

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

**MAGISTERSKÉ KOMBINOVANÉ
STUDIUM**

2012 – 2014

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Denisa Černá

Lidské zdroje ve společnosti Hilti s.r.o.

Praha 2014

Vedoucí diplomové práce:
PaedDr. Josef Petrášek

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

MASTER COMBINED
STUDIES

2012 - 2014

DIPLOMA THESIS

Denisa Černá

Human Resources in company Hilti s.r.o.

Prague 2014

The Diploma Thesis Work Supervisor:
PaedDr. Josef Petrášek

Prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracovala samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpala, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použitých zdrojů.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 2.12.2013

Jméno autorky Denisa Černá

Poděkování

Ráda bych poděkovala vedoucímu diplomové práce PaedDr. Josefu Petráškovi za odborné vedení a cenné připomínky při zpracování diplomové práce.

Děkuji také společnosti Hilti za poskytnutí dat a zároveň svým kolegům za jejich podporu.

Věnování

Tuto práci chci věnovat svým dvěma dětem, Matýskovi a Stellince, kteří byli nejvíce vystaveni nepříjemnostem, které jim tato práce při mém nasazení způsobila. Dospělý má přinejmenším šanci pochopit stávající realitu a snáze se dokáže se související změnou vyrovnat. Dítě nikoliv, přizpůsobit se musí. V neposlední řadě chci věnovat tuto práci mé mamince, které z velké části vděčím za to, kam jsem se dostala.

Anotace

Diplomová práce nesoucí název „Lidské zdroje ve firmě Hilti“ se zabývá pohledem na stav lidských zdrojů ve společnosti Hilti ČR/SR a její firemní kulturu. Cílem je přiblížit firemní procesy řízení lidských zdrojů a zanalyzovat, proč zrovna Hilti patří z hlediska lidských zdrojů mezi TOP 10 nejvyhledávanější zaměstnavatele. První dvě části pojednávají o základní teorii z oblasti řízení lidských zdrojů. Třetí popisuje společnost Hilti, její klíčové HR procesy, včetně firemní kultury. Ve čtvrté části je zkoumána hlavní otázka motivovanosti zaměstnanců a pozice vyhledávaného zaměstnavatele na trhu. Poslední část je zaměřená na návrhy a doporučení plynoucí z předcházející analýzy.

Klíčové pojmy

(personální manažer, řízení lidských zdrojů, zaměstnanec, zaměstnavatel)

Annotation

The Diploma Thesis names „human resources in Hilti „deals with the view of the status of human resources in the company Hilti ČR / SR and its corporate culture. The target is bring near HR processes and analyze, why is Hilti in terms of HR among TOP 10 the best employers? The first two parts deals with basic theory of human resources management. The third describes Hilti Company, its key HR processes, including corporate culture. The fourth part analyzes the main question the motivation of employees and employers sought position in the market. The last part focuses on the suggestions and recommendations resulting from previous analyses.

Key words

(Human resources manager, human resources management, employee, employer)

OBSAH

ÚVOD	8
TEORETICKÁ ČÁST	10
1 Lidské zdroje v organizaci	10
1.1 Osobnost člověka ve společnosti.....	10
1.1.1 Role člověka v organizaci	15
1.1.2 Role personalistů v organizaci	17
1.2 Profil personálního manažera	22
1.2.1 Role manažerů v oblasti řízení změn	25
1.2.2 Změna řízení ve znamení managementu vs. Vedení lidí.....	27
2 Řízení lidských zdrojů.....	29
2.1 Historický vývoj k přístupu řízení lidských zdrojů	29
2.2 Pojetí a význam řízení lidských zdrojů	30
2.2.1 Strategické řízení lidských zdrojů	31
2.3 Vliv řízení lidských zdrojů na výkon	33
2.4 Hlavní úkoly řízení lidských zdrojů	33
2.5 Trendy v HR 2014.....	37
2.5.1 Trendy v získávání talentů do firem 2014.....	38
2.6 Shrnutí kapitoly	39
PRAKTICKÁ ČÁST.....	41
3 Analýza Lidských zdrojů v Hilti	41
3.1 Popis organizace.....	41
3.2 Profil personálního manažera v Hilti.....	42
3.3 Klíčové procesy v personálním oddělení Hilti.....	43
3.3.1 Proces výběru těch správných lidí.....	43
3.3.1.1 Získávání a výběr těch správných lidí v Hilti.....	44
3.3.1.2 Spolupráce s univerzitami v Hilti.....	49
3.3.1.3 Kompetenční model.....	51
3.3.2 Rozvoj a koučování.....	52
3.3.2.1 „Nadšení pro rozvoj lidí“ – aspekt odlišnosti.....	53
3.3.2.2 Proces řízení výkonu	54
3.3.3 Platová politika	54
3.4. Firemní kultura.....	55
3.4.1. Cesta firemní kulturou	56
3.4.2 Vyhledávaný zaměstnavatel.....	57
3.4.2.1 Co dělají nejlepší zaměstnavatelé jinak?	59
4 VÝZKUMNÁ ČÁST.....	61
4.1 Cíl výzkumu.....	61
4.2 Výzkumné hypotézy	61

4.3	Metoda výzkumu.....	60
4.4	Numerické výsledky výzkumu.....	61
4.5	Výsledky interního zaměstnaneckého průzkumu – GEOS 2013.....	65
4.5.1	Swot analýza Hilti	66
	ZÁVĚR	69
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	71
	SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ	73
	SEZNAM PŘÍLOH	74

ÚVOD

*Chcete-li prosperovat rok, pěstujte rýži.
Chcete-li prosperovat deset let, pěstujte stromy.
Chcete-li však prosperovat sto let, pěstujte lidi.
Čínské přísloví.*

Lidé jsou tím největším bohatstvím, které společnost má. Tento výrok je obsažený ve spoustě odborných publikací, vystihuje podstatu nového trendu v přístupu k práci s lidmi v dnešní době. Se všeobecným souhlasem se setkává názor, že svět se mění. Stále častěji se lidské zdroje neberou pouze jako jeden z výrobních faktorů, ale naopak jako a jedinečný zdroj úspěchu firmy. Výkonnost a hlavně úspěch firem v tomto náročném podnikatelském prostředí závisí ve velké míře právě na lidech, kteří v nich pracují.

Velkou výzvou pro dnešní společnosti je zvládnutí dopadů hospodářské krize (2008), která vlastně v podstatě zasáhla do života téměř každého z nás. V globální společnosti vítězí ten, který umí zareagovat na probíhající změny, ten který zvládne správně vyhodnotit situaci, posoudit rizika a nebojí se přijmout rozhodnutí. Nesporně důležitým okamžikem je v tomto proměnlivém a nepříznivém období schopnost zachovat nadhled a problémy řešit s chladnou hlavou. V průběhu roku 2008, kdy se začíná hovořit o vypuknutí hospodářské krize u nás, přichází do života nejednoho manažera novodobé historie něco nového, něco čemu prozatím nebyl v takové míře doposud vystaven.

Novodobé 21. století se popisuje jako prostředí velkých změn, technologického pokroku a objevování nových trhů. Především poslední roky ukazují, jak citlivě reagují celosvětové trhy na negativní události a jak úzce jsou propojeny ekonomiky jednotlivých států. Řízení firem je v této nejisté době spjato s vícero riziky. Klade velké nároky nejen na manažery, kteří zodpovídají za své firmy, ale především i na jejich samotné zaměstnance. Chce-li firma touto zatěžkávací zkouškou projít vítězně, pak je nutné vnímat nové trendy, kterými se okolní svět ubírá a využít všech možností, které dnešní doba nabízí. Základním předpokladem pro zvládnutí tohoto nepříznivého stavu se tak stává kvalita lidí, které má společnost k dispozici.

Téma diplomové práce: „Lidské zdroje ve společnosti Hilti „ si autorka vybrala nejen z důvodu osobního zájmu o nové trendy řízení lidských zdrojů a nové manažerské přístupy, ale rovněž z důvodu vypracovat teoretický podklad, který poslouží jako výchozí základna pro následné praktické využití ve společnosti, ve které pracuje.

Práce je členěna do dvou základních částí – teoretické a praktické. Teoretická část se skládá ze 2 kapitol.

V první kapitole se bude autorka zabývat lidskými zdroji v organizaci. Začne osobností člověka, rolí personalisty ve společnosti, charakteristikou jeho vlastností a schopností, dále vymezením jeho rolí a zaměstnaneckými vztahy uvnitř organizace. Ve druhé kapitole se zaměří na řízení lidských zdrojů, především na jejich úlohu při strategickém řízení až po novodobé trendy v lidských zdrojích.

V praktické části popíše společnost a klíčové personální procesy uvnitř podniku až po firemní kulturu.

V následném průzkumu bude zjišťovat míru spokojenosti zaměstnanců ve výše uvedené společnosti. Nejdříve společnost popíše a následně pomocí anonymního dotazníku provede u zaměstnanců firmy průzkum.

Cílem bude na základě zjištěné spokojenost/nespokojenosti zaměstnanců i poukázat na silné a slabé stránky firmy. A zjistit, proč se společnost dlouhodobě řadí mezi TOP 10 nejlepších zaměstnavatelů.

1. LIDSKÉ ZDROJE V ORGANIZACI

1.1 OSOBNOST ČLOVĚKA VE SPOLEČNOSTI

Každá společnost/organizace je tvořena jednotlivými lidmi, kteří zásadním způsobem ovlivňují veškeré činnosti a dění uvnitř. Přestože mají lidé určité společné charakteristiky, jsou mezi nimi velké rozdíly. Každý člověk je totiž jedinečnou osobností, která má své specifické charakterové vlastnosti, schopnosti, znalosti a dovednosti. Ty ovlivňují jeho chování a prožívání, stejně jako utvářejí jeho postoje a zájmy. To všechno může být zdrojem vysoké výkonnosti člověka v organizaci, ale stejně tak i zdrojem konfliktů a problémů. Pro dosahování firemních cílů je tedy nutné umět porozumět osobnosti člověka a individuálním rozdílům mezi lidmi.

Osobnost člověka se dá definovat různými způsoby, obecně však lze říci, že pojem osobnost vyjadřuje jedinečnost a určitou stálost povahy a jednání každého jednotlivce.

Vízdal ve své knize uvádí, že z psychologického pohledu se na osobnost můžeme dívat jako na „organizovaný celek duševního života, v němž je integrována biologická, sociální a psychologická stránka jeho existence v dynamickou strukturu individuálních vlastností, která je vlastní pouze jednomu člověku a kterou se odlišuje od ostatních lidí“¹

Bedrnová, Nový a kol. uvádí ve své knize, že z hlediska členění struktury osobnosti si můžeme položit následující otázky:²

- **Co člověk umí?** Odpověď na tuto otázku umožňuje bližší poznání a rozbor schopností jedince, jeho znalostí a dovedností. Jde tedy o výkonovou substrukturu osobnosti.
- **Co člověk chce?** Kam směřuje? Odpověď na tyto otázky umožňuje poznání motivace – zaměřenosti člověka. Tato substruktura osobnosti zahrnuje volbu konkrétních cílů, k nimž člověk směřuje (směrová charakteristika), i intenzitu (charakteristika intenzivní), resp. Vytrvalost (charakteristika perzistentní), s níž k nim směřuje.

¹ VÍZDAL, F. *Základy psychologie*. 1. vyd. Brno: Tisk Bonny Press, 2003. s. 43.

² BEDRNOVÁ E., NOVÝ I. A KOL. *Psychologie a sociologie řízení*. 1. vyd. Praha: Grada Press, 2007. s. 51. ISBN 80-7169-614-5.

- **Jaký člověk je?** Odpověď na tuto otázku je svým způsobem složitější. Postihuje prožívání i chování člověka jak z hlediska víceméně formálního (lehkost vzniku, rychlost, trvání a síla psychických procesů a stavů a jejich převažující citové ladění), tak obsahovou stránku projevů člověka v jeho vztazích. V prvním případě jde především o temperament osobnosti, ve druhém pak o charakter osobnosti a její postoje.

Osobnost člověka utváříme podle tří skupin faktorů:

- faktory biologické (vrozené, genetické zvláštnosti a dispozice, důsledky úrazů),
- faktory sociální (vliv rodičů, spolužáků, přátel a spolupracovníků),
- faktory kulturní (kultura národa a společenské skupiny).

Výkonnost a druh vykonávané práce člověka je ovlivňována celou řadou činitelů, které

můžeme definovat jako rysy osobnosti. Patří k nim:

- schopnosti, dovednosti, znalosti a zkušenosti,
- temperamentové, charakterové a volní vlastnosti,
- potřeby, motivy, postoje a hodnoty.

Schopnost je způsobilost osobnosti vykonávat nějakou činnost. Vzniká z vlohy, která je v organismu člověka geneticky zakódována a rozvíjí se v průběhu života vlivem

působení prostředí. Schopnosti představují širokou škálu nejrůznějších osobnostních předpokladů nezbytných pro úspěšný výkon určitých činností. Jsou zdrojem individuálních rozdílů v úrovni dovedností.

Schopnosti můžeme členit na:

- rozumové - (tzv. kognitivní, intelektuální, které jsou důležité pro řešení problémů),
- mechanické (zahrnují porozumění vztahům mezi předměty a manipulaci s jejich částmi),
- psychomotorické (jedná se o zručnost, koordinaci očí a rukou, motorické a manipulační schopnosti).

Za nejdůležitější se považují rozumové schopnosti, které se někdy označují jako inteligence. Inteligence je chápána jako celková rozumová vyspělost, schopnost řešit

problémy a přizpůsobovat se měnícím se životním podmínkám. Inteligence ovlivňuje

zejména manažerské a odborné činnosti.

Dovednosti jsou dispozice k vykonávání určité praktické činnosti, které člověk získává na základě praxe a speciálně zaměřeného výcviku. Příkladem jsou různé manažerské dovednosti, jako je dovednost vést porady, řídit čas, vyjednávat či efektivně naslouchat.

Předpokladem pro získání těchto dovedností jsou znalosti, které nabýváme hlavně studiem, z přednášek, vyprávění apod. Ty však samy o sobě nestačí, důležité jsou také zkušenosti, které člověk získává až v praxi.

Dalším rysem, který charakterizuje osobnost člověka, jsou jeho vlastnosti. Vlastnosti osobnosti vyjadřují relativně stálý způsob chování jednotlivce. V podstatě se

dá říct, že od člověka s určitou vlastností můžeme očekávat standardní způsob jednání

v podobných situacích. Vlastnosti určují úspěch člověka v různých profesích. Můžeme

je rozdělit na temperamentové, charakterové a volní vlastnosti.

Temperamentové vlastnosti se týkají především převládajícího citového naladění, způsobů prožívání a síly citových prožitků člověka. Souvisí také s množstvím životní energie a s jejím způsobem nakládání. Jsou převážně vrozené a v průběhu života se jen obtížně mění. Existuje několik teorií temperamentu, které vedly k vytvoření různých typologií.

K neznámějším patří typologie Hippokratova (sangvinik, flegmatik, melancholik, cholerik), dále Jungova (extroverze – introverze), Eysenckova (extroverze– introverze, labilita – stabilita).

Všeobecně se dá říct, že je ideální mít přiměřenou, průměrnou úroveň jednotlivých temperamentových vlastností, s extrémními typy bývají spíše potíže. Například pro vedoucího pracovníka je důležitá dominance, pomocí které dokáže prosazovat svou vůli a překonávat nejrůznější překážky. Ale pokud vedoucí řídí své podřízené příliš tvrdou rukou, vyvolává to u nich nežádoucí účinky, které se mohou projevit snížením motivace nebo pocitem nedocenění.

V obchodních profesích jsou úspěšnější extroverti, kteří jsou družní, mají rádi zábavu a společnost, jsou veselí, přizpůsobiví a otevření, potřebují být obklopeni lidmi. Pro introverty je zase vhodnější samostatná práce při řešení různých technických či odborných problémů.

Bělohlávek ve své knize říká, že pro lidi emociálně nestálé není vhodné zaměstnání, které je spojeno se stresem a zvýšenou mírou rizika (např. v letectví, záchranné práci, manažerské pozice, práce s vyššími peněžitými obnosy apod.). Takoví lidé mají nedostatek sebejistoty, jsou příliš opatrní, nedůvěřiví a úzkostní, málo odolní vůči stresu a vyčerpání.

Charakterové a volní vlastnosti jsou z větší části získané výchovou. Jedná se o kladné i záporné vlastnosti člověka, které se vztahují k sobě samému, k druhým lidem, k práci, k hodnotám a morálním požadavkům. Pracovní charakterové vlastnosti se projevují jak v postoji k práci (např. odpovědnost, svědomitost, lenost), tak i ve způsobu práce (např. dochvilnost, pořádkumilovnost, spolehlivost, lajdáctví, nespolehlivost). Proto mají velký význam pro úspěšnost ve většině profesí³.

Volní vlastnosti (vlastnosti vůle) se projevují při rozhodování (např. rozhodnost, iniciativnost), při zvládání potíží, překonávání překážek a dosahování cílů (např. vytrvalost a sebeovládání).⁴

Někteří autoři se pokoušeli definovat vlastnosti osobnosti vědecky, statistickým postupem – faktorovou analýzou. Tak např. Cattell určil u člověka 16 bipolárních vlastností (např. rezervovaný – vřelý, sebejistý – úzkostný, důvěřivý – podezřívavý), z kterých matematicky vyvozuje dva základní rysy – extroverzi a úzkostnost. Na tomto základě sestavil dotazník vlastností osobnosti, který se dodnes využívá pro výběr pracovníků.

Motivy jsou vnitřní pohnutky, které vedou lidi k určitému jednání. Mají dvě základní funkce:

- aktivují jednání člověka, dodávají mu sílu a energii k činnosti,
- usměrňují jeho jednání při rozhodování o určitých věcech.

Motivačními dispozicemi, které podněcují člověka k nějakému jednání, jsou především jeho potřeby, postoje a hodnoty.

Potřeby jsou z psychologického hlediska chápány jako prožívané nebo pociťované nedostatky něčeho důležitého pro život. Pro člověka jsou silným zdrojem aktivity. McClelland⁵ ve svých výzkumech sledoval rozdíly v uplatnění různých potřeb mezi lidmi a na jejich základě rozlišuje lidi s:

- vysokou potřebou výkonu (touha po osobní odpovědnosti, samostatnosti,
- překonávání překážek, soutěživosti s ostatními),

³ BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování*. 1. vyd. Praha: Rubico, 1996. s. 49. ISBN 80-85839-09-1.

⁴ BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování*. 1. vyd. Praha: Rubico, 1996. s. 45. ISBN 80-85839-09-1.

⁵ LUKÁŠOVÁ A RAIS. *Organizace a lidé*. 1. vyd. Brno: PC DIR Brno, 1997. s. 35. ISBN 80-86510-12-3.

- vysokou potřebou moci - snaha řídit lidi a ovlivňovat jejich jednání,
- vysokou potřebou přátelství - usilují o vytvoření a udržení přátelských vztahů,
- upřednostňují práci v kolektivu.

Postoje vyjadřují v podstatě vztah člověka k nějakému objektu, kterým může být nějaký předmět, jev nebo sám člověk a obsahují tři složky:

- kognitivní (názor na objekt), je postavena na všech informacích a rozumových úvahách, které člověk o věci získal (špatná hospodářská situace firmy);
- emociální (citový vztah k objektu), citové projevy radosti, přátelství nebo nechuti či nenávisti (je zde mnoho sympatických lidí, mám je rád)
- konativní (chování vůči objektu), snaha jednat ve prospěch nebo proti objektu (podniku se nedaří, tak odejdu).

Bělohlávek říká, že důležité jsou zejména postoje vůči organizaci, spolupracovníkům, své práci a sobě samému, protože se významně podílejí na vytváření spokojenosti nebo naopak vyvolávají negativní jevy⁶.

Hodnotou je pro člověka to, čemu přisuzuje ve svém životě subjektivní význam, co je pro něj důležité.

Lukášová a Rais ve své knize uvádí, že obecně hodnoty rozlišujeme na cílové – to o co člověk usiluje (rodina, zdraví, ad.) a instrumentální – čím dosahujeme pro sebe něčeho významného (vzdělání, postavení v práci). Pro organizaci jsou důležité pracovní.(peníze, práce, postavení, odborný růst atd.), které vyvolávají aktivitu u lidí a stávají se potřebami.

Výrazně také ovlivňují psychologickou atmosféru v pracovních skupinách a celkovou firemní kulturu⁷.

⁶ BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování*. 1. vyd. Praha: Rubico, 1996. s. 31. ISBN 80-85839-09-1.

⁷ LUKÁŠOVÁ A RAIS. *Organizace a lidé*. 1. vyd. Brno: PC DIR Brno, 1997, s. 40. ISBN 80-86510-12-3.

1.1.1 ROLE ČLOVĚKA V ORGANIZACI

Každá organizace má své představy o tom, jak by měla efektivně plnit své poslání. Ne vždy se však podaří tyto záměry převést do praxe. Důvodem může být, že:

- lidé si představují plnění svých úkolů jinak, než se od nich očekává a pak je vykonávají jiným způsobem,
- vedle formální organizační struktury existuje také neformální, členové organizace mají své představy o zájmech organizace a prosazují své vlastní zájmy na úkor zájmů organizace a ostatních lidí,
- lidé využívají k dosažení svých zájmů osobní moci, která nemusí být v souladu s jejich pravomocí.

Očekávané chování pracovníka vyjadřuje jeho role. Role je způsob chování, který se od člověka očekává v souvislosti s jeho zastávanou pozicí v organizaci. Popis práce

vyjadřuje jeho pracovní náplň. Ostatní členové očekávají, že si tyto povinnosti bude řádně plnit, současně ale předpokládají, že se při tom bude chovat způsobem, který není v rozporu s hodnotami a normami organizace.

Každá role se utváří na základě vzájemného vztahu dvou lidí. Na jedné straně je to definovatel role, který si na základě svých představ a zkušeností vytváří určitá očekávání v jednání a chování druhého člověka, na druhé straně je to pak nositel role, který si sám pro sebe stanovuje požadavky role a pak splňuje nebo nesplňuje požadavky definovatele.

Bělohávek říká, že se velmi často stává, že lidé svou roli nechápou správně a dělají něco jiného, než co se od nich očekává. Důvodem bývá nedostatečné vysvětlení očekávání od vedoucích pracovníků vůči svým podřízeným. V okamžiku, kdy míra trpělivosti přeteče, svou nahromaděnou nespokojenost ventilují hněvem. Výsledkem pak bývá negativní reakce pracovníka, který se ve špatném pochopení role ještě více utvrdí. Proto by měl vedoucí své podřízené učit jejich roli každodenním koučováním, upozorňováním na to, co je dobré a co se od pracovníka očekává⁸.

⁸ BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování*. 1. vyd. Praha: Rubico, 1996. str. 44. ISBN 80-85839-09-1.

Vedle pracovní smlouvy, která vymezuje pracovní podmínky a dále povinnosti zaměstnance a zaměstnavatele, vzniká na straně organizace i zaměstnance soustava dalších očekávání, která nejsou ve smlouvě uvedena. Jde o psychologickou smlouvu, ve které jde v podstatě o vzájemné definování a nesení rolí:

- pracovník očekává odpovídající plat, pracovní dobu, výhody, jistotu zaměstnání, slušné a spravedlivé zacházení a podmínky pro osobní růst,
- organizace očekává, že pracovník bude jednat v souladu se zájmy zaměstnavatele, bude vystupovat v souladu s image organizace, bude usilovně pracovat ve prospěch organizace.

Nedodržení psychologické smlouvy ze strany zaměstnavatele má za následek nespokojenost pracovníka, snížení výkonu, podvody a odbývání práce nebo odchod ze zaměstnání. Naopak neplnění psychologických požadavků organizace vede k různým formám postihu pracovníka. V obou případech jde o negativní jevy, které jsou důsledkem přehlížení individuálních potřeb nebo nesprávnou reakcí vedoucích na výkon a chování pracovníků⁹.

Pokud definovatel role požaduje na nositeli role takové očekávání, které vysoce převyšuje možnosti nositele, pak dochází k přetížení role. Přetížení může vzniknout přeceněním vlastních schopností pracovníka, nereálným odhadem náročnosti úkolů ze strany vedoucího nebo díky změnám v požadavcích na výkon funkce.

Na druhé straně existuje také předstírané a fiktivní přetížení role. V případě předstíraného přetížení se jedná o záměrnou činnost pracovníka, který předstírá, že má moc práce. Účelem takového jednání může být lenost, potřeba ušetřit si čas pro své soukromé záležitosti nebo snaha dosáhnout ocenění za vysoké pracovní nasazení.

Naproti tomu fiktivní přetížení není úmyslné jednání, v takovém případě pracovník není schopen si dobře zorganizovat práci, hospodařit s časem, předávat úkoly na podřízené nebo z přemíry ochoty přijímá nové a nové úkoly.

⁹ BĚLOHLÁVEK, KOŠŤAN A SULERŤ. *Management*, 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2001, str. 23. ISBN 978-80-247-3902-1.

1.1.2 ROLE PERSONALISTŮ V ORGANIZACI

O tom, jaký význam je přikládán personální práci, svědčí postavení vedoucího personálního útvaru v hierarchii organizace a začlenění personálního útvaru v organizační struktuře. Hřebíček ve své knize říká, personální útvar není ve všech organizacích samostatný, často je součástí útvaru jiných specializací. Záleží mimo jiné i na počtu zaměstnanců v organizaci, o které se personalisté starají. Z významu personálního útvaru lze odhadnout, zda daná organizace uplatňuje personální administrativu, personální řízení či řízení lidských zdrojů, tedy na jakém stupni vývoje se organizace nachází¹⁰.

Personální útvar představuje pracoviště zajišťující odbornou stránku personálního řízení. Poskytuje informace z oblasti tvorby koncepce, metodiky, předkládá návrhy a podněty, poskytuje podporu a rady všem pracovníkům v organizaci. Personalista tedy

tvoří a garantuje personální procesy, které jsou odvozovány z organizační a především personální strategie¹¹. Personalista by měl mít specifické schopnosti a dovednosti, jako jsou strategické schopnosti, schopnost řídit změnu a kulturu, schopnost vést lidi, znalosti organizace a podnikání, znalosti v oblasti zabezpečování personálních prací, přemýšlivost a nápaditost, osobní důvěryhodnost a mnohé další. Dá se říci, že personalista by měl být znalec nejen po odborné stránce v oblasti HRM, ale měl by mít rovněž znalosti z oblasti psychologie a práva.

Armstrong dokládá ve své knize, že každý pracovník v organizaci naplňuje nějaké role. Rolí se rozumí očekávaný způsob chování člověka vyplývající z dané funkce. Také personalisté mohou naplňovat v organizaci jisté role¹².

Poskytovatel služby

Od personalistů je očekáváno, že budou poskytovat služby z oblasti řízení lidských zdrojů všem zákazníkům uvnitř organizace od plánování, získávání a výběru

¹⁰ HŘEBÍČEK, V. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Brno: MU Ekonomicko-správní fakulta, 2008. s. 20. ISBN 978-80-210-4537-8.

¹¹ TURECKIOVÁ M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vyd. Praha: Grada, 2003. s. 57. ISBN 8024704056.

¹² ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. s. 79-82. ISBN 978-80-247-1407-3

pracovníků přes rozvoj pracovníků, odměňování až po služby v oblasti zaměstnaneckých vztahů, bezpečnosti apod.

Vedení, usměrňování a poskytování rad

Od personalistů je očekáváno, že budou pomáhat manažerům, radit jim a usměrňovat výkon personálních činností. Tyto rady se týkají především strategických záležitostí, personální politiky, změn v kultuře a procesech, hodnocení, odměňování, dodržování zákonů a předpisů.

Partner v podnikání

Od personalistů je očekáváno sdílení odpovědnosti za celkový provoz a úspěch organizace stejně jako jednotliví liniovní manažeři. Personální práce pomáhá dosahování cílů organizace a to nejen vnitřních, ale též externích neboli organizačních.

Stratég

Personalisté by podle očekávání měli přesvědčovat manažery, aby lépe využívali lidské zdroje, účastnili se rozhodování o organizačních plánech a sami se jimi řídili, měli by se zabývat se tvorbou strategických plánů, kdy by měli brát v úvahu veškeré aspekty ovlivňující lidské zdroje v organizaci.

Inovátor a činitel změny

Vzhledem k tomu, že personalisté znají dobře organizaci, pracovníky samotné a působení různých vlivů uvnitř organizace, jsou v dobrém postavení provádět analýzu procesů a politiky v souvislosti se zaměstnáváním lidí. Od personalistů je očekáváno, že mohou přijít s různými inovacemi a změnami sami či a mohou být v této oblasti dobrými rádci. Nezbytné pro tyto role je tedy znalost managementu změny.

Interní konzultant

Činnost personalistů zahrnuje definování, rozpoznání, analyzování různých problémů a jejich následné řešení. Personalisté by podle očekávání měli pomáhat liniovým manažerům definovat a rozvíjet personální postupy v oblastech organizace, stanovení cílů či tvorby týmů.¹³

Monitorovací role

Personalisté jsou zde nazýváni též strážci důslednosti. Jejich očekávaným úkolem je sledovat dodržování personálních postupů a politiky liniovými manažery v souladu

¹³ HRONÍK, F. *Managing people*. 1.vyd. Brno: International Business Scholl, 2004. 158 s. ISBN 80-86575-72-1.

s právními předpisy (podmínky zaměstnávání, rovné příležitosti, bezpečnost, zdraví, apod.).

Strážce hodnot

Role strážce hodnot je považována za jednu z nejobtížnějších. Od personalistů se očekávají rady vrcholovým manažerům v oblasti dodržování hodnot, které by měli dodržovat v jednání s pracovníky či s institucemi a pomáhat při napravování jednání, které s nimi nebylo v souladu.

Role liniových vedoucích pracovníků v personální práci v organizaci

Personální práci nevykonávají pouze personalisté v rámci personálních útvarů. Její provádění by mělo být zajišťováno z velké části liniovými vedoucími pracovníky. Ti naplňují v managementu lidských zdrojů klíčovou roli, neboť jsou v nejužším kontaktu s jednotlivými pracovníky. Řízení lidských zdrojů je tedy každodenní součástí práce všech vedoucích pracovníků. Liniovní vedoucí se podílejí na vytváření a popisu pracovních míst, na určování potřeby pracovníků, na sestavování plánů následnictví a kariéry, na rozhodování o získávání a výběru konkrétních uchazečů, na procesu vzdělávání pracovníků, jsou zdrojem informací potřebných pro vyhodnocování výsledků vzdělávání, podílejí se na řešení disciplinárních záležitostí a stížností, provádí hodnocení pracovního výkonu pracovníků a na jeho základě navrhují změny v platech a odměnách, rozhodují o povyšování pracovníků, o převádění na jinou práci, o přeřazení na nižší funkce či propuštění.

Jedním z hlavních úkolů HR je v nejobecnějším pojetí přispívat k tomu, aby byla organizace výkonná a její výkon a produktivita se neustále zvyšovala a také, aby byla organizace schopna prostřednictvím lidí úspěšně plnit své cíle.

14

Řízení lidských zdrojů se zaměřuje na dosahování těchto cílů:

- Zabezpečování a rozvoj pracovníků, tj. zabezpečit, aby organizace získala a udržela kvalifikované, oddané, angažované a dobře motivované zaměstnance. To znamená předvídat a uspokojovat budoucí potřeby zaměstnanců zvyšovat a rozvíjet jejich schopnosti a znalosti tím, že jim budou poskytovány příležitosti k soustavnému vzdělávání a rozvoji.

¹⁴ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. s. 85. ISBN 978-80-247-1407-3.

- Ocenění pracovníků, tj. zvyšovat motivaci a oddanost zaměstnanců zaváděním procesů a postupů, které zajišťují oceňování a odměňování zaměstnanců za vše co dělají, jejich výsledky, dovednosti a schopnosti.
- Vztahy, tj. vytvářet prostředí, v němž bude možné udržovat produktivní a harmonické vztahy mezi managementem a zaměstnanci a v němž bude podporována týmová práce. Pomáhat organizaci vyvažovat a přizpůsobit se potřebám všech zainteresovaných stran (tj. vlastníků, státních institucí, managementu, zaměstnanců, zákazníků, dodavatelů a široké veřejnosti). Brát v potaz kulturní, individuální a skupinové odlišnosti a rozdíly v potřebách, stylech práce a aspiracích zaměstnanců.

Armstrong říká, že do popředí zájmu hlavních úkolů řízení lidských zdrojů se tak dostávají aktivity, které napomáhají pružnosti a efektivnosti organizace. Velký důraz se klade zejména na zdravé vztahy v organizaci a na péči o zaměstnance. Za samozřejmou se pokládá intenzivní interní komunikace v organizaci, proto se řízení lidských zdrojů zaměřuje na: ¹⁵

- Vytváření a analýza pracovních míst, tj. definice pracovních úkolů, kompetencí, odpovědností, specifikace pracovních míst.
- Personální plánování, tj. plánování potřeby zaměstnanců v organizaci a jejího pokrytí a plánování personálního rozvoje zaměstnanců.
- Získávání, výběr a přijímání zaměstnanců, tj. náborový proces (od inzerce volné pozice přes pohovory ke konečnému výběru), zajištění nástupních dokumentů, orientace nového zaměstnance, adaptace atd.
- Hodnocení zaměstnanců, tj. příprava potřebných formulářů, časový plán hodnocení, výběr obsahu a metoda hodnocení, vyhodnocování a uchovávání dokumentů, organizace hodnotícího pohovoru, navrhování a kontrola opatření.
- Rozmísťování (zařazování) zaměstnanců a ukončování pracovního poměru, tj. zařazení zaměstnanců na konkrétní pracovní místo, jejich povyšování, plány nástupnictví, přeřazování na jiné pozice, nižší funkce, odchody do důchodu, na mateřské dovolené a propouštění.

¹⁵ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. s. 87-90. ISBN 978-80-247-1407-3.

- Odměňování (aby bylo spravedlivé, flexibilní) a další nástroje ovlivňování pracovního výkonu a motivování zaměstnanců, poskytování zaměstnaneckých výhod.
- Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, tj. identifikace vzdělávacích potřeb, plánování vzdělávání, hodnocení výsledků a účinnosti vzdělávacích programů atd.
- Pracovní vztahy, zejména jednání mezi vedením organizace a představiteli zaměstnanců (odborníky), pořizování a uchování zápisů z jednání, zpracování informací o tarifních jednáních, dohodách, zákonných ustanoveních. Také se jedná o zaměstnanecké a mezilidské vztahy, řešení stížností, disciplinárních jednání, otázky komunikace v organizaci apod.
- Péče o zaměstnance, tj. pracovní prostředí, bezpečnost a ochrana zdraví při práci, vedení dokumentace, organizování kontroly, otázky pracovní doby a pracovního režimu, záležitosti sociálních služeb, např. stravování, sociálně hygienických podmínek práce, aktivit volného času, podnikových starobních důchodů, kulturních aktivit, životních podmínek zaměstnanců, služeb poskytovaných rodinným příslušníkům atd.
- Personální informační systém, tj. zajišťování, uchování, zpracování a analýza dat týkajících se pracovních míst, zaměstnanců a jejich práce, mezd, sociálních záležitostí, personálních činností v organizaci i vnějších podmínek ovlivňujících formování a fungování personálu organizace, poskytování odpovídajících informací příslušným příjemcům (vedoucím i řadovým zaměstnancům, orgánů mimo organizaci – např. Úřad práce ČR, orgán státní statistiky, orgán státní správy), organizování a analýza zvláštních šetření mezi zaměstnanci (např. průzkum spokojenosti zaměstnanců) apod.
- Průzkum trhu práce, směřuje k odhalení potenciálních zdrojů pracovních sil pro organizaci na základě analýz populačního vývoje, analýz nabídky a poptávky pracovních sil, analýz konkurenční nabídky pracovních příležitostí apod.
- Zdravotní péče o zaměstnance, vycházejí ze zdravotního programu organizace a zahrnují nejen pravidelnou kontrolu zdravotního stavu zaměstnanců, ale i léčbu, první pomoc, prevenci (např. očkování proti chřipce) apod.

- Činnosti zaměřené na metodiku průzkumů, zjišťování a zpracování informací, vytváření harmonogramů personálních prací a systémů zaměřených na využívání matematických a statistických metod v personální práci apod.
- Dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnávání pracovníků. Především jde o striktní dodržování ustanovení zákoníku práce, pracovních kodexů a jiných zákonů týkajících se zaměstnanců, práce, odměňování či sociálních záležitostí. Stále více jde o dodržování ustanovení zákonů zakazujících jakoukoliv diskriminaci při zaměstnávání, hodnocení či odměňování pracovníků na základě jejich pohlaví, věku, národnosti, náboženství, politické příslušnosti apod. Tato personální činnost nemá za úkol pouze ochraňovat zaměstnance, ale chrání i organizaci před důsledky nedodržení nějakého pracovněprávního předpisu nebo porušování lidských práv.

1.2 PROFIL PERSONÁLNÍHO MANAŽERA

Koubek ve své knize uvádí, že personální manažer potřebuje ke své práci znalosti a dovednosti v mnoha oborech, potřebují znát teoretické i praktické aspekty personálního řízení a metody personální práce, musí komunikovat s různými odborníky v organizaci i mimo ni, efektivně pracovat se zaměstnanci na všech úrovních řízení. Znalosti, dovednosti, zkušenosti a kompetence personalistů by měly být v souladu s nároky personálního řízení. Nároky na personální manažery mj. zahrnují předpoklady pro manažerskou práci a zkušenosti s vedením lidí a týmů.¹⁶

Pro personalisty je nezbytností se orientovat v tržním prostředí a v podnikové ekonomice, požadovány jsou základní znalosti a dovednosti strategického řízení, finančního řízení, řízení změn, řízení jakosti, marketingu, dovednosti využívat informační a komunikační technologie. Výkonný personalista, chce-li v tržním světě obstát, musí mít nejen důkladné teoretické znalosti a praktické dovednosti v oblasti personální práce, ale také se musí vyznat i v ostatních záležitostech organizace. „Musí být schopen promítat důsledky a souvislosti těchto problémů do oblasti řízení lidských zdrojů, musí se orientovat ve vnějších faktorech ovlivňujících formování a fungování pracovní síly organizace (populační vývoj, trh práce, sociální vývoj,

¹⁶ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 4.vyd. Praha: Management Press, 2007. s. 26. ISBN 8072611683.

legislativa), musí mít dobré znalosti z oblasti techniky a technologie používané v organizaci i o jejich nejnovějších trendech, musí být trochu právník a psycholog¹⁷.“

Mezi další nároky na personalistu patří umění jednat s lidmi, neustále se učit, rozvíjet své schopnosti, flexibilita, stále více musí být iniciátorem změn v organizaci. Personalista již dávno přestal být administrativním pracovníkem, ale stal se „opravdovým“ manažerem, pro něhož je každodenní kontakt se zaměstnanci a jejich pracovními i osobními problémy samozřejmostí.

Personalista je bezpochyby velmi důležitým článkem každé firmy. Nabírá pracovníky, následně je motivuje při výkonu práce a dohlíží na jejich profesní rozvoj. Být dobrým personálním manažerem s objektivním pohledem na svět nejspíše nebude tak jednoduché. Hlavní náplní práce personalisty však není jen výše zmíněný nábor, motivace a vývoj pracovníků, ale také plánování rozvoje pracovních sil, monitorování situace na trhu práce, nábor zaměstnanců, příprava konkurzních řízení, propagace a marketing výběrového řízení, vedení personální evidence, spolupráce se státními orgány, stanovování kvalifikačních předpokladů, zajišťování vzdělávání a školení zaměstnanců, vyřizování požadavků zaměstnanců, motivace zaměstnanců a tvorba hodnotících systémů. Personalista je zkrátka nepostradatelným článkem firmy.

Aby všechny tyto požadavky personální manažer dokázal kvalitně splnit měl by to být člověk vyrovnaný, schopný nadhledu, empatický, kreativní a kurážný ohledně hledání řešení. Ohledně tzv. „tvrdých“ věcí by měl mít povědomí a orientaci v zákoníku práce a základních znalostech v jednotlivých oblastech personalistiky. Dobrý personalista by také měl umět rozlišovat mezi rozvojem člověka a navštěvováním kurzů. Měl by umět člověka povzbudit a správně motivovat. Při výběru kandidátů by měl odlišit dojmy od faktů, pro vyšší management by měl být partnerem, pro ostatní zaměstnance srozumitelným tlumočnickem personálních věcí. Alena Ciprová z www.podnikatel.cz k tomu říká: „Výborným personalistou může být člověk s dlouholetou praxí, ale i student po škole, pokud se svého úkolu zhostí s pokorou a bude se mít od koho učit.“¹⁸ Je toho názoru, že správný personalista by měl mít především odborné znalosti, vědomosti o společnosti, v níž pracuje a poskytování servisu zaměstnancům. Dalšími důležitými vlastnostmi jsou dle

¹⁷ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 4.vyd. Praha: Management Press, 2007. s. 31. ISBN 8072611683.

¹⁸ KUČEROVÁ, D. *Co ještě zaměstnavatele čeká*. [online]. [cit.2012-12-28]. Dostupné z www.podnikatel.cz

Sehnala – velmi dobrá komunikace, empatie, respekt k názorům druhých, otevřenost a vstřícnost.¹⁹

Druhou věcí je pak to jak personalista postupuje při výběru pracovníků, jejich motivaci, či jak hodnotí jejich dosavadní pracovní výkon.

Nejdůležitějším kritériem je u hodnocení dosavadní výkon. Ten kdo uchazeče o práci přijímá, zpravidla tím člověkem bývá personalista, by se, proto neměl spokojit s informacemi od samotného uchazeče, měl by si zjistit jeho výkon telefonicky od předešlých zaměstnavatelů.

Pokud by personální manažer nesplňoval předešlé vlastnosti, bude pracovní kolektiv táhnout jen několik produktivních pracovníků a ti zbylí se takzvaně povezu. Proto je důležitá motivace v podobě toho, že slabším jedincům budou dáváni za příklad pracovně výkonnější jedinci. Personální manažer také působí jako první síto, kterým prochází uchazeč o práci, pokud je uchazečovo vzdělání a praxe odborně vyhraněné, měl by personalista po provedení své agendy tohoto uchazeče poslat k odborníkovi z oboru. Konečná fáze přijímacího řízení by pak měla probíhat za účasti vedení, děje se tak pouze u žhavých kandidátů. Při výběru těchto žhavých kandidátů, kteří se nakonec o pracovní pozici „poperou“ je dobré postupovat pomalu a na nic nespěchat, abychom poznali uchazeče, nejen jako žadatele o práci, ale také jako jeho člověka.

K dobrému výkonu práce totiž není důležité jen předešlé vzdělání a praxe, ale mnohdy také povaha.²⁰

1.2.1 ROLE PERSONÁLNÍHO MANAŽERA V OBLASTI ŘÍZENÍ ZMĚN

Další důvodem, proč něco měnit nejlépe vystihuje Dytrt: ²¹ „*Existují podniky dvojího druhu: ty, které se změní, a ty, které zmizí. Tempo změn je tak rychlé, že schopnost měnit se dnes stává konkurenční výhodou. Schopnost měnit se vyžaduje schopnost učit se*“. Žádná změna v organizaci by neměla být samoúčelná jen proto, že „změny jsou moderní a tak bychom měli nějakou udělat“. Iniciátorem musí být vnější či vnitřní podmínky, motivovat by je měl cíl organizovat práci či činnost firmy efektivněji

¹⁹ SEHNAL, O. *Vlastnosti personalisty*. [online]. [cit.2013-03]. Dostupné z www.podnikator.cz

²⁰ SEHNAL, O. *Vlastnosti personalisty*. [online]. [cit.2013-03]. Dostupné z www.podnikator.cz

²¹ DYTRT A SPOL. *Manažerské kompetence v EU*. 1. vyd. Praha: C.H.Beck, 2004. s. 27. ISBN 80-7179-889-4.

Řízení lidských zdrojů je řízením změn, zejména se objevuje velmi výrazná tendence k decentralizaci – ve smyslu: bezprostředními vykonavateli personální práce jsou linioví řídicí pracovníci. Personální práce by měla zahrnovat hodnotové změny

a napomáhat prosazování hodnot v podniku. Práce s lidskými zdroji závisí také na pochopení firemní kultury. ²²Spousta společností lidské zdroje outsourcinguje, výkon a zodpovědnost personální činnosti se přesouvá na liniové manažery, jak již bylo zmíněno. Dochází tak k otázce: „Budou lidské zdroje potřebné v budoucnosti“? Na tuto otázku odpovídá výzkum Management Research Group²³ který se zabývá po tři desetiletí průzkumem vedení lidí. K dispozici má odpovědi 65 000 manažerů z celého světa. Na otázky v čem jsou personální manažeři (ve smyslu lídři) odlišní od jiných lídrů a manažerů a co je požadováno pro to, aby lidské zdroje byly „superstar“ výzkum odpověděl:

V čem se personální manažeři odlišují od ostatních manažerů:

- Vytvářejí větší aktivitu zaměřenou na lidi a jejich potřeby,
- Jsou více extrovertní, přátelštější a „neformální“,
- Více „prodávají“ své představy a ideje ostatním a snaží se „vyhrát“ v argumentaci,
- Mají více energie a kapacitu pro udržení „nadšení“ a „zápalu“ druhých.

V realitě se typický personální manažer prezentuje jako milá, příjemná osoba plná „nadšení“. Aby uspěli ve své „tradiční“ roli „advokátů“ zaměstnanců, musí se ve svém jednání přizpůsobovat rolím, které v dané chvíli zastávají, takže jsou občas: vizionáři, inovátoři, ochotní riskovat, orientovaní na výsledky apod. Neinklinují k děláním nepopulárních opatření.

Nová personální role, pokud chceme, aby lidské zdroje byli v roli „superstar“ znamená, že personální manažer (ve smyslu lídr) musí opustit výše uvedený popis. Výzkum ukazuje, že pokud má být personální manažer rovnocenným a respektovaným partnerem vrcholového vedení musí:

- Vytvářet důraz na byznys (Create Business Impact), tj. personální manažer musí rozumět byznysu a být schopen jasně vyjádřit jak lidské zdroje můžou přispět k budoucímu úspěchu organizace. Důležité je vnímat svět v souvislostech jako „pohled z vrchu“ a uvědomit si, jak rozhodnutí dneška

²² DYTŘT A SPOL. *Manažerské kompetence v EU*. 1. vyd. Praha: C.H.Beck, 2004. s. 24. ISBN 80-7179-889-4.

²³ Z. R. *Příležitost dělat věci, které nikdo nedělá*. [online]. [cit.2012-10-19]. Dostupné z www.hrforum.cz

můžou ovlivnit chod organizace již zítra. Lidské zdroje musí předpokládat výzvy, riziko a příležitosti – musí „vidět za roh“,

- Jasně a srozumitelně komunikovat, tj. lidské zdroje pomáhají ostatním zaměstnancům pochopit realitu byznysu a přispívají tak k vytváření úspěšné organizaci. Lidské zdroje musí jasně vyjádřit, co kdo může od koho očekávat a požadovat. Lidské zdroje také redukuje špatné úsudky na základě nedostatečných informací ostatních. Jednání lidských zdrojů musí být „vzorem“ jednání pro ostatní manažery,
- Získat autoritu (Challenge Authority), tj. být platným a silným zastáncem (advokátem) dělat věci jinak, dokonce i když to znamená „postavit se“ svým názorem vrcholovému vedení podniku,
- Znat svou firmu (Know your Stuff), tj. vykonávat personální činnost jako součást byznysu, ale přitom zohledňovat požadavky ze „spodu“.
- Převzít zodpovědnost (Take Charge), tj. být nezávislý na ostatních a demonstrovat svou úlohu lídra a řídit konflikty. Personální lídr už nesmí sehrávat roli oblíbence všech, ale když je zapotřebí tak musí být schopen udělat jasné a důrazné opatření na svůj vlastní „účet“.
- Vyhledávat nové příležitosti (Take a Change), tj. lidské zdroje musí někdy riskovat a zkusit nové příležitosti a možnosti, které mohou přinést užitek do byznysu. Lidské zdroje musí být tak trochu vzorem pro vyhledávání nových příležitostí. Nejvíce efektivní lidské zdroje jsou ochotni riskovat což je v rovnováze s viděním „světa v souvislostech.“²⁴

Naopak, výzkum (viz výše) ukazuje, že pokud má být personální manažer rovnocenným a respektovaným partnerem vrcholového vedení NESMÍ, resp. MUSÍ PŘESTAT:

- Být milý, tzn. nebát se dělat nepopulární rozhodnutí.
- Být „příliš“ kolegiální, tzn. nespoléhat příliš na rozhodnutí druhých, ale činit rozhodnutí sám nebo je ovlivňovat.
- Být „pohodlný“, tzn. spoléhat sám na sebe (going along to get along). Dá se říci, že totéž uvádí i Phil Porter, předseda Strategického HR Fóra (Strategic HR Forum, 2005), na otázku, co by poradil personálním manažerům jako tři nejdůležitější věci na jejich cestě stát se „Business partnerem“:

²⁴ Z. R, Příležitost *dělat věci, které nikdo nedělá*. [online]. [cit.2012-10-19]. Dostupné z www.hrforum.cz

- Uvědomit si, že byznys se neustále mění.
- Komunikovat, komunikovat, komunikovat.
- Zajistit, aby všichni personalisté akceptovali změnu HR. Role HR Business partner může být sebe-důležitá a „prima dona“, jedině pokud budou fungovat všechny.

1.2.2 ZMĚNA ŘÍZENÍ VE ZNAMENÍ MANAGEMENT VERSUS VEDENÍ LIDÍ

K této problematice přispívá Covey, který nahlíží na řízení a vedení podniku právě pohledem vedení lidí (leadershipu) tak, že pokud se snažíme využívat strategii ovlivňování a taktiky přinucení jiných k tomu, aby dělali to, co si přejeme, aby lépe pracovali, aby byli lépe motivovaní, aby nás a vzájemně se měli rádi, je k tomu zapotřebí zejména důvěra. „Chybí-li důvěra, chybí základ pro trvalý úspěch. Pouze opravdovost dává životnost technikám.“²⁵ Musím říct, že tento výrok můžu podtrhnout a podepsat. Další zásadou leadershipu je: „Pečovat o své zaměstnance tak, jak chcete, aby oni pečovali o vaše nejlepší zákazníky. Můžete si koupit ruce zaměstnanců, ale nekoupíte si jejich srdce. Jejich srdce jsou tam, kde je jejich nadšení a oddanost.“²⁶

Že je téma vedení lidí v oblasti řízení dnes aktuální dokládá Bennis ve své knize, kde vnímá jako vysoce výkonné organizace ty podniky, které soustavně dosahují vynikajících výsledků při dlouhodobé vysoké úrovni zaměstnanecké spokojenosti a trvale vysokém pracovním nasazení svých lidí. Tohle je velmi

aktuální téma vzhledem k současnému vývoji na trhu práce, kdy trh práce se mění, je nedostatek pracovních sil, což znamená, že jedním z cílů organizace je udržet si klíčové zaměstnance ve všech pracovních pozicích. Lidé jsou

²⁵ COVEY, S. *8 návyků*. 1.vyd. Praha: Management Press, 2006. s. 67. ISBN 80-7261-138-0.

²⁶ COVEY, S. *8 návyků*. 1.vyd. Praha: Management Press, 2006. s. 52. ISBN 80-7261-138-0.

nedostatkové zboží, jejich pracovní výkon, úsilí a nasazení jsou jedním z hlavních zdrojů při tvorbě konkurenční výhody.²⁷

²⁷ BENNIS,W. *Hostage at the table*. 1.vyd. San Francisko: Imprint , 2006. s. 67. ISBN 978-0-7879-8384-0

2 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

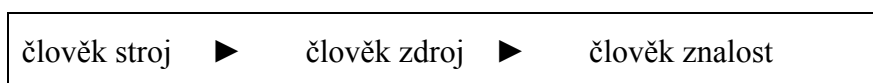
*Řízení znamená efektivnost postupu po žebříku úspěšnosti, vedení určuje, zda se žebřík opírá o správnou zed'.
Stephen Covey*

Tato kapitola tvoří jeden z pilířů teoretické části. Má specifický význam pro naplnění stanoveného záměru a naplnění cíle diplomové práce. Považuji za důležité vymezit pojem řízení lidských zdrojů (ŘLZ), procesy a účel ŘLZ.

2.1 HISTORICKÝ VÝVOJ K PŘÍSTUPU ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Historicky vzato, existovalo několik fází v tom, jak bylo řízení lidských zdrojů koncipováno. Názory na využívání lidského potenciálu v řízení organizací²⁸ prošly třemi globálními vývojovými etapami:

Obrázek 1: Vývojové etapy



Zdroj: Management znalostí, Truneček, J.²⁹

Jak uvádí řada autorů, počátky intenzivního zájmu o člověka v pracovním procesu jsou spojeny s industrializací a technickým rozvojem v 19. století.

„Problém lidského faktoru vstoupil do řízení s taylorismem na počátku 20. století. Podle této koncepce byl člověk součástí technického systému a objektem technického řízení. Na počátku 30. let tohoto století se pod přímým vlivem E. Maya a jeho spolupracovníků formuje škola lidských vztahů, která se zaměřila na zákonitosti fungování specificky lidských sociálních systémů. Člověk začal vystupovat v pracovním procesu v roli pracovníka, který má své vlastní sociální potřeby – potřeby styku s ostatními lidmi, uznání, náklonnosti, informovanosti, kompetence atd. Do centra pozornosti se postupně dostala nehmotná stimulace především formou sociálních služeb pro různé skupiny pracovníků.

Současný přístup chápe člověka jako bytost tvořivou, pružnou a nápaditou a souvisí s přechodem ekonomiky od produkování předmětů k produkci služeb a

²⁸ TRUNEČEK, J. *Management znalostí*. 1 vyd. Praha: C.H.Beck, 2004. s. 6. ISBN 8071798843.

²⁹ TRUNEČEK, J. *Management znalostí*. 1 vyd. Praha: C.H.Beck, 2004. s. 6. ISBN 8071798843.

idejí. Základním motivem pracovní činnosti je spoluúčast člověka. Pozornost personální práce se soustřeďuje na individuální péči o člověka a individualizované hospodaření s lidskými zdroji³⁰.

2.2 POJETÍ A VÝZNAM ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Převážná většina autorů zabývajících se touto tematikou mj. Armstrong (2007), Koubek (2001), Kociánová (2007) definuje pojem ŘLZ jako nejdůležitější oblast celého řízení organizace a jako konkurenční výhodu. Lidské zdroje jsou bezpochyby nejcennější hodnotou, kterou úspěšná firma disponuje.

Charakteristiky ŘLZ vyplývající z prací průkopníků i pozdějších autorů konstatují, že je rozmanité, strategické, orientované na angažovanost³¹, je založené na přesvědčení, že s lidmi by se mělo zacházet jako s bohatstvím, jako s aktivy (lidský kapitál).

Pro ukotvení pojmu a obsahu pojetí významu ŘLZ poslouží následující zjištění: teoretik Koontz³² poznamenal: „řízení je umění zabezpečit, aby se něco udělalo nebo k něčemu došlo prostřednictvím lidí a ve spolupráci s lidmi ve formálně organizovaných skupinách“.

Jde tedy o jeho získávání, formování, fungování, využívání, organizování a propojování jeho činností, výsledků jeho práce, pracovních schopností a pracovního chování, vztahu k vykonávané práci, podniku a spolupracovníkům a rovněž jeho osobního uspokojení z vykonávané práce, jeho personálního a sociálního rozvoje³³, jde o humanistický model řízení, který zdůrazňuje nejvyšší potřebu člověka, seberealizaci, a pokud člověk skutečně dokáže vystoupit na nejvyšší příčku hierarchie potřeb, pak jsou u něj splněny podmínky pro nastartování té neefektivnější síly, která pohání vnitřní motor, jeho pracovního úsilí³⁴.

³⁰ BEDRNOVÁ, NOVÝ A KOL, *Psychologie a sociologie řízení*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2007. s. 27. ISBN 978-80-7261-169-0.

³¹ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. s. 115. ISBN 978-80-247-1407-3.

³² ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. s. 119. ISBN 978-80-247-1407-3.

³³ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007. s. 67. ISBN 8072611683.

³⁴ CEJTHAMR A DĚDINA, *Management a organizační chování*. 1. vyd. Brno: Compuor Press, 2006. s. 56. ISBN 978-80-247-3348-7.

Výše uvedené charakteristiky však nemají univerzální platnost. Existuje mnoho modelů a postupy v organizacích jsou různé, např. podle (Storey, 1989 in Armstrong 2007), lze rozlišit mezi tvrdou a měkkou podobou ŘLZ. Tvrdá podoba zdůrazňuje, že lidé jsou významnými zdroji, jejichž prostřednictvím organizace získává konkurenční výhodu. Měkká podoba ŘLZ vychází z tzv. školy lidských vztahů; klade důraz na komunikaci, motivování a vedení.³⁵

K těmto výrokům a pojetím ŘLZ existují i výhrady některých autorů Guest, Noon, kteří se domnívají, že je až příliš optimistické, je samá rétorika, nadsázka a naděje, je nástrojem manipulace. Na tomto místě je však po boku Armstronga možné namítnout, že organizace vlastně existují proto, aby dosahovaly svých cílů, což také jasně dělají a k tomu potřebují účinný nástroj, kterým může být právě ŘLZ.

2.2.1 STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Strategické řízení lidských zdrojů je provázeno strategickým řízením organizace. „Strategické řízení lidských zdrojů je praktickým vyústěním personální strategie organizace. Je to konkrétní aktivita, konkrétní úsilí směřující k dosažení cílů obsažených v personální strategii.“³⁶ Nástrojem strategického řízení lidských zdrojů je strategické a dlouhodobé personální plánování. Hlavním cílem strategického řízení lidských zdrojů je podporovat strategickou schopnost organizace zabezpečováním kvalifikovaných, loajálních a dobře motivovaných zaměstnanců. „Strategické řízení lidských zdrojů zahrnuje záležitosti týkající se celé organizace – struktury, kultury, efektivnosti a výkonnosti organizace, přizpůsobování zdrojů budoucím potřebám, rozvoje schopností, řízení znalostí a řízení změny. Strategie lidských zdrojů zajistí, že bude mít organizace kvalitnější lidi než její konkurenti, že bude rozvíjet a vychovávat jedinečný intelektuální kapitál podniku, že se bude rozvíjet kultura povzbuzující v organizaci proces učení.“³⁷

Problémy strategického řízení lidských zdrojů je nutné vnímat v kontextu s problémy strategie organizace. Strategické řízení lidských zdrojů se

³⁵ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. s. 133. ISBN 978-80-247-1407-3.

³⁶ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007. s. 24. ISBN 8072611683.

³⁷ KOCIÁNOVÁ, J. *Personální řízení*. 2. vyd. Praha: Eurolex Bohemia, 2004. s. 143. ISBN 80-86432-97-7.

musí zabývat nejen vnitřními podmínkami organizace, ale především podmínkami vnějšími, mezi které patří: ³⁸

- Populační vývoj a jeho dopad na reprodukci pracovních zdrojů a pracovních sil.
- Vývoj trhu práce, zejména vývoj mezi nabídkou pracovních sil a poptávkou po nich (jak co do množství, tak i co do struktury).
- Změny techniky a technologie využívané nebo využitelné v organizaci.
- Změny hodnotových orientací lidí, důležité je rozpoznat míru stability oblíbenosti určitých povolání, typů vzdělání atd.
- Prostorová mobilita obyvatelstva, pracovních zdrojů a pracovních sil – včetně mezistátní mobility, překážky stojící v cestě volné mobility (administrativní, byrokratické, sociálně-psychologické), migrační atraktivita jednotlivých sídel či regionů, např. přitažlivost velkoměst.
- Pracovní a sociální legislativa a politika zaměstnanosti (státní či lokální), míra jejich stability.
- Ekonomický vývoj společnosti a trhu, tj. změny na trhu, stabilita politických poměrů apod.

Významné je zkoumání těchto okolností a podmínek v blízkosti sídla organizace nebo na území, kde je rozhodující část organizace. Pracovní síla v zemích s vyspělou tržní ekonomikou se vyznačuje vysokou prostorovou i pracovní mobilitou a organizace tak nebývají závislé pouze na pracovních zdrojích vyskytujících se v nejbližším okolí. V České republice zatím limituje pracovní mobilitu situace na trhu s bydlením, především ve městech a průmyslových oblastech. ³⁹

Pokud jde o vnitřní podmínky, je třeba zabývat se těmito podmínkami: ⁴⁰

- Organizací (velikost organizační struktury, technologie, produkce, personální politika, kultura atd.).
- Prací (charakter a obsah, rozmanitost, autonomie, obtížnost, rizikovitost, organizace práce, individuální nebo týmový charakter atd.).

³⁸ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007. s. 25. ISBN 8072611683.

³⁹ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007. s. 35. ISBN 8072611683.

⁴⁰ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007. s. 42. ISBN 8072611683.

- Zaměstnanci (počet, demografická, ekonomická, sociální i prostorová struktura, jejich znalosti a dovednosti, rozvojový potenciál, mobilita, fluktuace, hodnotové orientace, očekávání, rodinné zázemí, bytové a jiné životní podmínky atd.).

„Z výše uvedeného vyplývá, že strategické řízení lidských zdrojů je komplexní proces a musí brát v úvahu množství faktorů ovlivňujících perspektivní formování a fungování pracovní síly organizace a tým i organizace samé.“⁴¹

2.3 VLIV ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ NA VÝKON

Řízení lidských zdrojů⁴² které vychází z přístupu opírajícího se o zaměření na výkon, vyžaduje vytvoření řady vzájemně souvisejících procesů, které dohromady ovlivňují výkon firmy prostřednictvím lidí. Dosahuje se toho prostřednictvím zlepšování dovedností a zaměstnáváním nadšených pracovníků.

Základním cílem strategicky orientovaného řízení lidí ve firmě by mělo být podle ⁴³ Tureckiové- získávání, stabilizace, rozvoj a udržení kvalifikovaných, výkonných a loajálních zaměstnanců. Pracovní výkon je determinován jako kombinace tří faktorů: úsilí, schopností, pracovních a organizačních podmínek (které firma svým zaměstnancům vytváří). Aby zaměstnanci mohli podávat vysoký pracovní výkon je nutné působit na všechny výše uvedené proměnné. To, aby také chtěli a uměli je, dáno primárně úrovní a typem jejich motivace a schopností. V této souvislosti hovoříme o subjektivních podmínkách výkonu. Spolu s objektivními podmínkami (pracovní a organizační podmínky) prostřednictvím svých manažerů a jejich řídicích aktivit firma dosahuje patřičného výkonu od svých zaměstnanců.

Se soustavnou kontrolou dosahovaných pracovních výsledků všech zaměstnanců a následným vyvozováním nápravných řídicích zásahů v případě, že nastanou nežádoucí odchylky od požadovaného stavu, úzce souvisí řízení odměňování a výkonu. Model vztahu mezi ŘLZ a výkonem, který vytvořili Guest a

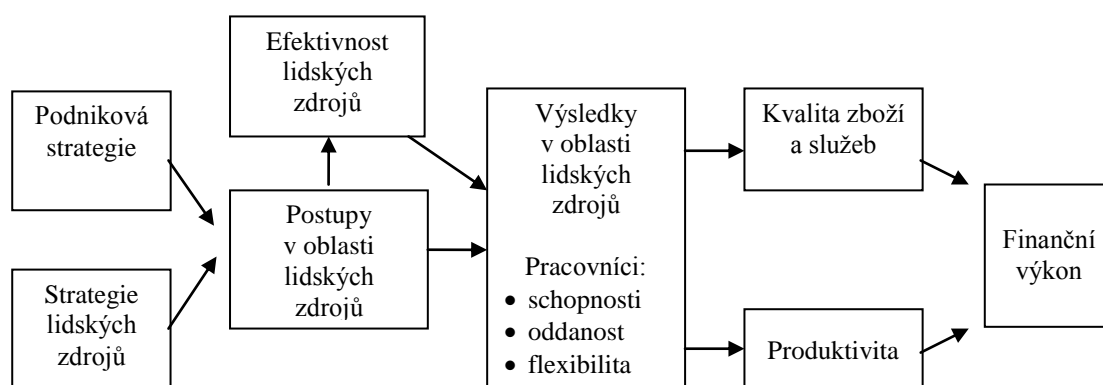
⁴¹ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007. s. 44. ISBN 8072611683.

⁴² ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. s. 117. ISBN 978-80-247-1407-3

⁴³ TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vyd. Praha: Grada, 2003. s. 69. ISBN 8024704056.

kol. ⁴⁴, ukazuje obr. 3.1. Model vztahu mezi ŘLZ a výkonem. Řízení pracovního výkonu je zcela nová koncepce řízení lidí, kterou lze charakterizovat jako řízení na základě dohody nebo smlouvy mezi manažerem a pracovníkem. Respektuje individualitu pracovníka, považuje jej za rovnoprávného partnera a orientuje se na budoucí zlepšování pracovního výkonu podpořené vzděláváním a rozvojem. Integruje v sobě vytváření pracovních úkolů a pracovních míst na míru pracovníkovi, vzdělávání a rozvoj, odměňování a má určitou podobu hodnocení pracovního výkonu pracovníka.

Obrázek 2: Model vztahu mezi ŘLZ a výkonem



Zdroj: Řízení lidských zdrojů, Armstrong, M. ⁴⁵

Lidé jsou nepostradatelnou součástí motoru (Plamínek, 2008), který pohání další vývoj firmy. K získání jejich podpory je nutné zvládnout 6 výzev, které stojí v cestě k loajálním a schopným lidem, k lidem působícím na správném místě. Jak bude uvedeno později v kapitole 4, jeden z důležitých faktorů pro znalostní management. Těchto šest výzev souvisí s otázkami: Může? Ví? Chce? Umí? Sdílí? Roste? A s tím souvisejícími odpověďmi. ⁴⁶

2.4 HLAVNÍ ÚKOLY ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

⁴⁴ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. s. 118. ISBN 978-80-247-1407-3.

⁴⁵ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. s. 149. ISBN 978-80-247-1407-3.

⁴⁶ PLAMÍNEK, J. *Vedení lidí, týmů a firem*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. s. 54. ISBN-13: 978-80-247-3664-8

Storey⁴⁷ vypracoval pro řízení lidských zdrojů tuto definici:

„Řízení lidských zdrojů je odlišný přístup k řízení v oblasti zaměstnávání lidí, který usiluje o dosažení konkurenční výhody prostřednictvím strategického rozmístování vysoce oddané a schopné pracovní síly a používá při tom integrovanou soustavu kulturních, strukturálních a personálních postupů“. Uvádí pak čtyři aspekty, které tvoří smysluplnou verzi řízení lidských zdrojů:

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

Personální řízení je zaměřeno na pracovní sílu, a tudíž se také samo orientuje na zaměstnance, zatímco řízení lidských zdrojů je zaměřeno zdrojově a soustřeďuje se na celkovou potřebu lidských zdrojů organizace. Řízení lidských zdrojů lze chápat jako

přístup k personálnímu řízení, na kterém se podílejí jak liniovní manažeři, tak personalisté a který mimo jiné zdůrazňuje význam lidských zdrojů spíše jako jmění, než jako náklady.⁴⁸

Řízení lidských zdrojů má pro organizaci především strategický význam. Zaměřuje se na dosahování dlouhodobých cílů, které vyplývají z cílů organizace. Odhadováním, plánováním a realizací personálních činností dokáže předcházet celé řadě kritických stavů. Počítá dopředu s náhradami za pracovníky, kteří mohou organizaci potenciálně opustit, včas odhaluje potřeby rekvalifikace v útlumových provozech, pracovníkům dává poměrně jasnou perspektivu pro jejich postup a rozvoj.⁴⁹

Úkolem řízení lidských zdrojů v obecném pojetí je zabezpečovat a neustále zlepšovat výkonnost organizace. Splnit tento úkol jde jen za předpokladu využívání všech zdrojů, kterými organizace disponuje, tj. materiálních, finančních, informačních

⁴⁷ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. s. 149. ISBN 978-80-247-1407-3.

⁴⁸ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. s. 115. ISBN 978-80-247-1407-3.

⁴⁹ BĚLOHLÁVEK, KOŠTAN A SULEŘ. *Management*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 2001. s. 47. ISBN 80-85839-45-8.

a lidských zdrojů. Tím, že lidské zdroje rozhodují o ostatních zdrojích, můžeme říci, že efektivní řízení lidských zdrojů zprostředkovaně rozhoduje i o zlepšování využití ostatních zdrojů organizace.

Podle Koubka se **hlavní úkoly řízení lidských zdrojů** zaměřují na:

- zlepšování kvality pracovního života,
- zvyšování produktivity,
- zvyšování spokojenosti pracovníků,
- zlepšování rozvoje pracovníků jako jednotlivců i kolektivů,
- zvyšování připravenosti na změny⁵⁰.

Úkoly řízení lidských zdrojů nacházejí své uplatnění v tzv. personálních činnostech (službách, funkcích). V literatuře se můžeme setkat s různým počtem

a různým pojetím personálních činností, většinou se ale uvádějí v přibližně následující podobě:

1. **Vytváření a analýza pracovních míst**, tj. definování pracovních úkolů, pravomocí

a odpovědností a jejich přiřazení k pracovním místům, dále pořizování popisu pracovních míst, specifikaci pracovních míst a průběžnou aktualizaci těchto materiálů.

2. **Personální plánování**, tj. plánování potřeby pracovníků v organizaci a jejího pokrytí a plánování personálního rozvoje pracovníků

3. **Získávání, výběr a přijímání pracovníků**, tj. zveřejňování informací o volných pracovních místech, shromažďování a vyhodnocování materiálů o uchazečích, organizování výběru, vyjednávání s vybraným uchazečem o podmínkách jeho zaměstnání, uvedení pracovníka na pracoviště aj.

4. **Hodnocení pracovníků**, tj. příprava potřebných formulářů, časového plánu hodnocení, obsahu a metody hodnocení, pořizování, vyhodnocování a uchovávání hodnotících dokumentů, navrhování a kontrola opatření.

5. **Rozmíst'ování pracovníků a ukončování pracovního poměru**, tj. zařazování pracovníků na konkrétní pracovní místo, jejich povyšování, převádění na jinou práci či nižší funkci, penzionování a propouštění.

6. **Odměňování pracovního výkonu a motivování pracovníků**, včetně organizace a poskytování zaměstnaneckých výhod.

⁵⁰ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007. s. 36. ISBN 8072611683.

7. **Vzdělávání pracovníků, včetně rozvojových aktivit**, tj. určování potřeb vzdělávání a jeho plánování, hodnocení výsledků vzdělávání a účinnosti vzdělávacích programů.

8. **Pracovní vztahy**, především organizování jednání mezi vedením organizace a odbory, pořizování a uchovávání zápisů z jednání, dále zaměstnanecké a mezilidské vztahy, otázky zvládnutí konfliktů a komunikace v organizaci apod.

9. **Péče o pracovníky**, tj. pracovní prostředí, bezpečnost a ochrana zdraví při práci, otázky pracovní doby a pracovního režimu, záležitosti sociálních služeb apod.

10. **Personální informační systém**, tj. zjišťování, uchovávání, zpracování a analýza pracovních míst, pracovníků a jejich práce, mezd a sociálních záležitostí. Dále poskytování odpovídajících informací vedoucím i řadovým pracovníkům uvnitř organizace, popřípadě i mimo ni (úřadům práce, orgánům státní správy apod.).

11. **Průzkum trhu práce**, směřující k odhalování potenciálních zdrojů pracovních sil

pro organizaci na základě analýz populačního vývoje, nabídky a poptávky pracovních

míst na trhu práce, konkurenčních nabídek pracovních příležitostí aj. Tato činnost je výrazem strategické orientace řízení lidských zdrojů i výrazem snah o poznání situace

a trendů na trhu práce a zvýšení konkurenceschopnosti organizace při hledání těch nejlepších pracovníků.

12. **Zdravotní péče o pracovníky**, vycházející ze zdravotního programu organizace,

který zahrnuje nejen pravidelnou kontrolu zdravotního stavu pracovníků, ale i léčbu, první pomoc či rehabilitaci.

13. **Činnosti zaměřené na metodiku průzkumů**, zajišťování a zpracování informací, tj. vytváření harmonogramů personálních prací a systémů zaměřených na využívání matematických a statistických metod v personální práci, či uplatňování počítačových systémů v personální práci.

14. **Řízení talentů** – strategie řízení kariéry a talentů.

2.5 TRENDY V ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ 2014

Jaké trendy budou udávat směr, jímž se bude ubírat řízení lidských zdrojů ve firmách v následujícím roce? Podle serveru *Human Capital Magazine*, který přinesl shrnutí nejsilnějších trendů v řízení lidských zdrojů z globálního pohledu, to bude následujících šest směrů.⁵¹

1. Talent intelligence - Organizace budou více pracovat s velkými daty. V HR se to projeví častějším využitím dat, které má firma k dispozici, pro vytváření strategií řízení lidí a scénářů pro různé situace, které mohou nastat.

2. Zapojení nejvyššího vedení

HR bude pokračovat v zapojování do nejvyššího vedení firem. Zároveň se tak otázka efektivního řízení lidí více zapojí do celkových firemních strategií.

3. Mobilní zařízení

Mobilní aplikace se budou uplatňovat především v náboru zaměstnanců. Pomohou firmám ušetřit náklady na vyhledávání a získávání nejlepších talentů.

4. Software jako služba

Firmy budou více investovat do softwarových řešení fungujících na principu software-as-a-service (SaaS) za účelem správy vztahů s uchazeči o zaměstnání a plánování kariéry.

5. Talent management globálně i lokálně

V řízení talentů bude čím dál více platit princip tzv. glokalizace – řídit globálně, ale konat lokálně. Znamená to větší respekt ke kulturním odlišnostem.

6. Sociální sítě

Sociální média se budou nadále využívat především v náboru a komunikaci se studenty či talentovými pooly. Posílí také využití sociálních sítí za účelem vzdělávání zaměstnanců.

2.5.1 TRENDY 2014 V ZÍSKÁVÁNÍ TALENTU DO FIREM

Rok 2014 bude rokem, kdy se nábor začne více zaměřovat na to, jak přilákat talenty a nikoli jen obsazovat místa. Bude to znamenat zcela nové

⁵¹Z. R, Globální *trendy v lidských zdrojích pro rok 2014*. [online]. [cit.2012-10-19]. Dostupné z WWW.HR-news.cz

komunikační strategie za účelem upoutání pozornosti potenciálních uchazečů různých cílových skupin. K tomu budou zapotřebí správná data.

1. Tvrdá data - Nábor se začne více soustředit na jasné vymezení trhů talentů pro své firmy a svého cílového publika. I zde bude vycházet z metod marketingového výzkumu. Čím více informací o chování konkrétních skupin talentů dokáže získat, tím lépe. Rozhodování o způsobech komunikace s potenciálními uchazeči by již nemělo probíhat jen na základě zkušeností pracovníků oddělení HR.

2. Osobní přístup - Moderní komunikační technologie na jednu stranu usnadňují práci náborářů, na druhou stranu však stále více frustrují uchazeče o práci. Jsou nuceni vyplňovat dlouhé online dotazníky, zavalování e-maily a ke kontaktu s živým náborářem se často vůbec nedostanou. Do popředí zájmu se tak budou dostávat firmy, které dokáží s uchazeči komunikovat tváří v tvář, například na pracovních veletrzích - klasických i virtuálních.

3. Mobilní technologie - Firemní webové stránky s nabídkou pracovních pozic nebudou moci existovat bez optimalizace pro mobilní zařízení. Talentovaní profesionálové očekávají, že se dozvědí informace o vás a budou se moci snadno hlásit na volné pozice pomocí mobilů a tabletů. Očekávají také propojení se sociálními sítěmi, například LinkedIn.

2.6 SHRnutí KAPITOLY

Řízení lidských zdrojů představuje nové pojetí, pohled na člověka v pracovním procesu, jako na jeden z nejdůležitějších zdrojů. Koncepce ŘLZ zaznamenala posun od dřívějšího pojetí personální práce, administrativy, personalistiky k novějšímu, komplexnějšímu přístupu a chápání člověka jako nejcennějšího zdroje, který firma vlastní. Obzvláště složitě období nepříznivé ekonomické situace, vlivem hospodářské krize ukázalo, jak důležité je věnovat pozornost významu lidských zdrojů v podniku. Jedná se o specifický pohled, kterému trefně odpovídá přirovnání podniku ke koni, který stojí na čtyřech nohách – symbolicky vyjádřeno: lidské zdroje, informační zdroje, materiální a finanční zdroje.

Krizi překonávají firmy, které jsou flexibilní, schopné se nejen přizpůsobit změnám, ale také aktivně na změny reagují. O to více je důležité si umět udržet loajalitu zaměstnanců a jejich motivaci. Zvládnout náročnou komunikaci tak, aby

nedošlo k fámám, rozkladu pracovní morálky a naopak otevřeným přístupem a aktivní spoluprací s lidmi se snadněji překlenulo toto obtížné období. Krize může pro některé firmy naopak znamenat příležitost, jak naopak výkon firmy zlepšit. Předpokladem je však systematický a komplexně propojený a především osvojený přístup řízení lidských zdrojů, který se opírá o plnou podporu vedení firmy. Souvislost lidských zdrojů a schopnost firmy generovat zisk, resp. finančně profitovat ilustruje ledovec hodnoty podle Kierrana⁵². Klíčové je nevnímat zaměstnance jen jako mzdový náklad, ale především jako zdroj, který za pomoci svých schopností, znalostí a dovedností vytváří kapitál finanční (špička ledovce), kde ve zbývající skryté části pod úrovní hladiny je ukryt kapitál lidský, strukturní a zájmový. Za této situace platí, že bez lidí peníze nevyděláme.

Jednotlivé personální činnosti mají strategický význam a jsou základem pro dosahování strategických cílů organizace. Vzájemná provázanost a návaznost na strategii organizace je tedy důležitá.

⁵² CHARVÁT, J. *Firemní strategie pro praxi*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing. 2006. s. 56. ISBN 80-903412-9-2

3 ANALÝZA LIDSKÝCH ZDROJŮ VE SPOLEČNOSTI HILTI S.R.O.

V úvodu praktické části autorka krátce představí společnost Hilti, včetně klíčových personálních procesů a fungování celého personálního oddělení. Následně je definován cíl průzkumu – zjištění motivovanosti zaměstnanců v dané společnosti. Výsledky průzkumu jsou následně analyzovány a interpretovány.

3.1 POPIS ORGANIZACE

Společnost Hilti je předním světovým výrobcem vysoce kvalitních produktů určených především profesionálním zákazníkům ve stavebním průmyslu. Jejich technologicky vyspělé výrobky a systémy pro měření, vrtání, sekání, šroubování, řezání a broušení a protipožární systémy zvyšují produktivitu našich zákazníků po celém světě. Hilti ČR & Slovakia je renomovaným hráčem na trhu elektrického nářadí, montážních a protipožárních systémů a upevňovací techniky v České a Slovenské republice. Sídlo Hilti Group se nachází ve městě Schaan v Lichtenštejnském knížectví. Téměř 20 000 zaměstnanců ve více než 120 zemích dbá o blaho svých zákazníků a budování lepší budoucnosti. Společnost Hilti zastává jasnou orientaci na hodnotu a uplatňuje zásadu hodnoty pro zúčastněné subjekty. Integrace zájmů všech partnerů firmy – zákazníků, dodavatelů a zaměstnanců – do vlastní strategie firmy a aktivní vědomí své společenské a ekologické odpovědnosti vytváří prostředí důvěry, která umožňuje dlouhodobý úspěch společnosti. Do výzkumu a vývoje investuje společnost Hilti každoročně tři až čtyři procenta z obrátu – to je mnohem více, než je celkový průměr v našem odvětví. Díky tomuto inovačnímu odhodlání může Hilti kolem 30 procent obrátu realizovat z nových výrobků a služeb, které je tak významně odlišují od konkurence.

V oblasti výzkumu a vývoje využívá ty nejmodernější metody. Navíc Hilti do procesu vývoje zapojuje něco, co ostatní nemohou: zkušenosti z více než 200 000 každodenních kontaktů se zákazníky. Rozumí potřebám svých zákazníků a přihlíží k nim – a to jim umožňuje dosahovat nejen vysoké úrovně produkce a vysoké kvality jejich inovačních výrobků, ale jejich výrobky jsou pro zákazníka i uživatelsky příjemné.

Centrála pro Hilti Českou a Slovenskou republiku je v Praze v Průhonicích. Tato organizace (ČR i SR dohromady) má 270 zaměstnanců. Z čehož 4 zaměstnanci pracují na personálním oddělení a mají na starost obě organizace. Personální ředitel, který zodpovídá za chod celého oddělení. 2 personální manažeři, zodpovídající za veškeré klíčové personální procesy (každý má na starosti jinou populaci) a jeden personální administrátor, zodpovídající za administrativní úkony související se zaměstnanci firmy.

3.2 PROFIL PERSONÁLNÍHO MANAŽERA V HILTI

Pracovní náplň personálního manažera:

- Zajišťuje nábor lidí do společnosti podle stanoveného plánu, potřeb a procesu,
- Zadává potřebné personální oznámení na příslušné internetové servery, Hilti intranet a podle potřeby do periodik,
- Spolupracuje s vybranými univerzitami a projekty na nich za účelem prezentace společnosti a získání kandidátů,
- V případě potřeby spolupracuje s personálními agenturami, headhuntery.

Výběrový proces:

- Komunikuje s kandidáty telefonicky - první kolo pohovorů,
- Zajišťuje následné pohovory. Výběr kandidáta,
- Zaslání úvodního dopisu kandidátovi a příprava platového návrhu,
- Komunikuje s HR administrátorem ohledně potřebných informací.

Vývoj zaměstnanců:

- Odpovídá za procesy a komunikaci PMP / SMD v rámci své populace,
- Účastní se meetingů, prezentuje informace podle potřeb oddělení a společnosti,
- Vede a trénuje vedoucí týmů a ASM v oblastech rozvoje zaměstnanců,
- Zastřešuje PMP-proces v rámci svého regionu,
- V rámci SMD spolupracuje při výběru a hodnocení kandidátů, vede jejich evidenci a zajišťuje potřebnou komunikaci,
- Komunikuje s vedoucími týmů ohledně následných kroků při vývoji členů jejich týmu.

Platová politika a odměňování:

- Připravuje platové návrhy novým zaměstnancům a návrhy změn platů podle potřeb společnosti,
- Zabezpečuje jejich komunikaci směrem k vedoucím týmů, ASM a personálnímu oddělení,
- Spolupracuje při určování mzdového systému, připravuje návrhy, srovnání trh, region apod.

Další činnosti:

- Podílí se na přípravě, analýze a prezentaci výsledků GEOS-u v rámci svojí populace,
- Spolupracuje s externími partnery personálního oddělení (Hewitt, HAY),
- Udržuje, upravuje a vytváří náplně práce tak, aby vyhovovaly aktuálním potřebám společnosti,
- Spravuje a aktualizuje stránky personálního oddělení na intranetu, Hilti kariérních stránkách,
- Zajišťuje uvítací školení pro nové zaměstnance společnosti,
- Časová dotace je vyšší než klasických osm hodin.

3.3 KLÍČOVÉ PROCESY V PERSONÁLNÍM ODDĚLENÍ HILTI

Personální oddělení Hilti je postaveno na tzv. 3 klíčových procesech. Tyto v sobě zahrnují veškeré personální činnosti od A do Z. Tzn. od náborem nových pracovníků, jejich školení, vývoj, motivace až po nastavení platové politiky. A jsou to:

- Výběr těch správných lidí (Source and Select)
- Rozvoj a koučování zaměstnanců (Develop and Coach)
- Odměňování a udržení si zaměstnanců (Retain and Reward)

3.3.1 PROCES VÝBĚRU TĚCH SPRÁVNÝCH LIDÍ (SOURCE AND SELECT)

Tento proces v sobě zahrnuje vícero úrovní procesů:

- Výběr nových lidí od A do Z
- Spolupráce s univerzitami
- „0 otevřených regionů“ (ZOT – zero open territories – tzv. „lavičky“)
- Spolupráce s personálními agenturami a HH(headhuntery)
- Proces - uvítací program pro nového člověka (Lets start together)

3.3.1.1 ZÍSKÁVÁNÍ A VÝBĚR TĚCH SPRÁVNÝCH LIDÍ V HILTI

„Vítejte na Výběru správných lidí na palubu společnost Hilti a pro správnou pracovní pozici!“⁵³

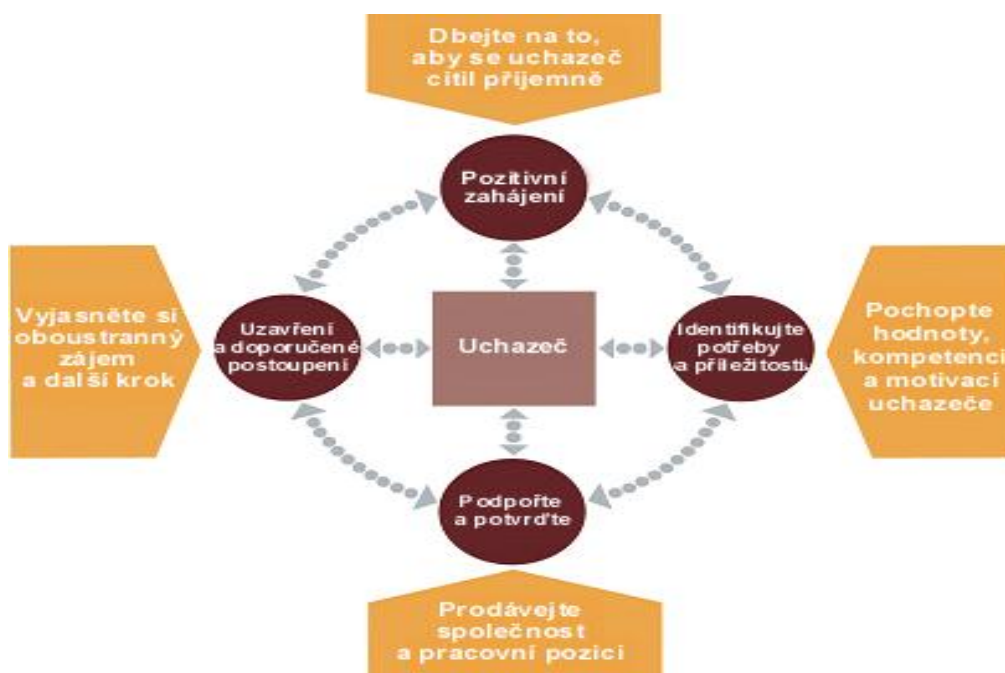
Tímto sloganem začíná školení ve společnosti Hilti, které se zabývá výběrem těch správných lidí do Hilti.

Cílová skupina:

Lídři týmů se zodpovědností za provádění náborů: (všichni teamleadři z vrcholového i středního managementu)

Vrtulníkový pohled na výběr lidí do Hilti.

Obrázek 3: **Hilti model výběrového procesu:**



⁵³Hilti materiál ke školení, Selecting the right people, 2007

Zdroj: Hilti materiály⁵⁴

Proces plánování výběrů těch nejlepších lidí do Hilti obsahuje 3 základní kroky:

Plánování:

Myslet předem na to, co budeme potřebovat a kde můžeme najít lidi. To je součástí podnikatelského plánování (včetně sestavování rozpočtu / průběžná prognóza).

Schválení, hledání a výběr:

Klasický náborový proces – získat definici pracovní pozice a nechat si ji schválit, najít uchazeče a potom vybrat uchazeče v procesu, kde pohovory hrají klíčovou roli.

Přijetí, integrace a potvrzení:

Proces nekončí tím, že uchazeč podepíše smlouvu. Proces skončí, až když uchazeč dělá svou práci v dané pozici. To ukazuje na propojení s PMP – proces řízení výkonnosti (Rozvíjet a koučovat).

Tento proces se řídí následujícími směrnicemi:

Usilujeme o poskytování vzájemně výhodných řešení, která umožní členům našich týmů rovnováhu mezi profesními a soukromými zájmy při současném respektování potřeb našich zákazníků.

Zásadní jsou znalosti a kvalifikace, rozhodující je osobnost (kompetence a hodnoty). Přijetí nového zaměstnance a jeho rozvoj jdou za hranici bezprostředních pracovních požadavků.

Rozvoj většiny lidí probíhá zevnitř.

Smysluplná zpětná vazba a situační koučování jsou nutností na všech úrovních.

Ochrana zdraví a bezpečnost jsou uplatňovány na pracovišti i mimo něj.

CARD – pro účely zkoumání chování

Aby bylo možné předvídat, jak se někdo bude chovat v zaměstnání, musíte shromáždit a prozkoumat příklady, jak se dotyčná osoba chovala v podobných situacích v minulosti.

Pokládání otázek na chování v návaznosti na původní odpověď uchazeče

⁵⁴ Interní zdroj Hilti, 2008

Obrázek 4: CARD

C = Context = Obsah	Povězte mi o Vaší konkrétní situaci
A = Action = Akce	Jak jste si s ní poradil/a?
R = Results = Výsledky	Jak to dopadlo?
D = Decision = Rozhodnutí	Rozhodnutí: o tom, zda kompletní CARD poskytuje dostatečné důkazy o tom, že uchazeč/ka je způsobilý/á pro danou pracovní pozici

Zdroj: Hilti materiály⁵⁵

Čím komplexnější příklady chování jsou personální manažeři schopni shromáždit v rámci konkrétní dovednosti nebo dimenze, tím přesněji budou schopni předvídat, zda se toto chování projeví i v konkrétní pracovní pozici.

Obrázek 5: CARD 2

Částečný	Nesprávný	Kompletní
<ul style="list-style-type: none"> ■ Pokračujte, abyste získali kompletní CARD 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Pokračujte, abyste získali skutečný příklad chování 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Pokračujte, abyste získali další kompletní příklad
<ul style="list-style-type: none"> ■ Vágní výroky = příliš obecné ■ Názory = osobní domněnky ■ Teoretické výroky = by udělal/a, bych rád/a, by býval/a udělal/a 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Pozitivní: „Uvedte prosím jiný příklad...“ ■ Negativní: „Popište situaci, ve které jste nebyl/a schopen/na ...“ 	
<p>Context Kontext Action Akce Result Výsledek ----- Decision Rozhodnutí</p>		

Zdroj: Hilti materiály⁵⁶

⁵⁵ Interní zdroj Hilti, 2008

Existují určité externí faktory, které v závislosti na sociálním kontextu hodnocené situace mohou vést k omylům vnímání a hodnocení.

- První dojem
- Poslední dojem
- Podobnost
- Zevšeobecňování

Haló efekt

- Jde o velmi běžný problém mezi nezkušenými dotazovateli, tento efekt nastává, když jediný prvek chování osoby ovlivňuje celkový úsudek dotazovatele.

Příklad: Jen skutečnost, že vzhled uchazeče/ky je bezvadný, ještě neznamená, že bude dobrý/á v práci.

Doba k obsazení pracovní pozice

- Během mimořádné hospodářské konjunktury nebo u pracovních pozic s vysokou poptávkou může být doba k obsazení místa rozhodujícím faktorem při rozhodování o uchazeči.

Příklad: Vysoce kvalifikovaní uchazeči s velmi specifickým profilem mohou mít možnost vybrat si ve stejnou dobu mezi několika zaměstnavateli. Aby bylo možné získat tu správnou osobu pro společnost a pracovní pozici v Hilti, rozhodnutí musí padnout velmi rychle.

Dotazovatelé nedostanou klíčové informace

- Dotazovatelé se mohou zaměřit pouze na jeden aspekt uchazeče, jako je jeho kvalifikace a přitom přijít o celkový obrázek osoby. Tímto způsobem uděláme rozhodnutí o někom, aniž bychom poznali celou osobu.

Příklad: Ptáte se pouze na funkční odbornost uchazeče/ky, která může být vynikající. Neznáte však nic o jeho/její motivaci, hodnotách nebo o osobě jako takové. Rozhodnutí o výběru bude proto rizikem.

Stereotypy mají dopad na úsudek

- Někteří dotazovatelé klasifikují lidi do nefér stereotypů (jako například „typický Íťák“ nebo „typický“ Američan). Jelikož si většina lidí

⁵⁶ Interní zdroj Hilti, 2008

neuvědomuje, že toto dělá, neberou v úvahu dopad, že stereotypizace lidí může mít vliv na výběrové řízení a nemusí vybrat ty nejlepší uchazeče.

Na co je potřeba se při pohovoru zaměřit?

Funkční odbornost = „Batoh“: Tento proces začíná s odbornými schopnostmi člena týmu, které jsou získávány vzděláním, školením a zkušenostmi. Když personální manažer přijímá člověka na jakoukoliv pozici, musí si nejdříve udělat analýzu toho, do jaké míry je potřebná funkční odbornost na dané pozici. „Batoh“ znamená, co všechno si v pomyslném batohu přinesl z předchozích firem, v případě absolventa ze stáží apod.

Pochopení podnikatelské činnosti = Komplexní obrázek: Personální manažer se ptá uchazeče, na pochopení podnikatelské činnosti společnosti Hilti a na speciální aspekty pozice člena týmu. Do jaké míry má zkušenosti z Hilti businessu, případně jemu podobnému. Rozumí stavbě? Rozumí produktům? I zde samozřejmě záleží, na jakou pozici se kandidát hlásí. Jinou úroveň budou očekávat u člověka, který se hlásí na pozici technického obchodního poradce a jinou od člověka, který se hlásí na pozici do finančního oddělení.

Pochopení a definování, co je třeba udělat = přijít na to, co udělat: Jak kandidát interpretuje a definuje své úkoly? V této dimenzi musí personální manažer přijít na to, jaké chování měl kandidát v minulosti, co se týče pochopení oblasti, za kterou zodpovídal. Rozuměl kandidát, co se od něj očekávalo? Uměl si sám zanalyzovat priority a přijmout zodpovědnost za svá rozhodnutí? I zde je potřeba jít hodně do hloubky a na základě konkrétních příkladů z minulosti vyzjistit odpovědi na výše uvedené otázky.

Zajištění plnění úkolů = prostě je splnit: Jakým způsobem přistupuje kandidát k úkolům, které se od něj očekávají a jak si s nimi poradí? I zde se musí personální manažer pokusit vyzjistit na základě informací z minulosti, jak si kandidát plnil úkoly, které mu byly svěřeny.

Spolupráce s ostatními = udělat to společně s ostatními: Jak kandidát pracuje v týmu? Cílem této dimenze je zjistit, jestli je kandidát týmový hráč nebo individualista. Tzn., věnoval se v minulosti týmovým sportům? Jako roli vnímá sám u sebe v týmu? Na konkrétních příkladech z minulosti opět vyzjistím, do jaké míry spolupracuje kandidát v rámci týmu.

Rozvoj své osoby a ostatních = stále na rozvoji pracovat: Jak se kandidát angažuje v osobním rozvoji a v rozvoji ostatních? Když rozvíjíme sami sebe, rozvíjíme tím vlastně i ostatní ve svém okolí, se kterými spolupracujeme. Úkolem

personálního manažera je vyzjistit, zda-li se kandidát rozvíjí a v jakých oblastech? Jaká je jeho motivace v rámci osobního rozvoje?

Zásadní je mít jasno o profilu uchazeče. Od toho se pak zaměřujeme na 2-3 oblasti u 1. kola výběrového řízení a u zbývajících oblastí prozkoumáme v dalším kole.

Rovněž je důležité při výběru mít jasno a definovat si vyřazovací faktory.

Je sice důležité nejen definovat kritéria funkční odbornosti – Směrnice znalosti a kvalifikace, nicméně pro personální manažery v Hilti je rozhodující osobnost. Tu změnit nemůžeme. Proto je nejvíce rozhodujícím faktorem, zda-li kandidát zapadá do firemní kultury, ptz. do Hilti týmu.

3.3.1.2. SPOLUPRÁCE S UNIVERZITAMI V HILTI

Společnost Hilti spolupracuje s více univerzitami po celé České i Slovenské republice. Mimo Prahu a Bratislavu je spolupráce postavená především na odborných přednáškách (našich technických inženýrů) kteří fungují jako tzv.“ Buddy „. (tzn. člověk s Hilti , do jehož náplně práce patří i spolupráce s univerzitou. Největší a zároveň i nejúspěšnější spolupráci má společnost Hilti s mezinárodním programem CEMS, se kterým spolupracuje již 14 let. Mezinárodní společenství CEMS, původně, Community of European Management Schools and International Companies, bylo založeno v roce 1988 čtyřmi západoevropskými univerzitami, jež začaly realizovat zřejmě historicky první společný magisterský program (joint degree) Master in International Management. Hlavní odlišností od ostatních programů byla od počátku úzká spolupráce s firemními partnery. Tento program je součástí VŠE v Praze.

FORMY SPOLUPRÁCE S HILTI:

Pořádání exkurzí a přednášek

Každým rokem pořádá společnost Hilti pro studenty CEMSU přednášku nebo exkurzi v rámci společnosti, kde mají studenti možnost prohlédnout si produkty Hilti, centrálu společnosti a další zajímavé prvky Hilti. Součástí těchto přednášek/exkurzí je i kvalifikovaný výklad od pověřených pracovníků marketingu nebo prodeje, ale i úseku lidských zdrojů. Studenti mají také možnost pohovořit se zaměstnanci a informovat se o tématech, která je zajímají.

Pořádání přednášek přímo na půdě CEMSU Hilti nabízí také organizování přednášek dle jejich potřeb. Většinou prezentují na zajímavá témata členové managementu firmy, případně generální ředitel.

Skill semináře - Tyto semináře probíhají 2x do roka a jsou určeny pro skupinu max. 16 studentů. Probíhají na centrále Hilti, jsou jednodenní a cílem je nejenom něco studenty naučit, ale i aktivně je zapojit do zadaného business případu, který musí vyřešit a na konci dne odprezentovat před managementem firmy.

Business projekty - Projekt vychází z principu zkušenostního učení a je postaven na konzultantském principu. Mezinárodní týmy studentů v roli konzultantů řeší problem z reálného business prostředí. Téma projektu formuluje vždy Hilti. Veškerá komunikace v rámci projektu je vždy v angličtině. Do tohoto projektu se letos poprvé zapojí i 2 „talenti“ z Hilti.

Assesment centrum - 1x do roka se zúčastní 2 zástupci HR v Hilti assesment centra – výběrů nových studentů do program CEMS, které probíhá na VŠE. Cílem je vybrat ty nejlepší uchazeče do nadcházejícího ročníku mezinárodního programu CEMS.

Obrázek 6: Skill seminář v Hilti 2013



Zdroj: foto autorky⁵⁷

⁵⁷ ČERNÁ, D. foto autorky, 2013

3.3.1.3 KOMPETENČNÍ MODEL

V Hilti nazývají kompetenční model tzv. "Červenou nití" (red thread), nebo-li cestou za firemní kulturou. Tato červená nit se táhne přes všechny personální klíčové procesy v Hilti. Tzn. přes - **výběr lidí (Source & Select)** – nábor lidí, kde si již při výběru lidí personální manažeři určí koho hledají a ujasní si, co je pro ně důležité, aby kandidát splňoval. Na tyto oblasti kompetenčního modelu pak personální manažeři hledí při pohovoru a řídí se samozřejmě nejenom těmito směrnicemi, ale i vlastním úsudkem, převážně v případě vhodnosti kandidáta do týmu.

Rozvoj a koučování (Develop & Coach) je další dimenzí v kompetenčním modelu – každý zaměstnanec v Hilti má nastavené cíle pro stávající rok, případně trimestr (pokud je to pracovník z prodeje). Tyto cíle by měly odrážet jeho každodenní aktivity a práci. V některých oblastech je vynikající a v některých zase potřebuje pomoc od svého nadřízeného. Během diskuze o výkonu (PMP diskuze) se jeho nadřízený zaměřuje na to, jestli jsou cíle plněny a pokud ne, tak co je potřeba udělat nebo kde zapracovat, aby byl cíl splněn. Takovou násdstavbou tohoto procesu je i tzv. rozvojová diskuze, kde se vedoucí týmu zaměřuje na oblasti, ve kterých je člověk slabší a jak by mu mohl pomoci, aby se zlepšil a tím podával lepší výkon. V neposlední řadě je samozřejmě důležité, aby měl pracovník dobrý pocit z toho, že ho jeho šéf vnímá jako důležitou součást týmu a zajímá ho jeho názor na firmu, jeho samotného, motivaci nejenom v rámci jeho práce ale i v celé společnosti. Pro nadřízeného pracovníka by nemělo být překvapením, co z takovýchto rozhovorů vzejde, pokud má samozřejmě důvěru u lidí ve svém týmu. Poslední oblastí kompetenčního modelu je oblast Odměňování a udržení si člověka (**Retain & Reward**), což je odměňování lidí dle výkonu a plnění cílů, poté se stanoví i výše bonusu a též navýšení platu. Platová politika v Hilti je globálním procesem, který je ve všech zemích, kde má Hilti svoji pobočku stejný.

3.3.2 ROZVOJ A KOUČOVÁNÍ (DEVELOP AND COACH)

Tento proces v sobě zahrnuje vícero iniciativ, od procesů týkajících se nastavování cílů se zaměstnanci, jejich rozvojové diskuze, různá školení až po projekty, do kterých jsou zahrnuti i Hilti TOP talenti.

Jen málo manažerů využívá zpětnou vazbu a hodnocení zaměstnanců jako nástroj, díky kterému cíleně a systematicky zvyšují vlastní zájem pracovníků o perfektně odvedenou práci a o neustálé zlepšování. Pozitivní a negativní zpětná vazba a hodnocení zaměstnanců, pokud se provádí správně, jsou jedním z nejsilnějších nástrojů pro to, aby lidé odváděli skvělou práci a dostali ze sebe to nejlepší, překonávali své limity a zvyšovali svoji výkonnost.

PROČ JE PRO HILTI ROZVOJ LIDÍ TAK DŮLEŽITÝ?

Ve firmě chtějí, aby se každý cítil hned od začátku součástí jejich společnosti a aby věděl, že jim na nich záleží. Starají se o rozvoj každého zaměstnance. Předpokladem je velké nadšení, chuť a vůle pracovat sám na sobě. První pracovní den čeká v Hilti nové kolegy a kolegyně tzv. orientační den, což je jednodenní adaptační setkání s cílem poskytnout základní informace o společnosti, jednotlivých odděleních a struktuře firmy a setkat se s lidmi, kteří jsou v dané oblasti specialisté, nebo vedou tým. Každý z nových zaměstnanců pak dle pracovní pozice obdrží individuální plán zaškolení. Jedním z iniciativ „zaškolení nového člověka“ je program „let's start together“ V rámci tohoto programu probíhá 2,5 denní zaškolení nových členů týmu. Setkají se se zástupci jednotlivých oddělení, kteří jim v kostce odprezentují základní procesy toho daného oddělení a vysvětlí jim, co se jich bude do budoucna týkat. Dílčím cílem zaškolení je rovněž poznat společnost, kolegy a procesy. Získat vědomosti o možných rizicích spojených s prací po zkušební době. Rozvoj v Hilti nezahrnuje jen teoretická školení, ale zejména získávání zkušeností během každodenních činností, od kolegů či jejich nadřízeného.

3.3.2.2, „Nadšení pro rozvoj lidí“ – aspekt odlišnosti

Hilti investuje do školení a výcviku spolupracovníků a podporuje přesuny napříč funkcemi a hranicemi i v jejich rámci. Toto je podstatný argument pro kandidáty, kteří hledají společnost, která je bude podporovat v jejich profesionálním

a osobním rozvoji. K dispozici jsou silné procesy jako Proces řízení výkonu (Performance Management Process - PMP) a Rozvoj strategické pracovní síly (Strategic Manpower Development - SMD), které zajišťují, že individuální rozvoj se týká každého spolupracovníka.

Hlavní přesvědčivé důvody pro potenciální uchazeče:

- Velké investice do každého zaměstnance – strukturovaný zaváděcí a výukový program a individuální koučování týmovým vedoucím. Školení je skutečně komplexní – od zaměření se na pochopení podnikání Hilti po funkční výcvik (prodej, marketing) a rozvoj osobních dovedností (komunikace, vedení, řízení projektu ...).
- Rozvoj lidí podporují strukturované procesy – PMP a SMD. V PMP Hilti stanovuje cíle podnikového a individuálního rozvoje na běžný rok. SMD se soustřeďuje na budoucí perspektivu každého pracovníka, a jak ji lze dosáhnout.
- Hilti proaktivně podporuje funkční rozvoj a přesuny napříč funkcemi – národní i mezinárodní. Důsledkem je, že většina týmových vedoucích pochází z vlastních řad (80 %). Velmi brzo poskytujeme svobodu a odpovědnost sám za sebe. To zahrnuje i příležitost dosáhnout vedoucího postavení brzy na počátku kariéry.

3.3.2.3 PROCES ŘÍZENÍ VÝKONU (PMP – performance management proces)

Jedním ze základních procesů oblasti rozvoj a koučování lidí je PMP proces, v překladu nastavení cílů zaměstnance na ten daný rok. Nastavování probíhá vždy na začátku roku, kdy si vedoucí pracovník sedne se svými lidmi (individuálně) a pobaví se o nastavení relevantních cílů pro toho daného zaměstnance. Vyhodnocení má vliv na navyšování platu, které probíhá max. 1 za rok, právě po vyhodnocení splnění cílů. Takovou nadstavbou tohoto procesu je takzvaná rozvojová diskuze. Vedoucí zaměstnanec řeší se svým podřízeným jeho případný kariérní rozvoj v rámci současné pozice. Součástí sezení může být i někdo z personálního oddělení.

Tento proces probíhá v následujících krocích:

- Přenesení byznysových plánů do cíle týmu, ptz. daného jednotlivce
- Nadřízený nastaví na začátku roku 2 kategorie cílů se svým člověkem. Tzn. 2-3 byznysové cíle a 1-2 individuální, rozvojové cíle.

- Po 2 měsících probíhá tzv. review cílů, spojené s koučinkem zaměstnance.
- Po 6 měsících od nastavení cílů probíhá tzv. rozvojová diskuze, která by měla probíhat v neformálním duchu a nadřízený by měl vyzjistit motivaci svého podřízeného nejenom na jeho pozici, ale i v celé společnosti.
- Po dalším měsíci probíhá druhá revize cílů spojená s koučingem. Případně nadřízený může upravit cíle, které už můžou být splněny, nebo neaktuální.
- Na konci roku probíhá závěrečné vyhodnocení všech cílů. Toto vyhodnocení má souvislost s navýšením platu v dalším roce.

3.3.3 PLATOVÁ POLITIKA (RETAIN AND REWARD)

Tato iniciativa v sobě zahrnuje procesy od nastavení platové politiky ve firmě, administrativní úkony typu smlouvy/výpovědi až po analýzy v systému SAP.

Personální manažeři nastavují platovou politiku v linii s globálním systémem v celé Hilti. K dispozici mají kompletní analýzu platů od společnosti Hay, která jí zpracovává celosvětově pro více společností.

3.4 FIREMNÍ KULTURA

Firemní kultura je možná odpověď na otázku, proč se v jednom podniku pracovníci předhánějí, aby podali dobrý výkon, a v druhém se snaží nalézt způsob, jak dělat, co nejméně. Efektivní kultura organizace je tmelem společnosti, vzájemného porozumění a současně téměř nenapodobitelný konkurenční prvek. Mezi nevýhody kultury patří její extrémní setrvačnost, díky níž se firemní kultura snadno může stát retardér podnikové strategie. „*Cílem podniku je najít a rozvinout*

těžko napodobitelné schopnosti podniku, které ho v očích zákazníků odlišují od jeho konkurentů.“⁵⁸ Truneček dále uvádí vybrané znaky podnikové kultury:⁵⁹

„Dlouhodobého finančního úspěchu můžeme dosahovat jen tehdy, bereme-li vážně naši podnikovou odpovědnost, pokud jde o společnost, hospodářství a životní prostředí.“

Bo Risberg, generální ředitel, Hilti Corporation⁶⁰ Cílem Hilti firemní strategie je dosahovat udržitelného ziskového růstu. To rovněž zahrnuje přijímání odpovědnosti ve všech oblastech, kterých se dotýká Hilti obchodní činnost. Firemní odpovědnost je tedy nedílnou součástí jejich obchodního modelu a firemní strategie. Hilti záměr zní „Budujeme lepší budoucnost“. Vyjadřuje naši tradičně vysokou odpovědnost za členy našeho týmu, zákazníky, partnery a dodavatele, společnost a životní prostředí.

Odpovědnost vůči společnosti a podniku vychází ze zásad samotného zakladatele společnosti, profesora Martina Hilti. Dnes interdisciplinární tým vytváří rámec pro strategické řízení udržitelnosti ve všech oblastech.

- Hilti **Firemní kultura** zajišťuje, že všichni členové týmu projevují vysoký smysl pro odpovědnost. Jejich hodnoty: integrita, odvaha, týmová práce a odhodlání jsou základem každodenní činnosti našich zaměstnanců.
- Pravidla jednání pro Hilti členy týmu a dodavatele na celém světě jsou předepsána v našem **kodexu chování**. Tato pravidla regulují spravedlivé a kooperativní vztahy mezi všemi zájmovými skupinami naší firmy a jsou neustále monitorována pro zajištění jejich dodržování.
- Firemní **standards pro všechny obchodní procesy** zajišťují, že vždy splníme nebo překročíme minimální požadavky zákonných předpisů zemí, kde působíme. To platí pro všechny oblasti naší firemní odpovědnosti.⁶¹
- v úmluvách jako je OSN Global Compact, Partnering Against Corruption (Partnerství proti korupci) nebo iniciativa OSN Caring for Climate, je naším cílem kladně působit na ekonomiku, při respektování našich hodnot

⁵⁸ TRUNEČEK, J. *Znalostní podnik ve znalostní společnosti*. 1. vyd. Praha: Profesional Publishing, 2003. s. 167. ISBN 80-86419-35-5

⁵⁹ TRUNEČEK, J. *Znalostní podnik ve znalostní společnosti*. 1. vyd. Praha: Profesional Publishing, 2003. s. 211. ISBN 80-86419-35-5

⁶⁰ www.hilti.cz/firemní_kultura/ CEO Bo Risberg

⁶¹ www.hilti.cz/firmení_kultura

3.4.1 CESTA FIREMNÍ KULTUROU

Co nám garantuje trvalý úspěch? Je to trh, produkty či značka? Jsou to členové týmu v organizaci, která dělá změny. K tomu, aby dosáhli úspěchu, členové týmu s vysokým stupněm zodpovědnosti myslí a projevují podnikavého ducha, předvádějí zodpovědnost a svůj úsudek. Spousta společností mluví v dnešní době o skvělé firemní kultuře, ale už málokterá z nich má přímo produkt, který je součástí firemní kultury a také přímo člověka, který se věnuje pouze firemní kultuře. Ve společnosti Hilti je to pozice „ šířitele firemní kultury - SHERPA“ (S-spirited,H-Hilti team member, E-Energized to build, R-Relationships with customers, P –Passionate for, A – Achieving sustained personal and profitable growth), který zodpovídá za tréninky (ačkoliv tomu tak v Hilti neradi říkají) OCJ, což je cesta za firemní kulturou Hilti, která je rozdělena na několik kempů. Záměrem je pomoci vedoucím týmu a jejich členům porozumět záměru a procesu Hilti cesty kulturou. Způsob, jakým se v Hilti dělá je založen na významných hodnotách. Použito z knihy Our culture Journey⁶²

- Integrity – („Jednej podle svého svědomí“ – udělej si, co jsi slíbil. Buď morální ve všem a s kýmkoliv, a to jak uvnitř, tak i mimo firmu Hilti. Buď zodpovědný vůči společnosti a prostředí a zodpovídej za své aktivity včetně jejich důsledků)
- Odvahy- (Buď zvědavý a neuspokojuj se s tím, co je zřejmé. Postav se tváří v tvář skutečným faktům, abys dosáhl jak osobního vývoje, tak i vývoje společnosti. Podnikni jen taková rizika, která mají smysl, a opusť kruh svých zvyklostí. Snaž se být otevřený a podporuj účelně změny jako příležitost k učení, rozvíjení se a dosahování výsledků)
- Týmové spolupráce – (Využij různorodých talentů k vytváření vysoce výkonných týmů a vytvoř prostředí s otevřenou zpětnou vazbou, sdílje svoje nápady a nejlepší metody. Pěstuj a rozvíjej respekt, otevřenost, učení, zábavu a spolupráci jako základ pro důvěru. Hilti chce mít tým, který podporuje morálku a produktivitu)
- Závazku – (Žij a sdílej hlavní záměry a základní hodnoty a vytrvej ve svém rozvoji i přes překážky. Oslavuj úspěch a významné počiny.)

⁶² Interní materiál Hilti, 2008

3.4.2 VYHLEDÁVANÝ ZAMĚSTNAVATEL

Společnost Hilti se již 7 rokem účastní externího průzkumu „The best employer“, jejímž výstupem je žebříček zaměstnavatelů podle hodnocení zaměstnanců, zpracována společností Aon Hewitt, jednou z největších poradenských společností v oblasti řízení lidských zdrojů na světě. Všichni oficiální účastníci studie musí interně zorganizovat průzkum motivovanosti a spokojenosti zaměstnanců, průzkum pro vedení společnosti a audit personálních politik. Data těchto společností byla analyzována ze tří pohledů: Zaměstnanců a středních manažerů zúčastněných společností jsme se ptali na míru motivovanosti a spokojenosti s různými faktory pracovního života. Nejvyšší lokální vedení firmy nejen vypovídá o své míře motivovanosti a spokojenosti, ale hodnotí také situaci ve společnosti ze svého úhlu pohledu, a zároveň se vyjadřuje k tomu, jak si myslí, že jsou společnost a oni sami vnímáni zaměstnanci. Zástupci personálního oddělení poskytují informace o nastavených firemních politikách a praktikách A proč se Hilti těchto průzkumů účastní? Názor členů týmů v Hilti je pro vedení společnosti důležitý. Roční průzkum názorů zaměstnanců slouží pro hodnocení vedení a získaná zpětná vazba a je pro společnost nástrojem pro přijetí potřebných opatření. A skutečně to funguje: z 90 % účastníků průzkumu má 86 % členů týmu pocit hrdosti na to, že pracuje pro Hilti.

Obrázek 7: Fotografie z předávání cen nejlepšího zaměstnavatele v České Republice, 2009



Zdroj: interní materiál Hilti⁶³

⁶³ Interní materiál Hilti, 2009

Externí studie poukazuje na atraktivitu zaměstnavatelů na trhu. Bez ohledu na lokalitu, ať už v ČR, USA, Indii, Polsku, Singapuru nebo v Německu – je společnost Hilti všude oblíbená. Nejlepší zaměstnavatelé mají jedno společné a to otevřený a spravedlivý přístup k zaměstnancům, schopnost uznávat a oceňovat výjimečné výkony, inspirovat své zaměstnance, udržovat image společnosti navenek v souladu se situací uvnitř – což se v důsledku projevuje větší loajalitou zaměstnanců a důvěrou v budoucnost společnosti. **Slovo personálního ředitele Hilti :**

„Za opakovaným, vynikajícím oceněním v této studii stojí především fakt, že se Hilti snaží dlouhodobě stavět na svých hodnotách a firemní kultuře více než na formálních pravidlech.

Firemní kultura je postavena na 4 pilířích – integritě, závazku, odvaze a týmové spolupráci.

Klíčovým faktorem k dosažení našeho poslání je přijmout skvělého člověka, který je odhodlán sdílet vizi a kulturu Hilti. Jsme si vědomi, že naši největší devizou jsou naši zaměstnanci a jsme hrdí na to, že patříme k nejlepším zaměstnavatelům v České republice i na Slovensku“.⁶⁴

2.4.2.1 Co dělají nejlepší zaměstnavatelé jinak podle společnosti Aon Hewitt?

Nejlepší zaměstnavatelé se od ostatních liší také v několika HR ukazatelích, které ovlivňují výkonnost firmy. Jedná se zejména o míru fluktuace a absenci zaměstnanců z důvodu nemoci. Zatímco u nejlepších zaměstnavatelů je celková míra fluktuace v průměru 8 %, u ostatních zaměstnavatelů je to 12 %. O něco výraznější je tento rozdíl ve skupině nových zaměstnanců.

Lepší výsledky mají Nejlepší zaměstnavatelé také s ohledem na absenci zaměstnanců z důvodu nemoci. Zatímco v ostatních firmách činí průměrný počet dní absence na jednoho nemocného zaměstnance 18,6 dne ročně, u nejlepších zaměstnavatelů je to pouze 10,6 dne. Motivovaní zaměstnanci nezůstávají doma na nemocenské dovolené, pokud skutečně nemusí. Nejlepší zaměstnavatelé mají také více žádostí o zaměstnání. Průměrně mají 52 žádostí na jedno pracovní místo, zatímco u ostatních zaměstnavatelů je to téměř polovina – 28 žádostí.⁶⁵

⁶⁴ Interní materiál Hilti, 2009

⁶⁵ Tisková zpráva společnosti Aon Hewitt

4 VÝZKUMNÁ ČÁST

4.1 CÍL VÝZKUMU

Cílem tohoto výzkumu je zjistit motivovanost a spokojenost pracovníků ve společnosti Hilti. Cílem bude na základě zjištěné spokojenosti poukázat na silné a slabé stránky firmy. A vyzjistit, proč se společnost dlouhodobě řadí mezi TOP 10 nejlepších zaměstnavatelů.

4.2 VÝZKUMNÉ HYPOTÉZY

K ověření spokojenosti a motivovanosti zaměstnanců jsem si zvolila tyto hypotézy:

Hypotéza 1: Strategie firmy - znalost cílů a úspěchů firmy přispívá ke spokojenosti a loajalitě zaměstnanců.

Hypotéza 2: Otevřená komunikace - otevřená komunikace zlepšuje pracovní klima, spokojenost a motivaci zaměstnanců.

Hypotéza 3: Zpětná vazba - v Hilti dostává většina zaměstnanců pravidelně zpětnou vazbu od svého nadřízeného.

Hypotéza 4: Firemní kultura - kultura firmy dokáže vytvořit silně stimulující pracovní prostředí..

Hypotéza 5: Hilti – vyhledávaný zaměstnavatel- většina zaměstnanců by firmu doporučila jako dobrého zaměstnavatele a chce pro ni dlouhodobě pracovat.

4.3 METODA VÝZKUMU

Aby mohla autorka ověřit stanovené hypotézy, potřebovala dostatečný počet respondentů.

Pro sběr dat vytvořila dotazník, pzm. strukturovaný rozhovor v písemné formě. Dotazník rozeslala elektronickou formou (e-mailem) svým 110 kolegům. Celkem bylo rozesláno 110 dotazníků, z nichž se 88 vrátilo vyplněných, tj. 73%. Vzhledem k poměrně velkému množství vyplněných dotazníků jsou pro výstup použity převážně grafická znázornění. Vzor dotazníku je součástí přílohy číslo:

Charakteristika zkoumaného vzorku

Výzkumný vzorek tvořilo 88 respondentů, 80 byli muži, zbývajících 8 byly ženy.

Všechny ženy, které vyplnily dotazník pracují na tzv. podprůměrné pozici pro PRODEJ. (4 ženy jsou z finančního oddělení, 2 ze zákaznického servisu a 2 z controllingu). Co se týče mužů, tak těch je 67 z oddělení prodeje, 10 z marketingu a 3 z finančního oddělení. Nejčastěji respondenti uvedli, že jsou zaměstnání mezi 1 až 3 roky (65), ale ne o mnoho méně respondentů je ve firmě již více než 5 let (15). Nejméně respondentů uvedlo, že v organizaci působí méně než 3 a více než 5 let (8).

4.4 NUMERICKÉ VÝSLEDKY VÝZKUMU

Otázky položené v dotazníku se snaží zmapovat postoje zaměstnanců, vůči firmě Hilti. A především zjistit jejich motivaci ve firmě, vnímání strategie a cílů, firemní kulturu a v neposlední řadě fakt, proč patří Hilti mezi TOP 10 nejlepších zaměstnavatelů?

Hypotéza 1: Strategie firmy

K dosažení cílů potřebuje firma jednoznačně spolupráci se všemi zaměstnanci. A právě spolupráce je založena na komunikaci. Tím, že firma umí jasně definovat své cíle a sděluje je všem, nastoluje základ pro spolupráci, vzbuzuje důvěru ve vlastní konání, je důvěryhodná a perspektivní.⁶⁶

V dotazníku autorka sleduje vztah ke strategii a vnímání cílů společnosti, které do jisté míry souvisejí s motivovaností zaměstnanců. V tomto případě je dílčím cílem zjistit, zda zaměstnanci podporují cíle a strategii firmy, zda-li je to zároveň motivuje vydat ze sebe to nejlepší (vliv na výsledky a obrat firmy) a jakým způsobem vnímají management při vedení společnosti.

Podporují vizi a strategii firmy Hilti – (Graf 1 viz.příloha)

⁶⁶ HOLÁ, J. *Jak zlepšit interní komunikaci*. 1. vyd. Praha: Computer Press. 2011. s. 54. ISBN 978-80-21-2636-3

Dle odpovědí v dotazníku podporuje vizi a strategii firmy Hilti 94% respondentů, 2% dotázaných odpovědělo, že nepodporuje a 4% dotázaných patří mezi tzv. "váhavce", tzn., že neví, jestli se mají přidat k těm, co podporují nebo nepodporují.

Management odvádí výbornou práci při vedení společnosti – (Graf 2 viz.příloha)

Necháme-li si zobrazit procentuální rozložení odpovědí na tuto otázku, je vidět, že většina respondentů si myslí, že management organizace dělá svoji práci dobře při vedení společnosti 97%. Těch, kteří nesouhlasí jsou 2% a 1% se nedokázalo rozhodnout, tzn. odpovědělo, že neví.

Hilti strategie mě motivuje ze sebe vydat to nejlepší – (Graf 3 viz.příloha)

I v tomto případě odpověděla většina respondentů, že je strategie Hilti motivuje vydat ze sebe to nejlepší 96%. Těch, kteří neví je 3% a 1% s tímto tvrzením nesouhlasí.

V úvodu této podkapitoly stanovila autorka hypotézu, zda znalost cílů a strategie firmy přispívá ke spokojenosti a motivaci zaměstnanců firmy. Porovnáním výsledných odpovědí na jednotlivé otázky vychází, že je důležité zaměstnancům sdělovat informace přesně a důsledně. Je správné, že strategické informace poskytují a sdělují zaměstnancům právě jejich nadřízení, popř. mohou pracovníci využít informační zdroje firmy. Důležité informace by se neměli zaměstnanci dozvídat od svých kolegů, aby nevznikaly nejrůznější spekulace a polopravdy. Z grafů vidíme, že většina zaměstnanců podporuje strategii firmy, která je zároveň motivuje k tomu, aby ze sebe vydali to nejlepší. Lze říci, že stanovená hypotéza byla potvrzena.

Hypotéza 2: Otevřená komunikace

Pokud chce společnost vzbuzovat u svých zaměstnanců důvěru, musí management jednat upřímně, poskytovat jim kompletní informace o firemních aktivitách i individuálním hodnocení výkonnosti. Pokud vedoucí pracovníci sdílejí své chápání firemních cílů a poskytují upřímnou zpětnou vazbu, zaměstnanci si vytvoří dlouhodobě pozitivní pohled na firmu i svoji pozici v ní.

Otevřená komunikace znamená důvěru nejenom v sebe, ale i své nadřízené. Schopnost řešit problémy, vyjádřit svůj vlastní názor a především dostatečné množství informací zejména v časech změn. Skutečnosti je třeba popsat jednoduchým jazykem, aby se zaměstnanci mohli zapojit do skutečného dění a dobře je pochopit.

Úspěch podniku spočívá mimo jiné v dobré a otevřené komunikaci mezi zaměstnanci a managementem. Taková otevřená komunikace zlepšuje pracovní prostředí, motivaci zaměstnanců a celkově dělá podnik výkonnějším.

V dotazníku autorka sleduje, zda-li se zaměstnanci nebojí říci otevřeně svůj názor a mají pocit, že jim společnost komunikuje veškeré změny, které se týkají jich samotných.

Hilti komunikuje otevřeně veškeré změny, které se nás týkají – (Graf 4 viz.příloha)

Pro výkon své práce každý z nás potřebuje znát důležité informace. Tzn., pokud nastane změna, která by mohla jakkoliv ovlivnit práci každého zaměstnance, předpokládáme, že nás o ní náš nadřízený, ptz.management včas poinformuje. Touto otázkou autorka spíše sledovala množství informací, které pro výkon své práce úplně nutně nepotřebujeme, ale je dobré je znát. Někdy se k nám informace dostanou neplánovaně a některé zprávy bychom někdy nejraději ani nechtěli slyšet.

Projevování vlastního názoru bez zábran – (Graf 5 viz.příloha)

Většina dotázaných 93% by svůj názor vyjádřilo bez obav. 6% respondentů má trochu obavy projevit otevřeně svůj názor a 1% ho raději vůbec neříká. Výsledek vypovídá o tom, že ve společnosti vládne otevřená komunikace, což může být jeden z aspektů, mající vliv na motivaci zaměstnanců uvnitř organizace.

Těmito otázkami zjišťovala autorka podmínky pro otevřenou komunikaci. Z výsledků autorka odvodila, že většina dotázaných svým nadřízeným důvěřuje, obrací se na ně s pomocí při řešení problémů, nebojí se otevřeně vyjádřit svůj vlastní názor. Přesto se objevilo 19 % respondentů,, kteří svým nadřízeným 100% nedůvěřují, svůj názor by vyjádřili s možnými obavami nebo z obavy ho raději nevyjádří vůbec. Hypotéza zda otevřená komunikace zlepšuje pracovní klima, spokojenost a motivaci zaměstnanců byla potvrzena.

Hypotéza 3: Zpětná vazba

Zpětná vazba poskytuje společnosti informace o tom, co zaměstnanci potřebují a co je motivuje. Prvním krokem ke zpětné vazbě je důvěra a otevřená komunikace. Nastavená zpětná vazba v oboustranné komunikaci pomáhá komunikaci zaměstnanců s jejich nadřízenými i kolegy, ale také slouží k odhalování nefunkčnosti vnitřní komunikace a jejímu zdokonalování.

Umění poskytování zpětné vazby je náročné, aby byla prospěšná a vedla k účinné komunikaci je potřeba se naučit poskytnout zpětnou vazbu a pak i přijmout. Z

pohledu autorky je nejdůležitější forma, jakou zpětnou vazbu poskytujeme. V Hilti se říká, že zpětná vazba je dar, který Vás posouvá dál.

V Hilti funguje otevřená zpětná vazba – (Graf - 6 viz.příloha)

Z grafu můžeme vyčíst, že 89% respondentů si myslí, že v Hilti funguje otevřená zpětná vazba. 7% respondentů se domnívá, že to tak není ve všech případech a 4% si to nemyslí vůbec.

Zaměstnanci si uvědomují, že firma ctí svoje hodnoty a respekt jak ve vztahu k zaměstnancům, tak i ke svým zákazníkům.

Od svého šéfa dostávám pravidelně zpětnou vazbu – (Graf 7 viz.příloha)

Porovnání výsledných odpovědí zobrazených v grafech 6 a 7 ukazuje, že zaměstnanci opravdu citlivě vnímají, že v Hilti funguje otevřená zpětná vazba nejenom mezi kolegy, pravidelně, ale i ze strany jejich nadřízeného na dění ve firmě a chování a jednání svých nadřízených. Hypotézu tedy tyto dvě odpovědi potvrdily.

Hypotéza 4: Firemní kultura

Kultura firmy a s ní související interní komunikace dokáže vytvořit silně stimulující pracovní prostředí a naopak všechny vnímané nespravedlnosti dokážou pracovníky natolik demotivovat, že je mohou přivést ke lhostejnosti a frustraci a nakonec i k odchodu z firmy.

Jak by jste charakterizovali firemní kulturu v Hilti- (Graf 8 viz.příloha)

Většina dotazovaných respondentů odpovědělo pozitivně. Což znamená, že souhlasí s tvrzením, že vnímají firemní kulturu v Hilti na vysoké úrovni. (98%) Pouhé 2% vnímají kulturu na standartní úrovni a žádný z respondentů nevnímá úroveň nízkou.

Zaměstnanci si uvědomují, že firmy ctí jejich firemní hodnoty a mají respekt jak ve vztahu k zaměstnancům, tak i ke svým zákazníkům.

Je zřejmé, že zaměstnanci silně vnímají firemní kulturu ve společnosti, což potvrzuje hypotézu i v tomto případě. Je potěšující, že většina respondentů vnímá kulturu své firmy na velmi vysoké úrovni. Autorka si myslí, že spousta firem o firemní kultuře „hodně“ mluví, ale málokterá má skutečně vypracovaný koncept, stejně tak jak je tomu právě v Hilti.

Hypotéza 5: Vyhledávaný zaměstnavatel

Společnost Hilti se účastní již 6 rokem studie “Nejlepší zaměstnavatel roku” a každoročně se umísťuje na předních příčkách. Z čehož vychází i moje hypotéza, že je společnost vnímána zaměstnanci jako vyhledávaný zaměstnavatel na trhu.

Zaměstnanců jsem se zeptala, zda.li by doporučili firmu jako skvělé místo k práci svým známým.

Firmu bych doporučil svému známému jako skvělé místo k práci – (Graf 9-viz.příloha)

I v tomto případě vnímá většina respondentů (97%) společnost jako skvělé místo pro práci a doporučili by jí svému známému. 2% mají na tuto otázku negativní názor a 1% patří mezi váhavce, tzn., že neví, jestli by doporučili firmu svému známému. Tímto se potvrzuje i autorčina hypotéza, že Hilti skutečně patří do kategorie vyhledávaných zaměstnavatelů.

4.5 VÝSLEDKY INTERNÍHO ZAMĚSTNANECKÉHO PRŮZKUMU - GEOS 2013 (GLOBAL EMPLOYEE OPINION SURVEY)

Obrázek 8: Ukázka zaměstnaneckého průzkumu motivovanosti na úrovni celé organizace



	Č	SK	SL	%
Hilti, skvělé místo pro práci	32	1,9	30	87%
Pracuji pro skvělou značku	41	5,7	38	98%
Mohu růst	30	0,9	28	84%
Smysluplná práce	34	2	31	93%
Osobní růst	27	0	24	78%
Svoboda jednání a vlastní zodpovědnost	30	1	28	83%
Pracuji se skvělými lidmi	30	0,7	27	83%
Různorodost	34	2	31	90%
Týmová práce	28	0	26	80%
Přátelé v zaměstnání	26	0	23	77%
Mám skvělé vedoucí	30	1,6	29	85%
Směřování	30	1	28	85%
Motivace	31	3	30	86%
Realizace	29	0	27	85%
Mám bezpečnou základnu	27	1,5	24	80%
Zajištění budoucnosti	35	1	33	93%
Atraktivní odměna založená na pracovním výkonu	18	2	16	67%
Sdílím cíle a hodnoty společnosti	33	0,9	31	90%

Zdroj: Interní materiál Hilti – zpracovávala autorka⁶⁷

Společnost Hilti se celosvětově účastní zaměstnaneckého interního průzkumu

GEOS, ve všech 120 zemích světa, kde má Hilti pobočku. Tímto si Hilti vyhodnocuje každým rokem jednotlivé oblasti, ve kterých zkoumá motivaci svých zaměstnanců. Na obrázku jsou zobrazeny výsledky za rok 2013. Vidíme zde 7 hlavních oblastí, ve kterých je zkoumána motivace zaměstnanců. 1. Sloupec je absolutní hodnota výsledku. Stupnice je od 0 do 45.

Průzkumu se účastnili zaměstnanci za celou českou i slovenskou republiku (dohromady 250 zaměstnanců). Nejlépe hodnocena dopadla oblast Pracuji pro

⁶⁷ Interní zdroj Hilti, 2013

skvělou značku a na druhou stranu nejhůře oblast Mám bezpečnou základnu, do které patří otázky týkající se platu, benefitů a jistoty pracovního místa.

Obrázek 9: Výstup z průzkumu GEOS 2013

MO CR/SR	
Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> • Pracuji pro skvělou značku • Pracuji se skvělými lidmi • Sdílím hodnoty a cíle společnosti 	<ul style="list-style-type: none"> • Mám bezpečnou základnu • Atraktivní odměna založená na výkonu

Zdroj: Interní materiál Hilti, 2013⁶⁸

Aktuální výsledek zaměstnaneckého průzkumu GEOS nám ukazuje, že jsou zaměstnanci nejvíce spokojeni v oblasti vnímání značky zaměstnavatele, lidí, kteří v ní pracují a zároveň sdílejí hodnoty a cíle společnosti. To v podstatě potvrzují i hypotézy, které si autorka stanovila a zkoumala.

4.5.1 SWOT ANALÝZA HILTI

Obrázek 10: Swot analýza Hilti

Swot analýza Hilti CR/SR

Silné stránky 1. <i>Silná značka/Soulad se značkou/Firemní kultura</i> 2. <i>Sdílení vize a cílů společnosti</i> 3. <i>Pracuji se skvělými lidmi</i>	Slabé stránky 1. <i>Atraktivní odměna založená na <u>prac.výkonu</u></i> 2. <i>Work <u>life</u> balance</i>
Příležitosti 1. <i>Otevřená zpětná vazba</i> 2. <i>Komunikace změn – střední management – směrem na úroveň níže</i>	Hrozby 1. <i>Ztráta motivace – když nebude fungovat otevřená zpětná vazba</i>

Zdroj: analýza autorky

⁶⁸ Interní materiál Hilti, 2008

Silné stránky

Silnou stránkou společnosti Hilti je její značka., která je v ČR známa již od roku 1992, celosvětově od roku 1941. Zaslouženě patří tato společnost mezi 10TOP nejlepších zaměstnavatelů v ČR. Můžeme si samozřejmě položit otázku, co dělá společnost skvělou značku? Jsou to lidé? Je to jejich firemní kultura? V případě této společnosti je to obojí. Začíná to u výběru skvělých lidí a pokračuje jejich rozvojem, spoluprací s ostatními až po otevřenou komunikaci na všech úrovních a sdílení strategie společnosti.

Slabé stránky

Jako jedna z mála oblastí, vyšla v této firmě jako slabá stránka je oblast platové politiky založená na pracovním výkonu. Tady by autorka doporučila analýzu současné situace a zaměření se na konkrétní zaměstnance, kterých se nespokojenost týká. Další z oblastí je vyvážení prac. a soukromého života. To je oblast, která vychází dlouhodobě nízko, nejenom v této firmě, ale i v ostatních společnostech. Zde by autorka doporučila zamyšlení se nad tím, co dělají nejlepší zaměstnavatelé jinak v této oblasti a co je aplikovatelné v této konkrétní společnosti.

Příležitosti

Na základě poznatků nejenom z dotazníku, ale i z rozhovorů s některými zaměstnanci vychází oblast – komunikace změn z úrovně středního managementu o úroveň níže a otevřená zpětná vazba jako příležitost na zlepšení, případně udržení si (to zejména v případě otevřené zpětné vazby).

Hrozby

Výše jsem již zmínila, jak je důležitá otevřená zpětná vazba a jak velký vliv má na motivaci zaměstnanců. Tato oblast patří rovněž do jednoho z „negativních“ faktorů podle společnosti Aon Hewitt, která zpracovává studii nejlepších zaměstnavatelů, a studie říká, že pokud nebude tato oblast fungovat u většiny zaměstnanců ve firmě, bude to mít mnohonásobně větší negativní vliv na jejich motivaci, než u jiných oblastí.⁶⁹

Doporučení: Z pohledu autorky by Hilti měla nadále rozvíjet firemní kulturu a pracovní prostředí, které jejich zaměstnanci vnímají velmi pozitivně. V rámci slabých

⁶⁹ Aon Hewitt, analýza nejlepších zaměstnavatelů, 2013

stránek vyšla oblast platové politiky zaměřená na pracovní výkon. Tato oblast vychází mezi nejméně hodnocené nejenom v rámci interního průzkumu motivace zaměstnanců v rámci celé Hilti, ale i s externím porovnáním s firmami na trhu. Co je zajímavé, že Hilti, ačkoliv je to jedna ze slabších stránek, tak ve srovnání s trhem vychází tato oblast nadprůměrně. V rámci platové politiky využívá Hilti společnost Hay, která každým rokem zpracovává platovou analýzu trhu ve firmách v ČR a na jejíž základě víme, jak je kupříkladu placený obchodní poradce na trhu. Autorka by doporučila zaměřit se na komunikaci nejenom v této oblasti, ale napříč změnami, které se ve firmě dějí a to především z úrovně středního managementu do svých lidí v týmu. Rovněž by určitě měla komunikovat otevřeně a podporovat lídry jednotlivých oddělení k vytvoření si důvěry u svých lidí, ptz. rozvíjet své lidi ve smyslu otevřené zpětné vazby. Rozvíjet jejich potenciál a motivovat je k ještě lepším výkonům.

ZÁVĚR

Cílem diplomové práce nesoucí název *Lidské zdroje ve společnosti Hilti* bylo poukázat na silné a slabé stránky společnosti, vyzjistit motivaci zaměstnanců a odpovědět na otázku, proč se společnost dlouhodobě řadí mezi TOP 10 nejlepších zaměstnavatelů.

Lidé - pracovníci jsou nejdůležitějším ze zdrojů potřebných pro každou firmu, každou organizaci, která chce být schopna dosahovat svých cílů. Zaměstnanci firmy nejsou pouze jedním ze zdrojů potřebných, pro činnost společnosti, ale současně představují i tvůrce – nositele-představitel firemní kultury. Firemní kultura může velmi výrazně k plnění cílů firmy přispívat.

Autorka se domnívá, že v teoretické části se jí podařilo splnit to, co si předsevzala, tedy za využití zejména odborné literatury provést popis jednotlivých personálních činností, jednotlivých aktivit, jejichž společným jmenovatelem je řízení lidských zdrojů. Nezapomněla přidat i své vlastní myšlenky, názory a předpoklady, na jejichž základě stanovila ve výzkumné části 5 hypotéz. Práce personálních manažerů při řízení lidských zdrojů, psané a nepsané pravidla a hodnoty, jakožto i prvky firemní kultury vytvářejí pracovní prostředí, jehož úroveň se projevuje ve spokojenosti a motivaci všech zaměstnanců. Autorka chtěla v rámci výzkumné části vyzjistit motivaci zaměstnanců. Zaměstnanci potřebují vědět, zda svoji práci vykonávají dobře, potřebují pochvalu za to, že svoji práci dělají dobře a potřebují pomoc a radu, když se jim nedaří. Způsob jakým manažeri vedou své pracovníky má rozhodující vliv na efektivnost práce nejen pracovních skupin a oddělení, ale potažmo i celé organizace. V rámci dotazníkového šetření bylo rovněž zjištěno, že společnost otevřeně komunikuje ke svým zaměstnancům a Ti by ji doporučili svým známým jako skvělé místo pro práci. Nezbytnou podmínku spatřuji v ochotě a podpoře ze strany vedení ve vytváření proaktivního přístupu. A to jak dovnitř firmy k zaměstnancům, tak rovněž od zaměstnanců k vedení. Rovněž nabídnout prostor pro seberealizaci a vlastní názor. Nezapomínejme, že zdroje konkurenční výhody jsou ve firmě (tj. v jejich lidech a v jejich znalostech) a nikoliv v tom, jak se firma „usadí“ na trhu.⁷⁰ Tak jak se již autorka zmínila na začátku teoretické části, firmu dělají lidé. Tzn. základ úspěchu začíná u kvalitního výběru těch nejlepších lidí, následné práce s nimi a samozřejmě udržení si těch tzv. „klíčových hráčů“. Autorka

⁷⁰ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. s. 243. ISBN 978-80-247-1407-3.

by ráda zmínila ještě jeden důležitý faktor a to je generální ředitel firmy Hilti CR/SR, který je známý svojí vášní pro rozvoj lidí. A protože tu svoji vášeň šíří dál do svého týmu (managementu celé společnosti) a dál, je autorka přesvědčena, že to je jedna z klíčových věcí, které dělají firmu Hilti jednu z nejlepších zaměstnavatelů.

Autorka se domnívá, že výše uvedené cíle byly splněny. Při její tvorbě se dozvěděla mnoho nových poznatků a doufá, že diplomová práce bude přínosem i pro společnost Hilti.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Seznam použitých českých zdrojů

BEDRNOVÁ, E., NOVÝ I. A KOL. *Psychologie a sociologie řízení*. 1. vyd. Praha: Grada Press, 2007. ISBN 80-7169-614-5.

BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování*. 1. vyd. Praha: Rubico, 1996. ISBN 80-85839-09-1.

BĚLOHLÁVEK, KOŠŤAN A SULEŘ. *Management*, 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2001. ISBN 978-80-247-3902-1.

DYTRT A SPOL. *Manažerské kompetence v EU*. 1. vyd. Praha: C.H.Beck, 2004. ISBN 80-7179-889-4

HRONÍK, F. *Managing people*. 1.vyd. Brno: International Business School, 2004. ISBN 80-86575-72-1.

HŘEBÍČEK, V. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Brno: MU Ekonomicko-správní fakulta, 2008. ISBN 978-80-210-4537-8.

CHARVÁT, J. *Firemní strategie pro praxi*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing. 2006. s. 56. ISBN 80-903412-9-2

KOCIÁNOVÁ, J. *Personální řízení*. 2. vyd. Praha: Eurolex Bohemia, 2004. ISBN 80-86432-97-7.

LUKÁŠOVÁ A RAIS. *Organizace a lidé*. 1. vyd. Brno: PC DIR Brno, 1997. ISBN 80-86510-12-3.

TRUNEČEK, J. *Znalostní podnik ve znalostní společnosti*. 1. vyd. Praha: Profesional Publishing, 2003. ISBN 80-86419-35-5

TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vyd. Praha: Grada, 2003. ISBN 8024704056.

VÍZDAL, F. *Základy psychologie*. 1. vyd. Brno: Tisk Bonny Press, 2003.

Seznam použitých zahraničních zdrojů

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

BENNIS, W. *Hostage at the table*. 1. vyd. San Francisco: Imprint, 2006. ISBN 978-0-7879-8384-0

COVEY, S. *8 návyků*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2006. ISBN 80-7261-138-0.

Seznam použitých internetových zdrojů

KUČEROVÁ, D. *Co ještě zaměstnavatele čeká*. [online]. [cit. 2012-12-28]. Dostupné z www.podnikatel.cz

Z. R. *Příležitost dělat věci, které nikdo nedělá*. [online]. [cit. 2012-10-19]. Dostupné z www.hrforum.cz

Z. R. *Globální trendy v lidských zdrojích pro rok 2014*. [online]. [cit. 2012-10-19]. Dostupné z WWW.HR-news.cz

www.hilti.cz/firemní_kultura/ CEO Bo Risberg

Seznam ostatních zdrojů

Interní materiály společnosti Hilti

SEZNAM ZKRATEK

PMP performance management proces
ŘLZ řízení lidských zdrojů
GEOS global employee opinion survey

SEZNAM OBRÁZKŮ

Seznam obrázků

Obrázek 1: Vývojové etapy	27
Obrázek 2: Model vztahu mezi ŘLZ a výkonem	32
Obrázek 3: Hilti model výběrového procesu	42
Obrázek 4: CARD	43
Obrázek 5: CARD2	44
Obrázek 6: Skill seminář v Hilti 2013	48
Obrázek 7: Fotografie z předávání cen nejlepšího zaměstnavatele v České Republice, 2009	55
Obrázek 8: Ukázka zaměstnaneckého průzkumu motivovanosti Zaměstnanců GEOS	55
Obrázek 9: Výstup z průzkumu GEOS 2013	62
Obrázek 10: Swot analýza Hilti	63

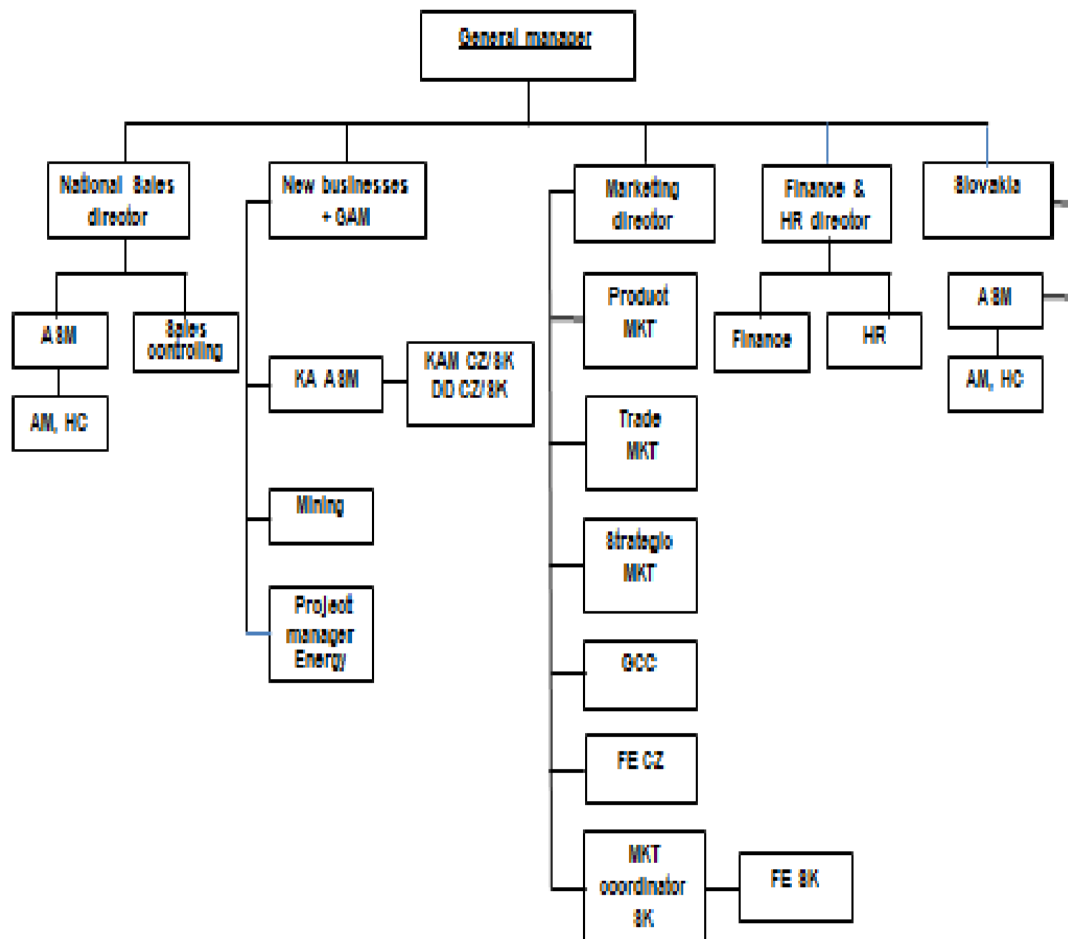
SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A – Organigram společnosti Hilti	I
Příloha B - Časový snímek pracovní doby personálního manažera	II
Příloha C – Graf 1 a Graf 2	III
Příloha D – Graf 3 a Graf 4	VI
Příloha E – Graf 5 a Graf 6.....	V
Příloha F – Graf 7 a Graf 8.....	VI
Příloha G – Graf 9	VII

PŘÍLOHY

Příloha A - Organigram společnosti

Organigram Hilti CZ/ SK



Časový snímek pracovní doby HR business partnera – příklad jednoho pracovního dne:

Číslo aktivity	Čas	Trvání	Popis	Skupina
1.	8:00	10	Příchod od práce, zapnutí počítače, otevření pošty	a
2.	8:10	5	Příprava kávy, vody	a
3.	8:15	15	Prohlédnutí emailů, odepsání na neurgentnější	a
4.	8:30	90	Pohovor s pozvaným kandidátem	c
5.	10:00	10	Procházení dalších CV před pohovory	c
6.	10:10	90	Pohovor s pozvaným kandidátem	c
7.	11:40	60	Pracovní oběd s některým z kolegů	a
8.	12:40	30	Meeting s jedním z managerů z mid managementu ohledně rozvoje lidí v jeho týmu	b
9.	13:10	20	Feedbacková runda ohledně pohovorů s kolegou	a
10.	13:30	10	Telefonát od kolegy ze Schaanu ohledně HR brandingu	e
11.	13:40	45	Zadávání PMP cílů do HR systému	d
12.	14:25	10	Příprava na schůzku s představitelem programu CEMS na VŠE	c
13.	14:35	10	Vyřizování emailů	b
14.	14:45	40	Meeting "couch the couch" s produktovým managerem a členem jeho týmu	c
15.	15:25	10	Telefonát s kolegou z Ostravy ohledně vysvětlení PMP systému	e
16.	15:35	30	Obvolávání studentů na skill seminář	d
17.	16:05	15	Vyřizování emailů, administrativa	c
18.	16:20	25	Vytváření kuchařky pro nováčky (red horn pass)	c
19.	16:45	10	Uklízení pracovního místa, odchod domů	a

Příloha B - Časový snímek pracovní doby personálního manažera

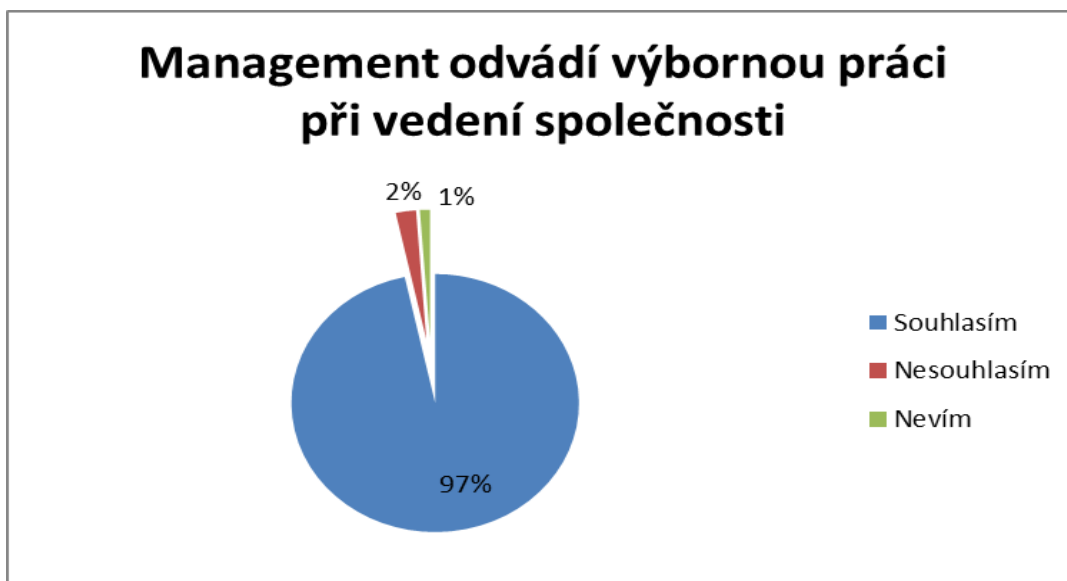
Příloha C - Graf 1,2

Graf 1: Hypotéza 1- Strategie firmy



Zdroj: analýza autorky

Graf 2: Hypotéza 1 - Strategie firmy



Zdroj: analýza autorky

Příloha D - Graf 2,3

Graf 3: Hypotéza 1 - Strategie firmy



Zdroj: analýza autorky

Graf 4: Hypotéza 2 - Otevřená komunikace

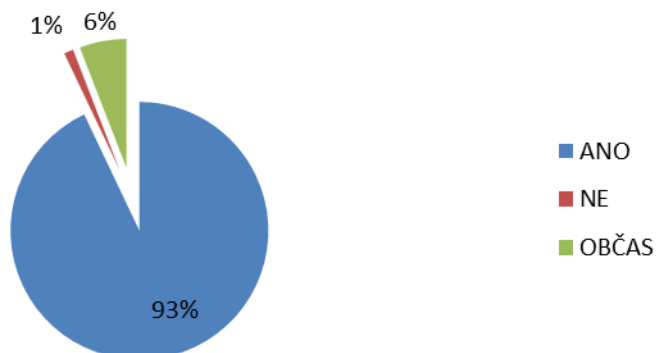


Zdroj: analýza autorky

Příloha E - Graf 5,6

Graf 5: Hypotéza2 - Otevřená komunikace

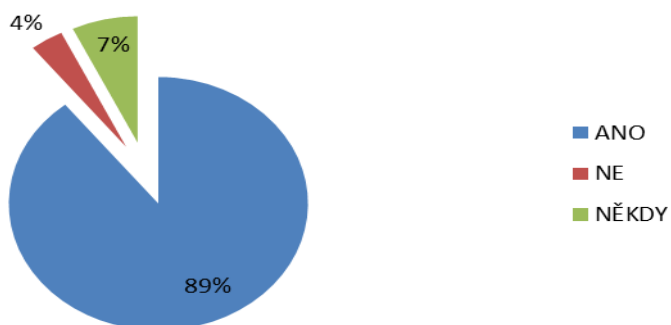
Projevování vlastního názoru bez zábran



Zdroj: analýza autorky

Graf 6: Hypotéza 3 - Zpětná vazba

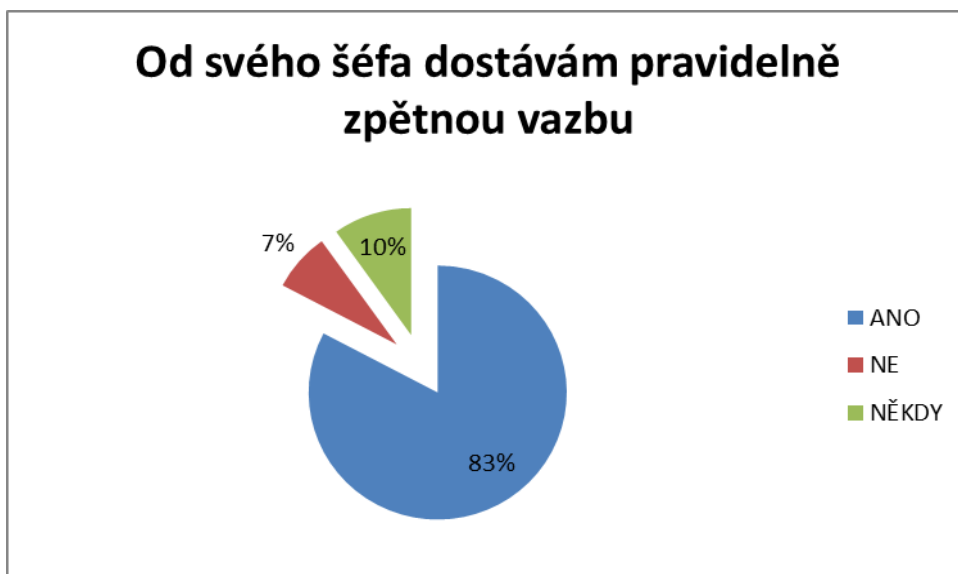
V Hilti funguje otevřená zpětná vazba



Zdroj: analýza autorky

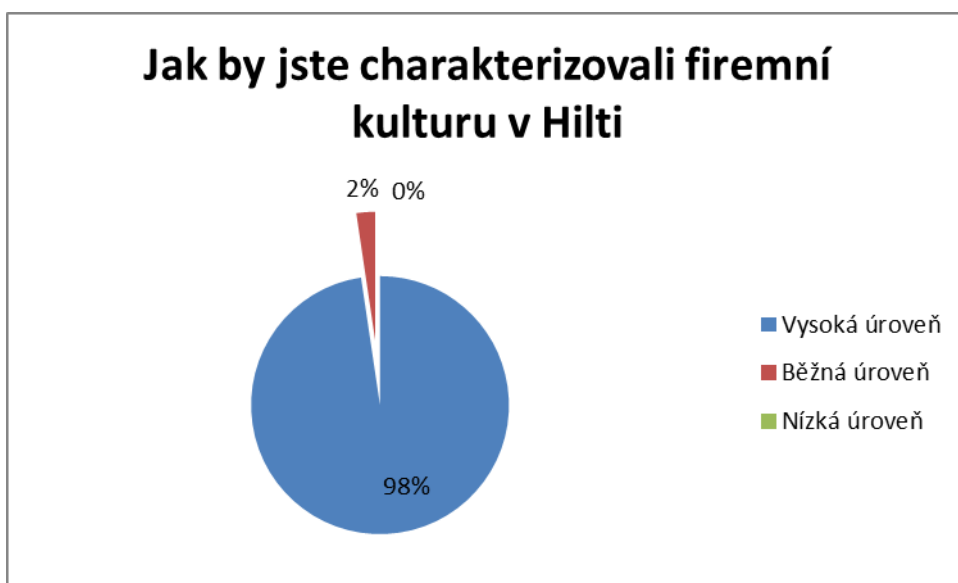
Příloha F - Graf 7,8

Graf 7: Hypotéza 3 - Zpětná vazba



Zdroj: analýza autorky

Graf 8: Hypotéza 4 - Firemní kultura

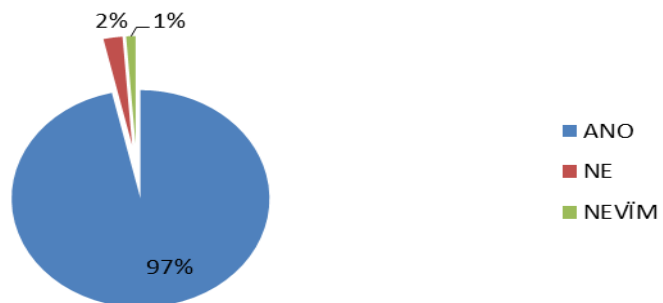


Zdroj: analýza autorky

Příloha G - Graf 9

Graf 9: Hypotéza 5 - Vyhledávaný zaměstnavatel

Firmu bych doporučil svému známému jako skvělé místo k práci



Zdroj: analýza autorky

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Denisa Černá

Obor: Andragogika – vzdělávání dospělých

Forma studia: kombinovaná

Název práce: Řízení lidských zdrojů ve společnosti Hilti

Rok: 2014

Počet stran textu bez příloh:⁷¹

Celkový počet stran příloh:⁷²

Počet titulů českých použitých zdrojů: 12

Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 2

Počet internetových zdrojů: 4

Počet ostatních zdrojů: 2

Vedoucí práce: Josef Petrášek

⁷¹ zahrnuje počet stran od úvodu po závěr práce (seznamy použitých zdrojů již nepočítáme)

⁷² zahrnuje celkový počet jednotlivých stran příloh