

2. Z těchto záměrů vyplývají konkrétní úkoly pro jednotlivé jednotky a útvary (co pro to musí udělat rozvoj, marketing, prodej, výroba a lidské zdroje).

3. Určení kompetencí (znalosti, schopností, dovedností, postoje), které jsou potřebné pro jednotlivé útvary a pracovní místa, aby lidé mohli své úkoly správně plnit.

4. Stanovení nástrojů, jakými bude těchto kompetencí v útvarech a u jednotlivců dosahováno (nábor a výběr pracovníků, rozvoj pracovníků, motivování). Je třeba brát v úvahu jednak stávající úroveň pracovních sil a jednak možnosti trhu práce v regionu.

5. Zpracování norem, kterými je řízeno použití jednotlivých nástrojů (dokumenty).

Výstupy z řízení lidských zdrojů by měla být vyšší úroveň kompetencí, vyšší motivace.\(^{41}\)

\(^{41}\) BĚLOHLÁVEK, F. Organizační chování. 1994, s. 305
sah řídící činnosti tvoří proto ovlivňování motivace řízených pracovníků, nebo obecněji vedení lidí. Jde o ovlivňování motivace lidí vzhledem k pracovním úkolům i k plánovaným záměrům organizace.\footnote{BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie řízení.* 2002, s. 15}

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

Čtyři základní paradigmata řízení


1. PARADIGMA VĚDECKÉHO ŘÍZENÍ – styl tohoto řízení lidí vychází z pohledu na člověka jako na ekonomickou bytost. Při tomto pojetí manažer řídí lidi autoritativně.

2. PARADIGMA MEZILIDSKÝCH VZTAHŮ – řízení lidí na základě mezilidských vztahů respektuje to, že lidé mají city a proto s nimi manažeři jednají poctivě, zdvořile a slušně. Manažer využívá svou moc k fěrovému i laskavému jednání. Zde je manažer brán jako benevolentní autorita.


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

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

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

43 COVEY, S. R. Vedení založené na principech. 2009, s. 156-160
Jakmile nejsou v práci řídícího pracovníka obsažené všechny činnosti opravdu správně – nedeleguje komplexně a důsledně – vznikají tak problémy a konstrukce trojúhelníku se zhroutí.\(^{44}\)

**4.2 Kompetence**

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

---

\(^{44}\) BLAŠKOVÁ, M. Manažment ludských zdrojov. 1998, s. 92, přeloženo autorem
Kompetenční model ve firmě vytváří jakýsi „most“. Tímto mostem můžeme propojit práci samotnou s hodnotami a principy organizace. Popis práce určuje, co má člověk dělat, zatímco hodnoty a principy představují vnitřní vodítka zejména pro situace nejistoty a říkají, jak se chovat v situacích, které nejsou zahrnuty v popisu práce.

*Obr. 4. Hierarchie kompetencí*

Hierarchický model struktury kompetencí

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


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

**Chování** je výstupem kompetencí člověka.

**Co je kompetence a co činnost?**

Kompetence je množina chování, které zaměstnanec musí v dané pozici použít, aby úkoly vyplývající z této pozice kompetentně zvládl, za předpokladu, že:
- má schopnosti, dovednosti, vědomosti, zkušenosti,
- má motivaci takové chování použít,
- má možnost chování použít v daném prostředí.

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

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

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

Zdroj: interní materiály společnosti HARTMANN-RICO a. s.
4.3 Lidské zdroje

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

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

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

4.4 Lidské zdroje, silná stránka společnosti

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

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

\textsuperscript{45} EDERSHEIM, E. H. Management podle Druckera, 2008, s. 180
2. Seznámit se s manažerskými postupy a metodami sloužícími efektivnímu řízení lidských zdrojů firmy a jejich cílevědomému rozvoji.

3. Začít si uvážlivě uvedené postupy osvojovat, ověřovat je, experimentovat s nimi a vybrat si z nich pro svou manažerskou praxi ty, které se osvědčily.

4. Mít trpělivost při očekávání pozitivních výsledků manažerských postupů uplatněných ve firmě na poli řízení lidských zdrojů, neboť lidé zůstanou patrně nejcennějším, zároveň však obtížně říditelným, aktivem firmy.

5. Budovat systém řízení lidských zdrojů ve firmě postupně jako systém, jehož jednotlivé složky na sebe navazují a jsou ve vzájemném souladu.⁴⁶

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

---

⁴⁶ BLÁHA, J. a kol. *Personalistika pro malé a střední firmy*, 2005, s. 15
II. PRAKTICKÁ ČÁST
MODELY ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ V KONKRÉTNÍ SPOLEČNOSTI

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

5.1 Profil analyzované společnosti

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


5.1.1 Základní údaje o společnosti

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


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

Obr. 8. Historický pohled na závod Rico


5.1.3 Milníky společnosti HARTMANN-RICO a.s.

- 1891 společnost Rico (Richter&Compagnon) založena v Chomutově
- 1901 přenesení výroby do Mostu
- 1914 zřízení akciové společnosti ve Vídni
- 1921 přemístění sídla společnosti z Vídně do Prahy, filiálky ve Vídni, Záhřebu, Lublaně a Budapešti
- 1946 1. ledna znárodnění a vznik společnosti „Rico – továrny vaty a obvazového zboží“, závody v Mostě, Havlíčkově Brodě a Vrchlabí
- 1948 přidružení závodu ve Voverské Bítýšce
- 1954 přeložení centrály společnosti z Prahy do Voverské Bítýšky
- 2002 10leté jubileum působení společnosti v České republice
- 2003 nejvýznamnější investice v historii společnosti do výstavby sterilizační jednotky (jedně z nejmodernějších v Evropě) a vysokoregálového skladu
- 2004 zahájení provozu nové sterilizace a vysokoregálového skladu
- 2006 od počátku historie společnosti HARTMANN-RICO a. s. dosáhly investice téměř 1,75 mld. Kč.

### 5.1.4 Vize, poslání, hodnoty společnosti

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

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

Každodenní prací usilujeme o růst zisku a hodnoty společnosti.


---


\begin{center}
\textit{Obr. 9. Logo společnosti s novým sloganem}
\end{center}

![HARTMANN logo](http://cz.hartmann.info/23244.php)


### 5.1.5 Principy řízení společnosti

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

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


Dále má společnost několik dalších ředitelů jednotlivých odvětví v rámci centrály v Brně i sídle společnosti ve Veverské Bítýšce a ředitele jednotlivých výrobních závodů.
Společnost HARTMANN-RICO a. s. si plně uvědomuje, že kvalita života člověka není dána pouze možností používat špičkové výrobky pro zdraví a dobrý pocit. Firma proto plně přijímá svoji odpovědnost i v oblastech, které přímo nesouvisejí s její základní rolí výrobce a distributora zdravotnických prostředků a hygienických výrobků.

V rovině ekonomické dbáme např. na principy dobrého řízení, kvalitu a bezpečnost produktů či transparentnost. V rovině sociální pak dbáme na zdraví a bezpečnost svých zaměstnanců, kvalitní zaměstnaneckou politiku, péče o vzdělání zaměstnanců, dodržování rovných příležitostí a lidských práv a vyváženost pracovního a osobního života zaměstnanců.\(^{51}\)

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

Na základě tohoto rozhodnutí, podnikových cílů skupiny HARTMANN a v souladu s požadavky normy ISO 12001 popisující systém environmentálního managementu a požadavky Podnikatelské charty pro trvale udržitelný rozvoj vyhlásilo podnik management, ve které se zavazuje k dodržování několika bodů, vedoucích ke zlepšení životního prostředí.\(^{52}\)


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

5.2 Průzkum firemní kultury pořádaný externí společností

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

Hlavní cíle projektu (průzkumu firemní kultury) byly tyto:
- zjistit rozdíly mezi firemní kulturou chtěnou a skutečnou,
- zjistit, jak zaměstnanci vnímají v reálnitě, že firemní kultura je vedením společnosti skutečně uplatňována,
- porovnavat výsledky podle jednotlivých útvarů,
- porovnat výsledky s jinými společnostmi,
- zajistit anonymitu jednotlivců,
- zapojit všechny zaměstnance,
- doporučení ke zlepšení firemní kultury.

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

5.3 Doporučení vyplývající z průzkumu firemní kultury

Z provedeného průzkumu vyplynuly především tyto závěry a následná doporučení:
- pokračovat v projektu HR Business Partner s důrazem na aktivní spolupráci HR BP a funkčních manažerů,
- odbourat neefektivní administrativu a duplicity (např. zasílání docházky v xls tabulce a následné párování se systémem),
- nastavit nový komunikační kanál pro řešení problémů se zaměstnanci,
- provést revizi odměňování, motivačních systémů a beneficů uvnitř společnosti,
- aktivně pracovat s talenty a zaměřit rozvojové programy na edukaci vedoucích všech úrovní zejména v oblasti budování pracovních vztahů,
- vytvořit metodiku pro hodnocení zaměstnanců s důrazem na předávání zpětné vazby a definici rozvojových potřeb.

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

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

5.3.1 Návrh kompetenčního modelu pro potřebu naší společnosti

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

- **průřezové (Cross) kompetence** jsou stanovené pro všechny zaměstnance společnosti – vycházejí z hodnot firemní kultury společnosti, korporace,

- **odlišující kompetence** rozlišujeme pak na základní, jako minimální postačující požadavky pro danou pozici, které by měl zaměstnanec mít, aby mohl vůbec takovou pozici vykonávat. Nezaručují nadprůměrnost výsledků. A na kompetence vysokého výkonu (výkonové kompetence), které jsou nástavbou základních kompetencí k dané pozici. Přinášejí vysoký výkon a přidanou hodnotu.

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

---

53 Interní materiály společnosti HARTMANN-RICO a. s. zpracované externí společností
Průřezové kompetence

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

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

2. Schopnost sebeřízení
   - Být schopen vést sebe sama smysluplnou životní cestou (osobní poslání, self-leadership).
   - Jednat podle etických a morálních principů.
   - Být jednotný a autentický ve svém jednání – dělat co říkám, říkat, co si myslím.
- Být schopen vyvažovat svou práci se svým osobním životem (work-life balance).
- Řídit se principy time managementu.
- Být disciplinovaný při plnění svých povinností.
- Dodržovat sliby a dohody.

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

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

Odlišující kompetence

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

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

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

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

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

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

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

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

**Odlišující kompetence – oblast řízení sebe sama**

8. **Profesionalita**
   - Zaměstnanec je loajální, cítí sounáležitost se svým týmem a firmou, postupuje v souladu s firemními hodnotami.
   - Ochota pracovat i nad rámec pracovních povinností nebo definovaných rolí.
- Zaměstnanec pracuje pro dobré jméno firmy, reprezentuje firmu svým vystupováním a prezentací v rámci pracovních i nepracovních povinností – využívá odborných znalostí a dovedností (komunikace, prezentace, argumentace a interpersonálních dovedností).

- Zaměstnanec při jednání respektuje hodnoty zákazníka (interní i externí zákazník).

9. Podnikatelské kompetence

- Znalost zákazníků, která napomáhá ke zkvalitnění služby a zlepšení spektra (portfolia produktů).

- Znalost trhu v dané oblasti.

- Znalost a schopnost využívat vhodné metody a nástroje (základy marketingu, základy financí, obecné principy tržní ekonomiky,….).

- Schopnost provést analýzu trhu a trh vyhodnotit.

10. Rozhodnost

- Schopnost rozhodnout se a převzít zodpovědnost za své rozhodnutí.

- Schopnost práce s informacemi a podklady potřebnými pro rozhodnutí a převzetí zodpovědnosti (sběr a vyhodnocení).

- Schopnost prosadit (obhájit, argumentovat) svá rozhodnutí.

Odlišující kompetence – oblast interpersonální

11. Leadership

- Zaměstnanec směřuje tým ke stanoveným cílům. Při práci v týmu využívá potenciálu týmu a jeho členů.

- V případě nutnosti je zaměstnanec schopen iniciovat změnu pravidel, procesů a postupů směřujících k dosažení lepšího a dlouhodobějšího výsledku celku.

- Schopnost nastartovat aktivitu týmu a získat velmi rychle spojence ke změně směru orientace. Zaměstnanec podporuje členy týmu, kteří mu pomáhají tým směřovat a sami přebírají vůdčí roli tam, kde je to nutné.
Schopnost konstruktivní zpětné vazby je diskuzí dvou partnerů s cílem jasně definovat nové cíle, směr a zdroje k jejich dosažení.

12. Řízení lidí

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

13. Týmová práce

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

14. Vzájemný respekt

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

Manuál pro provádění hodnocení

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

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

<table>
<thead>
<tr>
<th>Oblast výkonu</th>
<th>Oblast řízení sebe sama</th>
<th>Oblast interpersonalní</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>• Orientace na zákazníka</td>
<td>• Podnikatelská kompetence</td>
<td>• Konstruktivní komunikace</td>
</tr>
<tr>
<td>• Analytické myšlení</td>
<td>• Rozhodnost</td>
<td>• Týmová práce</td>
</tr>
<tr>
<td>• Kreativita</td>
<td>• Profesionalita</td>
<td>• Vzájemný respekt</td>
</tr>
<tr>
<td>• Strategie</td>
<td>• Schopnost sebeřízení</td>
<td>• Emoceň a sociální intelligence</td>
</tr>
<tr>
<td>• Schopnost proaktivitý</td>
<td>• Administrativní kompetence</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>• Orientace na výsledek, cíl</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>• Orientace na změnu</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>• Leadership</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>• Řízení lidí</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>• Vyjednávání</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

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

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

a. Prostudování popisu pracovního místa, pro které chceme vytvořit kompetence.

b. Sepsání jednotlivých vlastností potřebných pro výkon dané pozice.

c. Správné přiřazení daných vlastností k určité kompetenci v seznamu kompetencí.

d. Vytvoření kompletního modelu odlišujících kompetencí pro danou pozici.

e. Výběr 2-3 klíčových odlišujících kompetencí, které budete u zaměstnance v následujícím roce rozvíjet (silné/slabé).

f. Hodnocení vybraných kompetencí – hodnotici skála kompetencí.

g. Zápis do záznamového formuláře – viz Tabulka 2.
h. Vyhodnocení kompetencí zaměstnanců. ⁵⁴

**Tabulka 2. Hodnotící formulář kompetencí**

<table>
<thead>
<tr>
<th>KOMPETENCE</th>
<th>1</th>
<th>2</th>
<th>3</th>
<th>4</th>
<th>5</th>
<th>6</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td><strong>PŘÍROZOVÉ KOMPETENCE</strong></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Konstruktivní komunikace</td>
<td>o</td>
<td></td>
<td>s</td>
<td>x</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Schopnost sebeřízení</td>
<td></td>
<td>o</td>
<td></td>
<td>s</td>
<td>x</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Schopnost proaktivity</td>
<td>o</td>
<td>s</td>
<td></td>
<td>x</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Emoční a sociální inteligence</td>
<td></td>
<td></td>
<td>s</td>
<td>o</td>
<td>x</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td><strong>ODLIŠUJÍCÍ KOMPETENCE</strong></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Leadership</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td>s</td>
<td>o x</td>
</tr>
<tr>
<td>Podnikatelská kompetence</td>
<td>o</td>
<td></td>
<td>x</td>
<td>s</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Orientace na změnu</td>
<td></td>
<td></td>
<td>o</td>
<td>s</td>
<td>x</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

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

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

### 5.4 Projekt zavedení HR Business Partnerů

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

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

⁵⁴ Interní materiály společnosti HARTMANN-RICO a. s. zpracované externí společností
kvalitní a efektivní implementaci modelu HR partnerství v každé společnosti. Protože jen v ojedinělých případech je HR Business Partner opravdu špičkovým odborníkem ve všech oblastech HR. Většinou má své oblibenější a méně oblibené disciplíny, což často pramení z jeho předchozích pracovních zkušeností, než se dostal právě do pozice generalisty.

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

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

1. Chceme HR Business Partnera vnímat skutečně jako partnery pro klíčové strategické aktivity v jednotlivých jednotkách, nebo od něj spíše očekáváme zajištění komplexní HR agendy bez ohledu na to, že její součástí jsou velmi často základní operativní HR činnosti?

2. Chceme každému jednotlivému manažerovi na kterékoli řídící úrovni poskytnout dedikovaného HR Business Partnera nebo tento model aplikujeme pouze na úroveň nejvyššího managementu společnosti a střední management budeme obsluhovat jinou, sdílenou formou?

3. Má HR Business Partner vést tým dalších HR specialistů? Pokud ano, jaká má být jejich role, úroveň, kompetence? Pokud ne, jaké jiné virtuální/maticové zdroje má HR Business Partner používat a jakou formou je řídit a alokovat?

4. Měl by být HR Business Partner přímo zodpovědný (a tedy i měřitelně hodnocený) za to, jak si vede jeho interní klient (manažer, jednotka) v jednotlivých HR „disciplínách“ – řízení headcountu, osobních nákladů, atd.?

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

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

5.4.1 Proces řízení pracovního výkonu – celostní pojetí

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

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

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

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

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

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

- Leadership
- Accountability
- Commitment
- Execution

Z přiloženého obrázku je vidět, že výchozím nástrojem pro naplnění tohoto imperativu je kompetenční model spolu s dalšími systémovými nástroji.
Popis procesu Řízení výkonu zaměstnanců zahrnuje níže uvedené kroky, týkající se systému řízení, výkonu zaměstnanců. Je formalizován pro dělnické i pro THP a manažerské profese.
Obr. 14. Diagram řízení výkonu zaměstnanců

Zdroj: interní materiály společnosti HARTMANN-RICO a. s.
5.5 Vyhodnocení dotazníkového výzkumu spokojenosti s řízením lidských zdrojů

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

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

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

5.5.1 Vlastní dotazníkové šetření

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

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

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

5.5.2 Popis dotazovaných

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

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

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

Tabulka 3. Návratnost rozdaných dotazníků

<table>
<thead>
<tr>
<th>Pobočky</th>
<th>Počet zaměstnanců</th>
<th>Rozdané dotazníky</th>
<th>Návratnost</th>
<th>Návratnost %</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Veverská Bitýška</td>
<td>Pobočka 1</td>
<td>470</td>
<td>100</td>
<td>68</td>
</tr>
<tr>
<td>Havlíčkův Brod</td>
<td>Pobočka 2</td>
<td>180</td>
<td>50</td>
<td>42</td>
</tr>
<tr>
<td>Chvalkovice</td>
<td>Pobočka 3</td>
<td>254</td>
<td>50</td>
<td>39</td>
</tr>
<tr>
<td>Centrála Brno - BBP</td>
<td>Pobočka 4</td>
<td>323</td>
<td>80</td>
<td>63</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Celkem</strong></td>
<td><strong>280</strong></td>
<td><strong>212</strong></td>
<td><strong>75,7%</strong></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

Zdroj: vytvořeno autorem

Pohlaví

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

Zde se na všech Pobočkách společnosti dotazníku zúčastnily více ženy, než muži. Nejtěsnější rozdíl byl na Pobočce 3, kde se průzkumu zúčastnilo 54% žen a 46% mužů. Nejméně vyrovnaná byla situace na Pobočce 2, kde se zúčastnilo 69% žen a pouze 31% mužů.
**Tabulka 4. Pohlaví respondentů**

<table>
<thead>
<tr>
<th>Váha</th>
<th>Pobočka 1</th>
<th>Pobočka 2</th>
<th>Pobočka 3</th>
<th>Pobočka 4</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Počet</td>
<td>%</td>
<td>Počet</td>
<td>%</td>
<td>Počet</td>
</tr>
<tr>
<td>Muži</td>
<td>29</td>
<td>43%</td>
<td>13</td>
<td>31%</td>
</tr>
<tr>
<td>Ženy</td>
<td>39</td>
<td>57%</td>
<td>29</td>
<td>69%</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Zdroj: vytvořeno autorem

Údaje z výše představené tabulky graficky znázorňuje Graf 1.

**Graf 1. Pohlaví respondentů**

Zdroj: vytvořeno autorem

**Věkové kategorie**

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

Kompletní přehled zastoupení všech věkových kategorií ve všech Pobočkách společnosti je znázorněno v následující tabulce.
Tabulka 5. Zastoupení věkových kategorií

<table>
<thead>
<tr>
<th>Věková kategorie</th>
<th>Pobočka 1</th>
<th>Pobočka 2</th>
<th>Pobočka 3</th>
<th>Pobočka 4</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>18 - 25 let</td>
<td>8</td>
<td>11</td>
<td>3</td>
<td>2</td>
</tr>
<tr>
<td>Počet</td>
<td>% 12</td>
<td>% 26</td>
<td>% 8</td>
<td>% 3</td>
</tr>
<tr>
<td>26 - 35 let</td>
<td>15</td>
<td>9</td>
<td>7</td>
<td>24</td>
</tr>
<tr>
<td>Počet</td>
<td>% 22</td>
<td>% 21</td>
<td>% 18</td>
<td>% 38</td>
</tr>
<tr>
<td>36 - 45 let</td>
<td>23</td>
<td>21</td>
<td>14</td>
<td>29</td>
</tr>
<tr>
<td>Počet</td>
<td>% 34</td>
<td>% 50</td>
<td>% 36</td>
<td>% 46</td>
</tr>
<tr>
<td>nad 45 let</td>
<td>22</td>
<td>1</td>
<td>15</td>
<td>8</td>
</tr>
<tr>
<td>Počet</td>
<td>% 32</td>
<td>% 2</td>
<td>% 38</td>
<td>% 13</td>
</tr>
<tr>
<td>68</td>
<td>100%</td>
<td>42</td>
<td>39</td>
<td>63</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Zdroj: vytvořeno autorem

Pro lepší znázornění rozložení věkových kategorií viz následující graf.

Graf 2. Zastoupení věkových kategorií

Zdroj: vytvořeno autorem

Odpracované roky

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

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

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

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

Zdroj: vytvořeno autorem

**Pracovní pozice**

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

**Tabulka 7. Pracovní pozice**

<table>
<thead>
<tr>
<th>Pobočka 1</th>
<th>Pobočka 2</th>
<th>Pobočka 3</th>
<th>Pobočka 4</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Počet</td>
<td>%</td>
<td>Počet</td>
<td>%</td>
</tr>
<tr>
<td>Vedení společnosti</td>
<td>0</td>
<td>0%</td>
<td>0</td>
</tr>
<tr>
<td>Manažer, vedoucí, mistr</td>
<td>8</td>
<td>12%</td>
<td>2</td>
</tr>
<tr>
<td>Odborný pracovník</td>
<td>25</td>
<td>37%</td>
<td>9</td>
</tr>
<tr>
<td>Řadový pracovník</td>
<td>33</td>
<td>49%</td>
<td>31</td>
</tr>
<tr>
<td>Jiná možnost</td>
<td>2</td>
<td>3%</td>
<td>0</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>68</td>
<td>100%</td>
<td>42</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Zdroj: vytvořeno autorem

**Graf 4. Pracovní pozice**

Zdroj: vytvořeno autorem

**Klíčoví pracovníci**

Jedna z otázek dotazníku se týkala klíčových zaměstnanců společnosti. Právě jejich spokojenost s novým vedením společnosti byla náplní jedné z hypotéz, se kterými jsem do tvorby této diplomové práce vstupova. Ze všech dotazovaných bylo klíčových zaměstnanců celkem 23, z toho nejvíce na Pobočce 4, a to bylo 11 klíčových zaměstnanců společnosti.
Tabulka 8. Klíčoví pracovníci společnosti

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>Pobočka 1</th>
<th>Pobočka 2</th>
<th>Pobočka 3</th>
<th>Pobočka 4</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Počet</td>
<td>5</td>
<td>3</td>
<td>4</td>
<td>11</td>
</tr>
<tr>
<td>%</td>
<td>22%</td>
<td>13%</td>
<td>17%</td>
<td>48%</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Klíčoví pracovníci

<table>
<thead>
<tr>
<th>celkem</th>
<th>23</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>%</td>
<td>100%</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Zdroj: vytvořeno autorem

Graf 5. Klíčoví zaměstnanci společnosti

Zdroj: vytvořeno autorem

5.5.3 Vyhodnocení dotazníků

Po základních (úvodních) šesti otázkách, které měly za úkol zjistit základní informace o respondentech, přišly na řadu otázky, které se týkaly hlavního výzkumu jako takového. Zde bude následovat vyhodnocení jednotlivých otázek dotazníku, ke každé z nich bude přiřazena vyhodnocující tabulka a přehledný graf.
Otázka 7. Myslíte si, že jste dobře informováni o nových věcech v personální oblasti společnosti?

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

Tabulka 9. Vyhodnocení otázky č. 7

<table>
<thead>
<tr>
<th>Pobočka 1</th>
<th>Pobočka 2</th>
<th>Pobočka 3</th>
<th>Pobočka 4</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Počet</td>
<td>%</td>
<td>Počet</td>
<td>%</td>
</tr>
<tr>
<td>Určitě ano</td>
<td>25</td>
<td>37%</td>
<td>23</td>
</tr>
<tr>
<td>Spíše ano</td>
<td>34</td>
<td>50%</td>
<td>18</td>
</tr>
<tr>
<td>Spíše ne</td>
<td>6</td>
<td>9%</td>
<td>1</td>
</tr>
<tr>
<td>Určitě ne</td>
<td>3</td>
<td>4%</td>
<td>0</td>
</tr>
<tr>
<td>Počet</td>
<td>68</td>
<td>100%</td>
<td>42</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Zdroj: vytvořeno autorem

Graf 6. Vyhodnocení otázky č. 7

Zdroj: vytvořeno autorem
Otázka 8. Byla Vám nová struktura oddělení lidských zdrojů dostatečně vysvětlena?

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

Tabulka 10. Vyhodnocení otázky č. 8

<table>
<thead>
<tr>
<th>Pobočka 1</th>
<th>Pobočka 2</th>
<th>Pobočka 3</th>
<th>Pobočka 4</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Počet</td>
<td>%</td>
<td>Počet</td>
<td>%</td>
</tr>
<tr>
<td>Určitě ano</td>
<td>29 43%</td>
<td>26 62%</td>
<td>29 74%</td>
</tr>
<tr>
<td>Spíše ano</td>
<td>33 49%</td>
<td>15 36%</td>
<td>10 26%</td>
</tr>
<tr>
<td>Spíše ne</td>
<td>5 7%</td>
<td>1 2%</td>
<td>0 0%</td>
</tr>
<tr>
<td>Určitě ne</td>
<td>1 1%</td>
<td>0 0%</td>
<td>0 0%</td>
</tr>
<tr>
<td>68 100%</td>
<td>42 100%</td>
<td>39 100%</td>
<td>63 100%</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Zdroj: vytvořeno autorem

Graf 7. Východnocení otázky č. 8

Zdroj: vytvořeno autorem
Otázka 9. Je podle Vás nová struktura a uspořádání lidských zdrojů vyhovující?

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

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

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>Pobočka 1</th>
<th></th>
<th>Pobočka 2</th>
<th></th>
<th>Pobočka 3</th>
<th></th>
<th>Pobočka 4</th>
<th></th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Počet %</td>
<td>21 31%</td>
<td>19 45%</td>
<td>22 56%</td>
<td>35 56%</td>
<td>23 46%</td>
<td>19 45%</td>
<td>24 39%</td>
<td>35 56%</td>
</tr>
<tr>
<td>Určitě ano</td>
<td>21 31%</td>
<td>19 45%</td>
<td>22 56%</td>
<td>35 56%</td>
<td>23 46%</td>
<td>19 45%</td>
<td>24 38%</td>
<td>34 54%</td>
</tr>
<tr>
<td>Spíše ano</td>
<td>33 49%</td>
<td>19 45%</td>
<td>13 33%</td>
<td>24 38%</td>
<td>20 39%</td>
<td>19 45%</td>
<td>23 37%</td>
<td>33 54%</td>
</tr>
<tr>
<td>Spíše ne</td>
<td>10 15%</td>
<td>3 7%</td>
<td>4 10%</td>
<td>1 2%</td>
<td>6 11%</td>
<td>3 7%</td>
<td>3 5%</td>
<td>1 2%</td>
</tr>
<tr>
<td>Určitě ne</td>
<td>4 6%</td>
<td>1 2%</td>
<td>0 0%</td>
<td>3 5%</td>
<td>3 5%</td>
<td>1 2%</td>
<td>0 0%</td>
<td>3 5%</td>
</tr>
<tr>
<td>Počet %</td>
<td>68 100%</td>
<td>42 100%</td>
<td>39 100%</td>
<td>63 100%</td>
<td>68 100%</td>
<td>42 100%</td>
<td>39 100%</td>
<td>63 100%</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Zdroj: vytvořeno autorem

**Graf 8. Vyhodnocení otázky č. 9**

Zdroj: vytvořeno autorem
Otázka 10. Je pro Vás Váš nový/stávající personalista (Business Partner) přínosem?

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

Tabulka 12. Vyhodnocení otázky č. 10

<table>
<thead>
<tr>
<th>Pobočka 1</th>
<th>Počet</th>
<th>%</th>
<th>Pobočka 2</th>
<th>Počet</th>
<th>%</th>
<th>Pobočka 3</th>
<th>Počet</th>
<th>%</th>
<th>Pobočka 4</th>
<th>Počet</th>
<th>%</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Určitě ano</td>
<td>21</td>
<td>31%</td>
<td>18</td>
<td>43%</td>
<td>22</td>
<td>56%</td>
<td>37</td>
<td>59%</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Spíše ano</td>
<td>34</td>
<td>50%</td>
<td>21</td>
<td>50%</td>
<td>13</td>
<td>33%</td>
<td>23</td>
<td>37%</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Spíše ne</td>
<td>9</td>
<td>13%</td>
<td>3</td>
<td>7%</td>
<td>4</td>
<td>10%</td>
<td>1</td>
<td>2%</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Určitě ne</td>
<td>4</td>
<td>6%</td>
<td>0</td>
<td>0%</td>
<td>0</td>
<td>0%</td>
<td>2</td>
<td>3%</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>68</td>
<td>100%</td>
<td>42</td>
<td>100%</td>
<td>39</td>
<td>100%</td>
<td>63</td>
<td>100%</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

Zdroj: vytvořeno autorem

Graf 9. Vyhodnocení otázky č. 10

Zdroj: vytvořeno autorem
Otázka 11. Orientujete se dostatečně ve změnách procesů na oddělení lidských zdrojů?

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

Tabulka 13. Vyhodnocení otázky č. 11

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>Pobočka 1</th>
<th>Pobočka 2</th>
<th>Pobočka 3</th>
<th>Pobočka 4</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Počet</td>
<td>%</td>
<td>Počet</td>
<td>%</td>
<td>Počet</td>
</tr>
<tr>
<td>Určitě ano</td>
<td>22</td>
<td>32%</td>
<td>13</td>
<td>31%</td>
</tr>
<tr>
<td>Spíše ano</td>
<td>26</td>
<td>38%</td>
<td>19</td>
<td>45%</td>
</tr>
<tr>
<td>Spíše ne</td>
<td>15</td>
<td>22%</td>
<td>7</td>
<td>17%</td>
</tr>
<tr>
<td>Určitě ne</td>
<td>5</td>
<td>7%</td>
<td>3</td>
<td>7%</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Zdroj: vytvořeno autorem

Graf 10. Vyhodnocení otázky č. 11

Zdroj: vytvořeno autorem
Otázka 12. Víte, na koho se máte v případě potřeby obrátit?

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

<table>
<thead>
<tr>
<th>Tabulka 14. Vyhodnocení otázky č. 12</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td><strong>Pobočka 1</strong></td>
</tr>
<tr>
<td>---</td>
</tr>
<tr>
<td>Počet</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Určitě ano</strong></td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Spíše ano</strong></td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Spíše ne</strong></td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Určitě ne</strong></td>
</tr>
<tr>
<td>---</td>
</tr>
<tr>
<td>68</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Zdroj: vytvořeno autorem

Graf 11. Vyhodnocení otázky č. 12

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

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

Tabulka 15. Vyhodnocení otázky č. 13

<table>
<thead>
<tr>
<th>Pobočka 1</th>
<th>Pobočka 2</th>
<th>Pobočka 3</th>
<th>Pobočka 4</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Počet</td>
<td>%</td>
<td>Počet</td>
<td>%</td>
</tr>
<tr>
<td>Určitě ano</td>
<td>13</td>
<td>19%</td>
<td>9</td>
</tr>
<tr>
<td>Spišě ano</td>
<td>34</td>
<td>50%</td>
<td>23</td>
</tr>
<tr>
<td>Spišě ne</td>
<td>16</td>
<td>24%</td>
<td>8</td>
</tr>
<tr>
<td>Určitě ne</td>
<td>5</td>
<td>7%</td>
<td>2</td>
</tr>
<tr>
<td>68</td>
<td>100%</td>
<td>42</td>
<td>100%</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Zdroj: vytvořeno autorem

Graf 12. Vyhodnocení otázky č. 13

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

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

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

<table>
<thead>
<tr>
<th>Počet</th>
<th>Počet</th>
<th>Počet</th>
<th>Počet</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>%</td>
<td>%</td>
<td>%</td>
<td>%</td>
</tr>
<tr>
<td>Určitě ano</td>
<td>16</td>
<td>24%</td>
<td>11</td>
</tr>
<tr>
<td>Spíše ano</td>
<td>31</td>
<td>46%</td>
<td>24</td>
</tr>
<tr>
<td>Spíše ne</td>
<td>21</td>
<td>31%</td>
<td>7</td>
</tr>
<tr>
<td>Určitě ne</td>
<td>0</td>
<td>0%</td>
<td>0</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Zdroj: vytvořeno autorem

**Graf 13. Vyhodnocení otázky č. 14**

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

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

Tabulka 17. Vyhodnocení otázky č. 15

<table>
<thead>
<tr>
<th>Pobočka 1</th>
<th>Pobočka 2</th>
<th>Pobočka 3</th>
<th>Pobočka 4</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Počet</td>
<td>%</td>
<td>Počet</td>
<td>%</td>
</tr>
<tr>
<td>Určitě ano</td>
<td>42</td>
<td>62%</td>
<td>26</td>
</tr>
<tr>
<td>Spíše ano</td>
<td>24</td>
<td>35%</td>
<td>16</td>
</tr>
<tr>
<td>Spíše ne</td>
<td>2</td>
<td>3%</td>
<td>0</td>
</tr>
<tr>
<td>Určitě ne</td>
<td>0</td>
<td>0%</td>
<td>0</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Zdroj: vytvořeno autorem

Graf 14. Vyhodnocení otázky č. 15

Zdroj: vytvořeno autorem
5.5.4 Dílčí závěr

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

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

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

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

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

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

Hypotéza a. se mi potvrdila tak, jak jsem předpokládal, když bylo u zaznamenaných odpovědí klíčových pracovníků na klíčové otázky odpovězeno „určitě ano“ v 92% případů, odpověď „spíše ano“ byla zvolena celkově v 8% odpovědí. Oproti tomu zaměstnanci řadových,
kde „určitě ano“ odpovídalo 47% respondentů a k odpovědi „spíše ano“ se přiklonilo 39% dotazovaných.

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

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

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

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

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


Internetové a ostatní zdroje


[27] Interní materiály společnosti HARTMANN-RICO a. s. a prezentace zpracované externí společností DMC.


SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

HR    Human Resources.

THP   Technicko-hospodářský pracovník.
SEZNAM OBRÁZKŮ

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

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

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

Příloha PI Dotazník
PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ
SPOLEČNOSTI HARTMANN-RICO A. S.

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

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

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

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

1. Pohlaví
Zvolte jednu možnost.

- Žena
- Muž

2. Vaše věková kategorie
Zvolte jednu možnost.

- 18 - 25 let
- 26 - 35 let
- 36 - 45 let
- nad 45 let

3. Počet odpracovaných let ve firmě
Zvolte jednu možnost.

- 0 - 5
- 6 - 10
- 11 - 15
- nad 15 let
4. Ve kterém z našich závodů pracujete?  
Zvolte jednu možnost.

<table>
<thead>
<tr>
<th>Možnost</th>
<th></th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Veverská Bílýška</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Havlíčkův Brod</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Chvalkovice</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Centrála Brno - BBP</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

5. Vaše pracovní pozice  
Zvolte jednu možnost.

<table>
<thead>
<tr>
<th>Možnost</th>
<th></th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Vedení společnosti</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Manažer, vedoucí, mistr</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Odborný pracovník</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Řadový pracovník</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Jiná možnost</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

6. Jste zařazeni do skupiny klíčových pracovníků?  
Zvolte jednu možnost.

<table>
<thead>
<tr>
<th>Možnost</th>
<th></th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>ANO</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>NE</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

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

<table>
<thead>
<tr>
<th>Možnost</th>
<th></th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Určitě ano</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Spíše ano</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Spíše ne</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Určitě ne</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

8. Byla Vám nová struktura oddělení lidských zdrojů dostatečně vysvětlena?  
Zvolte jednu možnost.

<table>
<thead>
<tr>
<th>Možnost</th>
<th></th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Určitě ano</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Spíše ano</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Spíše ne</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Určitě ne</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

9. Je podle Vás nová struktura a uspořádání lidských zdrojů vyhovující?  
Zvolte jednu možnost.

<table>
<thead>
<tr>
<th>Možnost</th>
<th></th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Určitě ano</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Spíše ano</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Spíše ne</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Určitě ne</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>
10. Je pro Vás Váš nový/stávající personalista (Business Partner) přínosem?
Zvolte jednu možnost.
- Určitě ano
- Spište ano
- Spište ne
- Určitě ne

11. Orientujete se dostatečně ve změnách procesů na oddělení lidských zdrojů?
Zvolte jednu možnost.
- Určitě ano
- Spište ano
- Spište ne
- Určitě ne

12. Víte, na koho se máte v případě potřeby obrátit?
Zvolte jednu možnost.
- Určitě ano
- Spište ano
- Spište ne
- Určitě ne

13. Myslíte si, že nově zavedený projekt Business Partnerů je lepší, než bývalé vedení personálního oddělení?
Zvolte jednu možnost.
- Určitě ano
- Spište ano
- Spište ne
- Určitě ne

14. Je podle Vás oddělení řízení lidských zdrojů pro naši firmu důležité ve vztahu k tvorbě zisku a zvyšování produktivity?
Zvolte jednu možnost.
- Určitě ano
- Spište ano
- Spište ne
- Určitě ne
15. Vnímáte oddělení lidských zdrojů jako oddělení, které napomáhá zlepšovat dobré mezilidské vztahy, důvěru, spolupráci napříč odděleními a závody naší firmy?
Zvolte jednu možnost.

<table>
<thead>
<tr>
<th>Určitě ano</th>
<th>Spíše ano</th>
<th>Spíše ne</th>
<th>Určitě ne</th>
</tr>
</thead>
</table>

Určitě ano
Spíše ano
Spíše ne
Určitě ne