

**UNIVERZITA PALACKÉHO V OLMOUCI**

**PEDAGOGICKÁ FAKULTA**

Ústav pedagogiky a sociálních studií

**Diplomová práce**

**Bc. Michaela Sehrigová**

**PERSONÁLNÍ MANAGEMENT A ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ VE  
VYBRANÉ SPOLEČNOSTI**

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucího práce a použila jen uvedených pramenů, literatury a elektronických zdrojů.

V Olomouci dne 5.6.2015

.....

Bc. Michaela Sehrigová

## **Poděkování**

Děkuji vedoucí práce PhDr. Zuzaně Hrnčířikové, Ph.D. za odborné vedení diplomové práce, ochotu, poskytování cenných rad, podnětů a za trpělivost i čas.

Dále mé poděkování patří kolegům, kteří spolupracovali při všech mých dotazech a především vedení obou firem jak na Slovensku, tak i v České republice, kteří mi umožnili přístup k interním informacím firmy.

A poslední poděkování také patří mé nejbližší rodině, která mě po celou dobu studia velmi podporovala.

## ANOTACE

<b>Jméno a příjmení:</b>	Bc. Michaela Sehrigová
<b>Katedra:</b>	Ústav pedagogiky a sociálních studií
<b>Vedoucí práce:</b>	PhDr. Zuzana Hrnčířiková, Ph.D.
<b>Rok obhajoby:</b>	2015

<b>Název práce:</b>	PERSONÁLNÍ MANAGEMENT A ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ VE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI
<b>Název v angličtině:</b>	PERSONNEL MANAGEMENT AND HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN CHOSEN COMPANY
<b>Anotace práce:</b>	<p>Cílem mé diplomové práce „Personální management a řízení lidských zdrojů ve vybrané společnosti“ je porovnání řízení lidských zdrojů v teorii a praxi, se zaměřením na zjištění potřeb samotných zaměstnanců konkrétní společnosti, jejich motivací a rozvojem. Teoretická část práce charakterizuje oblast lidských zdrojů, jejich řízení a rozvoj systému vzdělávání. Následuje představení dané společnosti KLIMAVEX s popisem systému řízení lidských zdrojů. Praktická část této práce analyzuje získaná data a v návaznosti na jejich rozbor poskytuje odpovědi na otázky, které souvisí s personálním managementem a řízením lidských zdrojů ve společnosti KLIMAVEX. Závěrem celou situaci zhodnotím a navrhu pro společnost možná řešení.</p>
<b>Klíčová slova:</b>	Řízení lidských zdrojů, personální management, motivace, společnost, zaměstnanci, vedoucí pracovníci, pracovní klima
<b>Anotace v angličtině:</b>	<p>The goal of my thesis “Personnel management and human resource management in chosen company” represents a comparison between human resource management in theory and in practice. It focuses on finding employees’ needs in concrete company, theirs motivation and progression. The theoretical part of this thesis characterizes human resources theme, its management and the development of education system. An introduction of KLIMAVEX company and the human resource management system description follows. A practical part of this thesis analyzes obtained data and based on these data analysis it answers questions related to personnel management and human resource management in KLIMAVEX company.</p> <p>In conclusion I will evaluate the overall situation and will propose to the company a possible solutions.</p>
<b>Klíčová slova v angličtině:</b>	Human resource management, personnel management, motivation, company, employees, chief staff, working climate
<b>Přílohy vázané v práci:</b>	Příloha č. 1: Dotazník

<b>Rozsah práce:</b>	82
<b>Jazyk práce:</b>	Český

## Obsah

Úvod .....	8
1 Personální management .....	11
1.1 Základní pojmy z oblasti personálního managementu .....	12
2 Vznik a vývoj personálního managementu .....	14
2.1 Personální správa .....	15
2.2 Personální řízení .....	15
2.3 Řízení lidských zdrojů .....	16
2.3.1 Faktory ovlivňující řízení lidských zdrojů .....	20
2.3.2 Modely řízení lidských zdrojů .....	20
2.3.3 Začlenění řízení lidských zdrojů do organizační struktury .....	22
2.3.4 Strategie lidských zdrojů .....	23
3 Systém personálních činností .....	25
3.1 Personální práce .....	25
3.2 Cíle personální práce .....	26
3.3 Personální práce v malé firmě .....	27
3.4 Spokojenost v práci a rozvoj zaměstnanců .....	29
3.5 Motivace k práci a odměňování zaměstnanců .....	30
3.6 Rozvoj a vzdělání zaměstnanců .....	34
4 Společnost KLIMAVEX .....	38
4.1 Historie společnosti KLIMAVEX .....	38
4.1.1 Profil společnosti .....	39
4.1.2 Logo firmy KLIMAVEX .....	39
4.1.3 Působení na trhu .....	39
4.1.4 Nabízené služby firmou KLIMAVEX .....	40
4.1.5 Navržené cíle vedením společností KLIMAVEX .....	40
4.2 Slovenská společnost KLIMAVEX a.s. ....	41
4.2.1 Hierarchie slovenské firmy .....	41
4.2.2 Firemní kultura slovenské společnosti .....	42
4.3 Česká společnost KLIMAVEX CZ a.s. ....	44
4.3.1 Hierarchie české firmy .....	44
4.3.2 Firemní kultura české společnosti .....	45

5	Vnímání firmy, motivace a rozvoj zaměstnanců.....	48
5.1	Cíl empirické práce.....	48
5.2	Stanovení problému a výzkumných otázek .....	49
6	Výzkumné šetření.....	50
6.1	Metody výzkumu .....	50
6.2	Výzkumný soubor.....	50
6.2.1	Rozhovor s vedoucími pracovníky.....	52
6.2.2	Průběh rozhovoru s vedoucími pracovníky.....	52
6.2.3	Analýza a interpretace rozhovorů .....	53
6.2.4	Dotazníkové šetření.....	55
6.2.5	Průběh dotazníkového šetření .....	55
6.2.6	Analýza a interpretace dotazníkového šetření.....	56
7	Shrnutí empirické části .....	72
8	Diskuse výsledků empirického šetření .....	73
	Závěr.....	75
	Seznam použité literatury .....	76
	Seznam použitých zkratk .....	78
	Seznam použitých tabulek a obrázků a log .....	79
	Seznam použitých grafů .....	80
	Seznam příloh.....	81
	Dotazník pro zaměstnance firmy KLIMAVEX a.s. a KLIMAVEX CZ a.s.....	82

## Úvod

Každá úspěšná a atraktivní společnost si žádá kvalitní pracovníky s velmi dobrými schopnostmi, dovednostmi, znalostmi. Vzhledem k tomu, že svět v dnešní době postupuje vpřed rychlým tempem, žádná firma si nemůže dovolit zaostávat a tak potřebuje zároveň pracovníky, kteří jsou ochotni své vědomosti soustavně prohlubovat a rozšiřovat, protože právě oni jsou vizitkou a intelektuálním kapitálem celé firmy. V této souvislosti se budu ve své práci zabývat zásadními otázkami jako: Činí společnosti v dnešní době maximum pro svůj personál? Jsou pracovníci dostatečně motivováni? Uspokojí zaměstnanci v práci své potřeby? Poukáží na to, v jaké míře je nastavena motivace, zda se využívají hlavní zásady personálního managementu v soukromém sektoru a s jakými problémy nebo překážkami přichází do styku osoba řídící lidské zdroje. Pro celou práci jsem si zvolila následující hypotézu: *I v malých firmách je potřeba pracovníky dostatečně motivovat k práci i v rozvoji jejich dovedností v rámci jejich pracovního zařazení, jinak budou mít potřebu opustit firmu.*

Cílem mé diplomové práce je porovnání řízení lidských zdrojů v teorii a praxi, se zaměřením na zjištění potřeb samotných zaměstnanců konkrétní společnosti, jejich motivací a rozvojem. Závěrem celou situaci zhodnotím a navrhnou pro společnost možná řešení.

Celá diplomová práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. V teoretické části první kapitola pojednává o teoretické základně, která je sestavena z konceptu základních pojmů personálního managementu, řízení lidských zdrojů, motivaci zaměstnanců, abychom lépe poznali personální činnost. Druhá kapitola se zabývá personálním vývojem. Třetí kapitola se bude zabývat samotnou personální činností včetně rozvoje a vzdělávání zaměstnanců. Čtvrtá kapitola představí vybrané společnosti - slovenský KLIMAVEX a.s. a český KLIMAVEX CZ a.s., jejich historii, strukturu firemního profilu, obchodní zastoupení a zaměří se také nejen na zaměstnance, ale i na vedení obou společností. V praktické části bude proveden výzkum metodou rozhovoru a metodou dotazníku. Metoda rozhovoru byla aplikována na vedoucí pracovníky a manažery. Metodou anonymních dotazníků prošli všichni podřízení pracovníci v obou sousedních státech našich společností.

Téma své diplomové práce jsem si vybrala v návaznosti na svou profesi a velké firemní změny, kterými naše společnost před časem prošla. Pracuji ve firmě KLIMAVEX CZ a.s. jako asistentka na obchodním oddělení v Olomouci. Vedení české společnosti sídlí v Praze, kde se starají o obchodní záležitosti v Čechách a na olomoucké



pobočce se realizují projekty týkající se Moravy. Před časem jsme ještě působili jako součást firmy Skanska SK a.s. v divizi vzduchotechniky a klimatizací. S příchodem ekonomické krize, která postihla nejen náš stát, ale i sousední Slovensko, ze kterého právě pocházelo vedení firmy Skanska SK a.s., se musely provést personální opatření. První fáze znamenala postupné propouštění zaměstnanců a ve fázi druhé byla uzavřena celá divize. Toto bylo impulsem pro jednoho z vysoce postavených členů vedení firmy, který založil novou firmu KLIMAVEX a.s. s převzetím veškerých zákazníků a dodavatelů vzduchotechniky a klimatizací.

## **TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 Personální management

V dnešní společnosti se s pojmem personální management setkáváme poměrně často. Co toto spojení ale vlastně představuje? Níže je pro vysvětlení několik citací z literatury. Čím se personální management zabývá? Personální management „se zabývá získáváním, organizováním a motivováním lidských zdrojů požadovaných podnikem“ (Armstrong 2007, s. 26). Co je jeho cílem? „Cílem personálního managementu je dávat dohromady muže a ženy, z nichž je organizace složena, umožňovat jim, aby co nejvíce přispívali k úspěchům organizace, a současně brát ohled na blaho a prospěch jednotlivců i pracovních skupin“ (H.T. Graham a R. Bennett, 1992, s.157). Co vlastně sousloví personální management představuje, můžeme odvodit i od překladu tohoto spojení. Management pochází z anglického slova „to manage“ – řídit. Personálem se pak označují seskupení osob v zaměstnaneckém či obdobném poměru k určitému podniku. I v moderní literatuře se setkáváme s tím, že pojmy personální management a řízení lidských zdrojů se často zaměňují, jsou chápány jako synonyma, podle některých autorů (Armstrong 1999, Kociánová 2010) však existují mezi těmito pojmy rozdíly, které dokládá tabulka č. 1.

**Tabulka č. 1. Shodné a rozdílné rysy personálního managementu a řízení lidských zdrojů**

<b>Stejné rysy</b>	<b>Rozdíly</b>
<b>Vycházejí z podnikové strategie</b>	Řízení lidských zdrojů klade větší důraz na strategický soulad a integraci
<b>Za personální řízení mají v obou případech zodpovědnost linioví manažeři, personalisté poskytují službu a rady</b>	Řízení lidských zdrojů klade větší důraz na liniové manažery jako realizátory politiky lidských zdrojů
<b>V oblasti potřeb firmy obě varianty respektují zaměstnance a jeho práva</b>	Řízení lidských zdrojů se více zabývá řízením kultury a příslušnosti zaměstnance k firmě, má celostní přístup, orientuje se na všechny zájmy podniku.
<b>Důležité je přizpůsobovat lidi potřebám organizace</b>	V řízení lidských zdrojů se očekává, že personalisté nejsou pouze administrátoři zaměstnanců, ale partneři
<b>Shodný způsob metody výběru zaměstnanců, analýzy schopností, řízení a vzdělávání zaměstnanců</b>	Řízení lidských zdrojů je založeno na manažerské filozofii a filozofii, která je podnikatelsky orientovaná
<b>Stejný význam má proces komunikace a participace</b>	Řízení lidských zdrojů přikládá význam zaměstnancům jako lidskému kapitálu.

*Zdroj: Armstrong, 2007, upraveno*

## 1.1 Základní pojmy z oblasti personálního managementu

Právě vzhledem k rozdílné interpretaci a chápání pojmů z oblasti personálního managementu se v rámci této oblasti lze setkat s rozsáhlou, mnohdy velice spletitou směsicí pojmů, které si za svou historii toto odvětví vytvořilo. Proto v této úvodní kapitole bude představeno a specifikováno několik základních pojmů z této oblasti, kterými jsou (Koubek 2015; Kociánová 2012; Dvořáková a kol. 2012):

- **personální práce** – zaměřuje se na vše, co se týká člověka v souvislosti s jeho pracovním procesem tj. získání, formování a fungování člověka, využití jeho potenciálu, propojování jeho činností, jeho vztah k organizaci, vykonané práci a ostatním lidem na pracovišti;
- **personální administrativa (správa)** - historicky nejstarší koncept pojetí personalistiky ve významu služby, které zajišťuje administrativu spojenou se zaměstnáváním lidí. Zpravidla ve smyslu pořizování, uchovávání a aktualizování dokumentů a informací týkajících se zaměstnanců. Toto pojetí je pasivní a s postupem času mizí, avšak v určité formě existuje personální administrativa dodnes, neboť je nezbytnou součástí oboru personalistiky;
- **personální management (řízení)** – koncept personální práce, který se objevil již před druhou světovou válkou, především v podnicích orientovaných na expanzi s cílem eliminovat účinnost konkurence. V této koncepci se prosazuje aktivní role personální práce;
- **řízení lidských zdrojů** – nejnovější koncept personální práce, který se začal formovat v 50 a 60 letech. Začíná se významně nahlížet na pozici člověka jako lidského kapitálu a motoru činnosti člověka;
- **personální činnosti (služby)** – administrativně-správní aktivity vykonávané personálním útvarem či jednotlivými personalisty, příp. zajišťované externími subjekty, s cílem realizovat cíle firmy v oblasti řízení a vedení lidí;
- **personální strategie** - dlouhodobé, obecné komplexně pojaté cíle v oblasti potřeby, využití a hospodaření s pracovní silou a pokrytí těchto potřeb. Nedílnou součástí strategie jsou představy o cestách a metodách, jak těchto cílů dosáhnout;
- **personální politika** - pravidla přístupu k řízení lidí v organizaci, způsoby jednání s lidmi a z nich odvozené principy jednání vedoucích při řešení personálních záležitostí;

- **sociální politika firmy** - souhrn opatření a aktivit, které podporují personální politiku firmy a jsou zaměřené na uspokojování potřeb zaměstnanců a ovlivňování pracovních podmínek v pozitivním smyslu s cílem identifikace jednotlivých pracovníků s firmou;
- **personální marketing** – v širším pojetí význam zahrnuje buď jen náborovou činnost či všechny personální činnosti, v užším pojetí znamená dlouhodobé získávání lidských zdrojů z externího trhu vytvářením dobré pověsti firmy na trhu práce;
- **personální plánování** – personální činnost, která předvídá poptávku po pracovní síle a její nabídku na trhu práce s cílem co nejefektivněji využít lidské zdroje.

## 2 Vznik a vývoj personálního managementu

Nyní se již v téměř každé organizaci nachází oddělení lidských zdrojů, ať již je přezdíváno HR nebo personální oddělení. To však nebyvalo pravidlem. Proto bude představeno jak, kde a proč vznikl personální management.

Personální management se objevuje s technologickým pokrokem, průmyslovou revolucí na přelomu 19. a 20. století (Vojtovič, 2011, s. 14). O personalistech se poprvé hovoří v souvislosti s pracovníky muničních továren za 1. světové války (Armstrong, 1999, s. 46). Literatura v oblasti personálního managementu dělí vývoj na tři klíčové etapy, a to na (Koubek, 2015, s. 14-16):

- personální administrativu – klíčovým prvkem je zabezpečit administrativu spojenou se zaměstnancem, personalisté zaujímají jinak pasivní roli;
- personální řízení – začíná se projevovat aktivní role personalisty, personalisté se však soustřeďují zejména na organizační problémy uvnitř firmy;
- řízení lidských zdrojů – dochází k významnému posunu chápání v oblasti personálního managementu v rámci lidského kapitálu, personalisté uvádějí v činnost tzv. sociální klima, narůstá legislativa obhospodařující zaměstnanecké a obdobné vztahy.

V rámci těchto klíčových etap se mohou rozlišovat i jednotlivá období, jedná se o šest stupňů vývoje personálního managementu (Armstrong, 1999, s. 46-47):

- počátky péče o zaměstnance firmy (od roku 1915 a ve 20 letech. 20. století);
- personální administrativa (30. léta 20. století);
- personální řízení – období rozvoje (40. -50. léta 20. století);
- personální řízení – období dospělosti (60. a 70. léta 20. století);
- řízení lidských zdrojů – první období (80. léta 20. století);
- řízení lidských zdrojů – druhá období (90. léta 20. století).

Dále se v tomto tématu dá poznamenat, že některé osobnosti a hnutí měly rozhodující vliv na rozvoj personálního managementu do současné podoby, jedná se především o (Armstrong 1999, s. 48):

- školu lidských vztahů, jejíž představitelé byli univerzitními profesory, např. Elton Mayo (1933) zdůrazňující především sociální potřeby lidí, zastával názor, že produktivita jedince má přímou souvislost na uspokojení z jeho práce;
- hnutí behaviorálních věd, reprezentovali autoři jako Maslow (1954), Argyris (1957), Herzberg (1957) a Likert (1961). Tito autoři zdůrazňovali důležitost integrace a angažovanosti a propagovali v rámci personálního managementu zvyšování kvality pracovního života, jako prostředku pro zabezpečování motivace a lepších výsledků zaměstnanců firmy.

## 2.1 Personální správa

*„Základní charakteristikou historicky nejstaršího pojetí personální práce (jako služby) je její pasivní role. Úroveň personální administrativy – správy (do 30. let 20. století) – představuje personální práci jako činnost vyplývající z legislativy v pracovněprávní oblasti, činnosti související se zaměstnáváním lidí, s povinnou péčí o zákazníky a s pořizováním a uchováváním a aktualizací personálních informací a dokumentů a s poskytováním informací řídicím složkám organizace“ (Kociánová, 2010, s. 11).*

Počátky tohoto konceptu spočívají v poskytování péče, která je základem dnešní sociální politiky jednotlivých firem (Tureckiová, 2014, s. 43). Rozdělení činností manažerů a personalistů lze popsat tak, že manažeři mají rozhodovací činnost a personalisté vykonávají pouze administrativní záležitosti, proto je jim připisována pouze pasivní funkce (Dvořáková a kol., 2007, s. 5). V této souvislosti je dobré připomenout, že tehdejší Československo v popisované etapě (20. - 40 léta 20. století) bylo „noselem pokroku“. Zejména aktivity firmy Baťa v personální oblasti stojí za zmínku (Tureckiová, 2014, s. 43). *„Při své řídicí činnosti Baťa soustředil svou pozornost na lidi a snažil se je ovlivňovat nejen vyššími mzdami a dokonale rozpracovanou soustavou sociální péče, ale i psychologickými metodami a nástroji“ (Vojtovič, 2012, s. 68). „Personální a sociální politika, kterou Baťa uplatňoval, byla významnou oblastí jeho systému řízení. Jedná se zejména o odměňování (hmotná zainteresovanost vybraných skupin zaměstnanců, jejich podíl na zisku a ztrátě a dobré výdělky), o stimulaci vertikální mobility a vytváření vnitropodnikové soudržnosti (vztah a vazby zaměstnanců k podniku)“ (Kociánová, 2012, s. 70).*

## 2.2 Personální řízení

*„Personální řízení představuje oblast řízení, která se zabývá pracovníky. Specifikovat personální řízení, přesněji charakterizovat jeho obsah, vyžaduje zvážit, co může označovat,*

v různých kontextech může mít různý význam“ (Kociánová, 2010, s. 9). Personální řízení lze chápat jako (Kociánová, 2010, s. 9):

- jednu z oblastí řízení v systému řízení organizace;
- specifickou oblast činností orientovaných na člověka v organizaci, zajišťovaných odborníky – personálními specialisty (personálními útvary);
- součást práce každého vedoucího pracovníka.

Personálního řízení jako vývojovou etapu (od 40. let 20. století) lze charakterizovat rozsahem personálních aktivit nad rámec nezbytné administrativy. Dále také existencí koncepce sociální politiky, personální politiky vč. rozpracovaných metod personální práce (Kociánová, 2010, s. 9).

### **2.3 Řízení lidských zdrojů**

Řízením lidských zdrojů se zabývá v podstatě celá diplomová práce, tato oblast je definována „jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají – lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace“ (Armstrong 2007, s. 26). Pro řízení lidských zdrojů má velký význam lidský kapitál. Cílem řízení lidských zdrojů „je optimální využívání potenciálu lidí a investic do nich vložených k dosahování cílů organizace prostřednictvím personálních procesů“ (Kociánová 2012, s. 10). Oblast řízení lidských zdrojů se v posledních letech dostává do popředí, zejména úspěšné společnosti si uvědomují důležitost kvalitního řízení lidských zdrojů a personální oblast se v těchto společnostech řadí mezi nejdůležitější. „Tímto novým postavením personální práce se vyjadřuje význam člověka, lidské pracovní síly jako nejdůležitějšího výrobního vstupu a motoru činností organizace. Doprňuje se vývoj personální práce od administrativní činnosti k činnosti koncepční, skutečně řídicí“ (Koubek, 2015, s. 15). Kvalitní a efektivní řízení lidských zdrojů není vůbec jednoduchou záležitostí. Storey rozděluje řízení lidských vztahů na „tvrdou“ a „měkkou“ podobou. „Tvrdá“ podoba zdůrazňuje zaměstnance jako významné zdroje, jejichž prostřednictvím daná společnost získává konkurenční výhodu. „Měkká“ podoba řízení lidských zdrojů se zaměřuje na oddanost zaměstnanců ke společnosti a mezilidské vztahy na pracovišti. Koncepčně vychází z již zmiňované školy lidských vztahů, kde je kladen důraz na motivaci, komunikaci a potřebu získat oddanost zaměstnanců ke společnosti formou spoluodpovědnosti a zapojení do rozhodování (Armstrong, 2007, s. 33). „Nicméně jak ukázal výzkum, který uskutečnil Garton a jeho spolupracovníci (1999), v osmi zkoumaných organizacích se objevuje směs tvrdé



*a měkké podoby řízení lidských zdrojů. To naznačuje, že hranice mezi tvrdou a měkkou podobou řízení lidských zdrojů není tak přísná, jak by se mohla zdát“ (Armstrong, 1999, s. 30).*

System lidských zdrojů, díky němuž funguje řízení lidských zdrojů, propojuje následující části (Armstrong, 2007, s. 27):

- filozofii lidských zdrojů – definuje klíčové hodnoty a základní principy uplatňované v řízení lidí;
- strategii lidských zdrojů – definuje směr, kterým se chce řízení lidských zdrojů ubírat;
- politiku lidských zdrojů – definuje zásady, jak uplatňovat a realizovat strategie v jednotlivých oblastech řízení lidských zdrojů;
- procesy v oblasti lidských zdrojů – obsahuje postupy a metody, které se používají při uskutečňování strategie a politiky lidských zdrojů;
- praxi v oblasti lidských zdrojů – obsahuje neformální přístupy, jež se používají při řízení lidí;
- programy v oblasti lidských zdrojů – strategie, praxe a politika v oblasti lidských zdrojů se díky nim realizuje podle plánu.

V rámci propojení těchto prvků se řízení lidských zdrojů pokouší dosáhnout těchto cílů (Kocianová, 2012, s. 81):

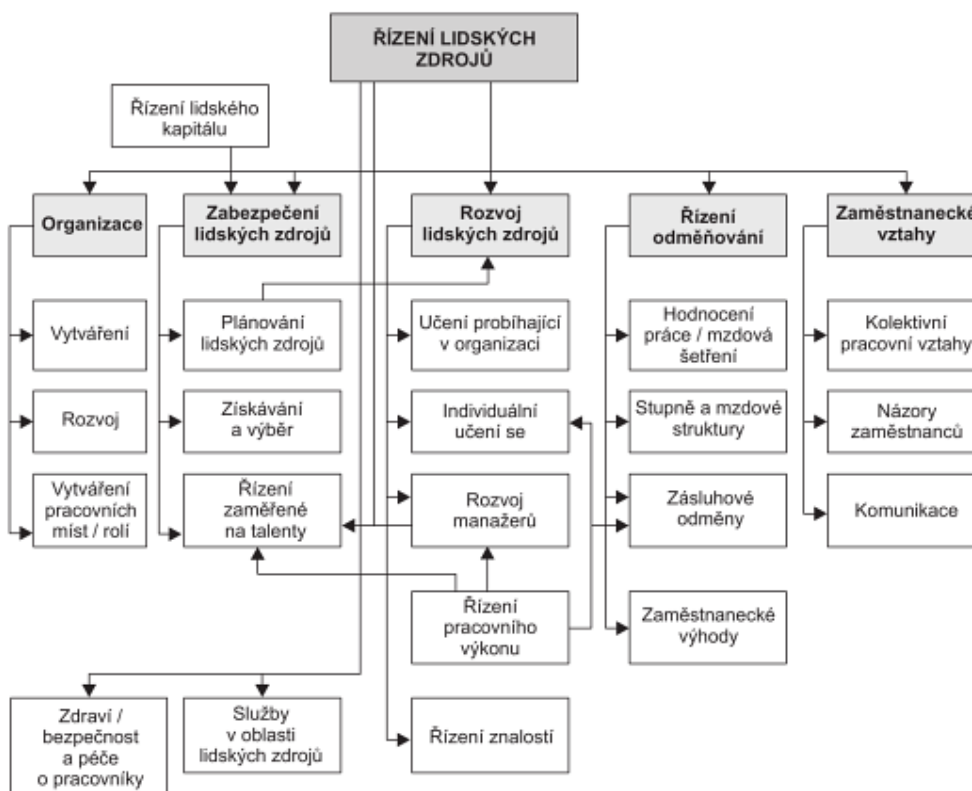
- zabezpečení zaměstnanců a jejich a rozvoj zabezpečit – získat a udržet kvalifikované, loajální, aktivní, výkonné a správně motivované zaměstnance;
- ocenění pracovníků – zvyšovat motivaci a loajálnost zaměstnanců vůči společnosti;
- vztahy – vytvořit prostředí pro udržení produktivních a harmonických vztahů na pracovišti, mezi manažery a řadovými zaměstnanci, i mezi řadovými zaměstnanci vzájemně - podpora týmového ducha.

Aby byly splněny všechny tyto cíle, mělo by řízení lidských zdrojů obsáhnout řadu aktivit, které ukazuje Obrázek č. 1, mezi tyto aktivity se řadí (Koubek 2015, Kociánová 2012, Armstrong 2007):

- vytváření a analýza pracovních míst – určit pracovní úkoly, odpovědnosti, specifikovat pracovní místa apod.;
- personální plánování – plánování potřeb jednotlivých zaměstnanců v organizaci a pokrytí personálních činností, vč. rozvoje lidského kapitálu;
- náborový proces – získávání, výběr a přijímání zaměstnanců, od inzerce dané pozice ke konečnému výběru vhodného kandidáta, zajištění nástupní dokumentace, orientace nového zaměstnance, adaptace atd.;
- hodnocení zaměstnanců – příprava potřebných formulářů, plán hodnocení, výběr metody hodnocení, vyhodnocování, organizace hodnotícího pohovoru, navrhování opatření a jejich kontrola;
- rozmisťování (zařazování) zaměstnanců a ukončování poměru – zařazení jedince na konkrétní pracovní místo, povyšování, plány zástupů, přesun na jiné pozice, odchody do důchodu, na mateřské dovolené a propouštění;
- odměňování a jiné benefity – ovlivňování pracovního výkonu a motivování zaměstnanců, poskytování zaměstnaneckých výhod;
- vzdělávání a rozvoj lidského kapitálu – identifikace vzdělávacích potřeb zaměstnanců, plánování vzdělávacích aktivit, hodnocení výsledků a účinnosti vzdělávacích programů atd.;
- pracovní vztahy – zejména jednání mezi vedením společnosti a odbory (představiteli zaměstnanců), pořizování a uchovávání zápisů z jednání, zpracování informací o dohodách, dále řešení stížností, disciplinárních jednání, otázky komunikace v organizaci apod.;
- péče o zaměstnance – péče o pracovní prostředí, bezpečnost a ochrana zdraví zaměstnanců, vedení dokumentace, otázky pracovní doby a režimu práce, záležitosti služeb pro zaměstnance např. stravování, sociálně hygienické podmínky, volnočasové aktivity, služby poskytované rodinným příslušníkům atd.;
- personální informační systém – analýza dat ohledně pracovních míst, zaměstnanců, mezd, sociálních záležitostí, personálních činností uvnitř organizace a vnějších podmínek ovlivňujících zaměstnance společnosti, poskytování informací vedoucím i řadovým zaměstnancům i orgánům mimo organizaci (úřad práce), organizování a analýza šetření v rámci společnosti (např. průzkum spokojenosti zaměstnanců) apod.;

- průzkum trhu práce – mohou se objevit vhodní kandidáti na volnou pracovní pozici na základě analýz populačního vývoje, analýz nabídky a poptávky pracovních sil, analýz konkurenční nabídky pracovních příležitostí apod.;
- zdravotní péče o zaměstnance – v rámci zdravotního programu společnosti zahrnuje pravidelnou kontrolu zdravotního stavu zaměstnanců, první pomoc a prevenci (např. očkování);
- činnosti zaměřené na metodiku průzkumů – vyhledávání a zpracovávání informací, vytváření harmonogramů a systémů, které jsou zaměřeny na využívání matematických a statistických metod v personální práci apod.;
- dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnávání pracovníků – striktní dodržování ustanovení zákoníku práce, pracovních kodexů a jiných zákonů týkajících se zaměstnanců, práce, odměňování či sociálních záležitostí.

**Obrázek č. 1** Aktivity řízení lidských zdrojů



*Zdroj: Armstrong, 2007, s. 27*

### 2.3.1 Faktory ovlivňují řízení lidských zdrojů

Protože se nežije ve vakuu, na každého jedince doléhají faktory, které ho ovlivňují. Stejně tak doléhají i na firmy a jejich oddělení, firemní strategii a politiku podniku. Obecně se tyto faktory dělí na vnitřní a vnější faktory.

Za vnější faktory, které ovlivňují jednotlivé firmy a tedy i řízení lidských zdrojů se považují především:

- vývoj ekonomiky (jednotlivé ekonomické cykly);
- legislativa a politika dané země;
- ekologické vlivy (zavádění kvót na těžbu surovin, kácení lesů apod.);
- mezinárodní i lokální konkurence v daném odvětví;
- demografické vlivy (pohlaví, věk, migrace apod.);
- sociální a kulturní vlivy (rovnost pohlaví, hodnotová orientace lidí apod.);
- rozvoj nové technologie a její možnost využití;
- zaměstnanost (podíl nezaměstnaných, mobilita zaměstnanců apod.).

K vnitřním faktorům, které ovlivní řízení lidských zdrojů, se řadí následující:

- finanční situace firmy – souvisí s platy zaměstnanců, s benefity, s technologickým vybavením atd.;
- organizační uspořádání a velikost firmy – uspořádání vazeb ve společnosti, vymezení konkrétní podmínky pro personální řízení;
- firemní strategie – stanovisko vrcholového vedení k cílům společnosti, jejího nasměrování a k aktivitám, na kterých se zaměstnanci budou podílet;
- firemní kultura – souhrn norem, hodnot a vzorců chování v dané společnosti;
- technologické vybavení firmy a schopnost inovace technologie;
- způsob vedení lidí – zahrnuje úroveň metod a technik řízení;
- kvalita lidských zdrojů – úroveň znalostí a zkušeností pracovníků.

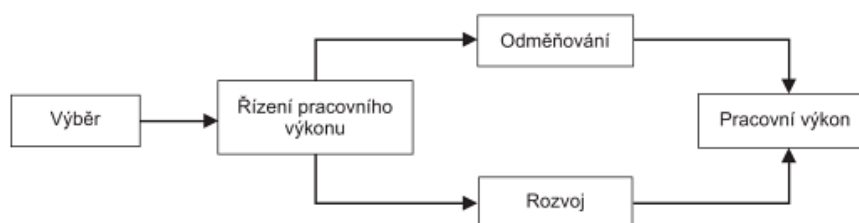
### 2.3.2 Modely řízení lidských zdrojů

V předchozí kapitole je uveden vývoj personálního managementu a nyní následují konkrétní formy řízení lidských zdrojů, které vznikly během vývoje v polovině 80. let, kdy se objevili první modely. Od té doby se v oblasti modelování a nalézání ideálního postupu řízení

lidských zdrojů objevila řada modelů. Ve stručnosti budou představeny americké modely: model shody a harvardský systém:

- Model shody (model souladu, matching model) – je jedním ze dvou základních amerických modelů, který vytvořila Michiganská škola. Představitelé tohoto směru propagovali, aby systém lidských zdrojů a struktura organizace byly řízeny způsobem, který je v souladu se strategií organizace. Byli toho názoru, že existuje obecný cyklus lidských zdrojů, který dokládá obrázek č. 2 a jenž tvoří čtyři procesy, a to (Armstrong, 2007, s. 28): výběr zaměstnanců, hodnocení pracovního výkonu, odměňování, rozvoj.

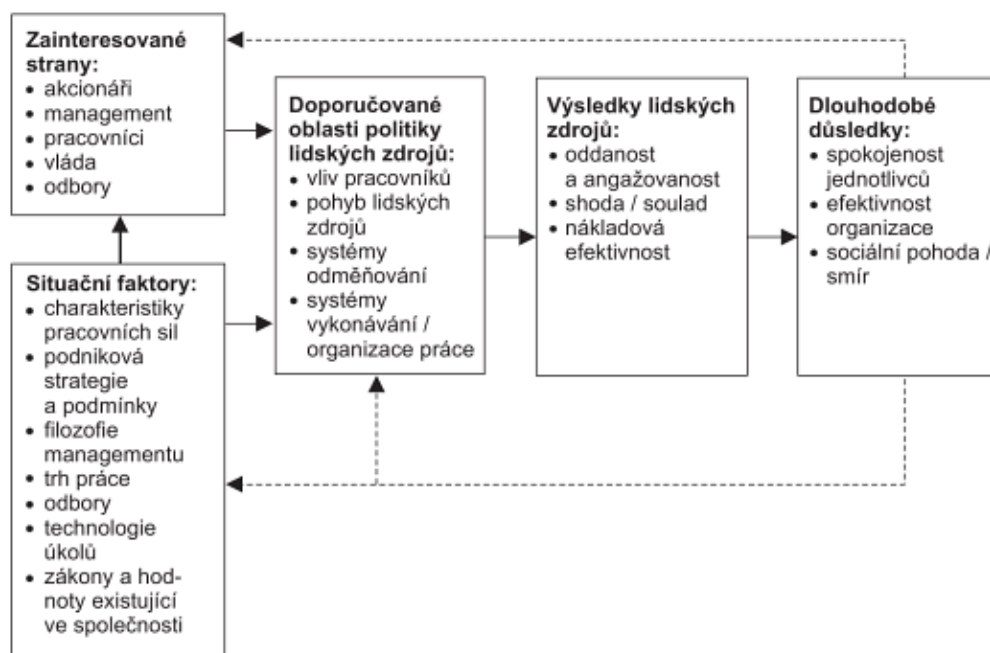
**Obrázek č. 2 Cyklus lidských zdrojů**



*Zdroj: Armstrong, 2007, s. 28*

- Harvardský systém – je druhým základním americkým modelem, který je zobrazen na obr. č. 3, vychází z toho, že zaměstnanci jsou lidským kapitálem, a ne nákladovou položkou. Zdůrazňuje roli liniových manažerů, kteří ovlivňují povahu vztahu mezi společnostmi a jejichmi lidskými zdroji (Armstrong, 2007, s. 29).

**Obrázek č. 3 Harvardský systém**



*Zdroj: Armstrong, 2007, s. 30*

Prvotní modely přišly z USA do Evropy, rozdíl mezi evropským a americkým pojetím je v tom, že Evropa vesměs podporuje přizpůsobení se zaměstnanci (kontingenční model), kdežto USA v rámci jednotlivých modelů definuje univerzální potřeby zaměstnanců, které mohou být i u jednotlivých zaměstnanců divergenční, a proto Evropou často kritizovány. Z tohoto hlediska se tedy mohou rozlišovat (Šikýř, 2014, s. 38):

- model nejlepší praxe (nejlepšího výsledku, nejlepšího postupu, best practice) – model, který zdůrazňuje oddanost zaměstnance a obhájí procesy řízení kultury za účelem dosažení určité kontroly nad zaměstnanci ve firmě, kde jsou zaváděny univerzální potřeby, které mají zvyšovat výkon zaměstnanců;
- kontingenční model (nejlepší přizpůsobení, best fit) – zaměřuje se na dosažení shody mezi celkovou strategií společnosti a strategií lidských zdrojů.

### **2.3.3 Začlenění řízení lidských zdrojů do organizační struktury**

Existují různé možnosti začlenění řízení lidských zdrojů do dané společnosti. Avšak neexistuje žádný lepší či horší model uspořádání, neboť to je vždy závislé na hodnotách společnosti, firemní kultuře, jejích možnostech, manažerském stylu aj. Způsob začlenění řízení lidských zdrojů do společnosti může ale vypovídat o tom, jaký význam mají lidské zdroje pro vrcholový management firmy, resp. jak je management firmy sofistikovaný a zda

vnímá lidský kapitál jako zdroj své konkurenční výhody či nikoliv. Počet personalistů je přímo úměrný velikosti dané firmy, počtu jejích zaměstnanců, ve většině případů platí, že jeden personalista obhospodařuje potřeby zhruba 100-150 zaměstnanců. Pokud je více personalistů, tak ve střední společnosti o velikosti 100-500 zaměstnanců, existuje již samostatné personální oddělení (Dvořáková a kol., 2012, s. 14). V praxi se vyskytují následující podoby strukturálního uspořádání řízení lidských zdrojů (Stýblo, 1998, s. 105):

- centralizace – bývá nejučelnější v malých společnostech;
- decentralizace – u které probíhá místní rozhodování, avšak jeho měřítkem a limitem jsou stále centrální hodnoty;
- integrace funkcí řízení lidských zdrojů a rozvojových směrů – důraz je kladen na jednotný přístup, na vzdělávání a trénink;
- integrace funkcí řízení lidských zdrojů a odměňování – v tomto případě jde o propojení administrativních činností spojených s personální prací a řídicím rozhodováním např. plánování a docilování výkonů;
- osamostatnění decentralizovaných článků – personální práce umožňuje diferencovaně uspokojit specifické potřeby zaměstnanců.

#### 2.3.4 Strategie lidských zdrojů

„Strategie lidských zdrojů vyjadřuje, co organizace zamýšlí udělat, pokud jde o různé stránky politiky a praxe řízení lidských zdrojů. Jsou jednak propojeny s podnikovou strategií, jednak navzájem mezi sebou“ (Armstrong, 2007, s. 123). Někdy je tato strategie nazývána personální strategií a vychází ze strategie, kterou vrcholoví manažeři schválili pro danou společnost. „Strategie je nástroj vytváření hodnoty pro zájmové skupiny podniku. Startovacím bodem je vize majitelů a vrcholového managementu. Ve středu zájmů se nalézají poslání podniku, přičemž je pozornost věnována i úspěchu nezbytné zdrojové základny, všechny druhy potřebných zdrojů včetně lidských“ (Vodák a Kucharčíková, 2007, s. 44). Většinou se jedná o seznam strategických úkolů a harmonogram prací pro celý personální útvar. V rámci strategie lidských zdrojů se řeší koncepční otázky typu (Šikýř, 2014, s. 45):

- Jaké zaměstnance budu pro nacházející období potřebovat?
- Kolik pracovníků budu na následující období zaměstnávat?
- Kolik zaměstnanců mohu propustit / přijmout?
- Kde získáme potřebné pracovníky na vytvořená /volná pracovní místa?
- Jakým způsobem potřebné zaměstnance získáme?

- Jak budeme stávající pracovníky dále vzdělávat?

Jak je z otázek patrné, řeší se tedy především počet potřebných pracovníků, jejich odbornost a jejich zvyšování a forma získávání zaměstnanců. Podle Hendryho a Pettigrewa (Armstrong, 2007, str. 116-117) znamená strategické řízení lidských zdrojů:

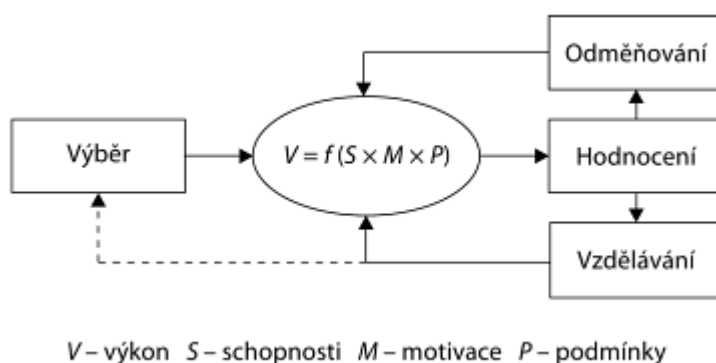
- použít plánování;
- mít promyšlený přístup k tvorbě a řízení systémů personální práce, jež je založen na politice zaměstnávání jedinců a strategii pracovní síly;
- přizpůsobit aktivitu a politiku řízení lidských zdrojů firemní strategii;
- nahlížet na zaměstnance společnosti jako na „strategický zdroj“ pro dosažení „konkurenční výhody“.



### 3 Systém personálních činností

Klíčovým předpokladem k dosažení zisku firmy je její výkon, kterého se dá docílit zejména v případě dosažení souladu mezi strategií, strukturou a systémem personálních činností. Jádrem systému personálních činností jsou především aktivity, které znázorňuje obrázek č. 4, jsou jimi výběr, hodnocení, odměňování a vzdělávání zaměstnanců, které na sebe navazují. „Systém personálních činností ovlivňuje výkon organizace tím, že ovlivňuje výkon zaměstnanců“ (Šikýř, 2012, s. 34). Výkon jednotlivých zaměstnanců (V) je přitom součinem schopnosti jednotlivce (S), jeho motivací (M) a podmínek (P), od tohoto se odvíjí jeho hodnocení související s jeho odměňováním a dalším vzděláváním. Bylo však prokázáno, že tento vztah platí jen do určité míry. Např. „přemotivovanost“, tedy motivace vyšší než je optimální, může výkon snižovat (Kociánová, 2010, s. 37).

Obrázek č. 4 Systém personálních činností



Zdroj: Šikýř, 2012, s. 34

#### 3.1 Personální práce

„Personální práce se zaměřuje na otázky související s člověkem jako pracovní silou, s jeho zapojením do práce ve firmě a využitím jeho schopností s jeho fungováním, výkonem a pracovním chováním, přizpůsobením se potřebám firmy, se vztahy do nichž jako pracovník firmy vstupuje, s výsledky jeho práce, s náklady vynakládanými na lidskou práci a v neposlední řadě i s otázkou související s jeho osobním rozvojem a uspokojováním jeho sociálních potřeb“ (Koubek, 2011, s. 15).

Mezi zásadní úkoly personální práce patří následující cíle (Koubek, 2011, s. 15-17) :

- hledání nejvhodnějšího spojení člověka a pracovních úkolů;
- usilování o optimální využívání pracovníků ve firmě;

- formování pracovních týmů a usilování o efektivní způsob vedení lidí a kvalitní mezilidské vztahy;
- zajišťování smysluplného personálního a sociálního rozvoje pro zaměstnance firmy;
- zabezpečení dodržování zákonů týkajících se oblasti práce, zaměstnávání lidí a lidských práv.

### 3.2 Cíle personální práce

K dosažení cílů personální práce je třeba provádět řadu konkrétních personálních činností (Koubek, 2011, s. 17), čili jednotlivé personální činnosti slouží k naplňování úkolů personalistů (Šikýř, 2012, s. 33). Tyto činnosti mají logickou posloupnost a řadíme mezi ně tyto konkrétní aktivity (Koubek, 2011, s. 17-18):

- vytváření a analýza pracovních míst – definování a vytváření pracovních úkolů, pravomocí a odpovědností, zkoumání povahy práce a podmínek, specifikace pracovních míst aj.;
- personální plánování – odhadování a plánování potřeb pracovníků a jejich pokrytí ve firmě a jejich rozvoj;
- získávání, výběr a následné přijímání pracovníků – činnosti vedoucí k obsazení volného pracovního místa;
- hodnocení pracovníků – činnosti zjišťující, jaké má pracovník předpoklady a jak vykonává svou práci;
- rozmísťování pracovníků a ukončování pracovního poměru – zařazování pracovníků na konkrétní pozice, jejich přeřazování do jiného týmu nebo mimo evidenční stav (mateřská dovolená, starobní důchod) a propouštění;
- odměňování, vč. dalších nástrojů ovlivňování pracovního výkonu, a motivování pracovníků jako poskytování zaměstnaneckých výhod;
- vzdělávání a rozvoj pracovníků - identifikovat potřeby vzdělávání, plánování, vzdělávání a hodnocení výsledků vzdělávání a účinnosti vzdělávacích programů, popř. vlastní organizace procesu vzdělávání;
- aktivity v oblasti pracovních vztahů - zabezpečit jednání mezi vedením firmy a představiteli pracovníků (např. odbory), pořizovat a uchovávat zápisy z jednání, informace o jednáních, dohodách, zákonných ustanoveních, organizace zlepšování vztahů mezi firmou a pracovníky, mezi spolupracovníky

navzájem, vytváření stylu vedení lidí, vyřizování agendy stížností, disciplinárních jednání, řešení konfliktů aj.;

- péče o pracovníky – zaměřené na pracovní prostředí, bezpečnost a ochranu zdraví, soc. služby, sportovní aktivity aj.;
- aktivity v personálním informačním systému - interaktivní administrativa personální činnosti.

Vzhledem k tématu mé práce, bude další pozornost věnována především činnostem, které se budou týkat rozvoje zaměstnanců, motivace, odměňování, vzdělávání a plánování. Protože v praktické části se zaměřuji na malou firmu, resp. dvě malé sesterské firmy, ráda bych nejprve popsala oblast personální činnosti v malých firmách.

### **3.3 Personální práce v malé firmě**

V malé firmě samostatný personalista či personální útvar nebývají, neboť to není ekonomicky přínosné (Šikýř, 2012, s. 41). „*Majitelé nebo vedoucí pracovníci zejména malých firem zpravidla namítají, že mají jen několik pracovníků, takže jakápak personální práce. A také, že některé z uvedených činností nemají v menší firmě vůbec uplatnění, a není tedy třeba se jimi zabývat. Všeobecně platí, že mnohé metody personální práce, mnohé personální znalosti a dovednosti se uplatní i ve firmách, kde pracuje pouze majitel a jeho rodinní příslušníci, či ve firmách, kde pracují jen např. dva společníci*“ (Koubek, 2011, s. 19). Personální činnosti jsou i pro malou firmu velmi důležité, pomohou efektivně využít lidskou pracovní sílu, zlepšit výkony jednotlivých pracovníků, vzdělávat a motivovat zaměstnance, kteří díky spokojenosti v práci budou méně konfliktní. Firma tak získá dobrou pověst na trhu práce a tím i větší pracovní atraktivitu pro uchazeče a také vyšší loajalitu pracovníků. To všechno se odráží na tempu rozvoje každé firmy a hospodářských výsledcích (Koubek, 2011, s. 19). Personální řízení v takové firmě zabezpečuje majitel firmy nebo jej určí vedoucí pracovník, který deleguje v případě potřeby určité pravomoci v personální oblasti na další vedoucí pracovníky (Koubek, 2003, s. 13). Z hlediska výběru zaměstnanců, jejich motivace, rozvoje a efektivního využití je třeba, aby i malé firmy měly koncepci všech uvedených personálních prací a jednotlivých personálních činností (Koubek, 2011, s. 23).

Podle podnikatelské strategie, které malé firmy zaujímají, a která ovlivní i personální řízení, lze tyto subjekty rozdělit na firmy, které (Koubek, 2003, s. 13):

- usilují o dlouhodobou stabilitu a orientují se na pokrytí určitého segmentu, nabízejí jistotu zaměstnání, méně proměnlivou práci;
- usilují o maximální flexibilitu svých výrobků a služeb, nabízejí rozvoj zaměstnanců, různorodou povahu práce, ale menší stabilitu.

Pracovat v malé firmě má pro jedince své výhody a nevýhody, které zobrazuje ve stručnosti tabulka č. 2. Menší firma se v porovnání s velkým podnikem či korporací „vyznačuje menším množstvím a relativně úzkou škálou aktivit a tomu odpovídajícím počtem a strukturou pracovníků, menší rozmanitostí používané techniky a technologií, jednodušší organizační strukturou, bezprostřednějšími a tím i průhlednějšími vazbami na trh, bezprostředním a intenzivním kontaktem mezi vedením a pracovníky“ (Koubek, 2011, s. 27). Z tohoto pohledu by se mohla personální práce v malé firmě jevit jako velmi snadná, což je správná úvaha jen z hlediska organizační stránky personální práce. V malé firmě je třeba věnovat velkou pozornost kvalitě personální práce v podobě přístupu k jednotlivým zaměstnancům. Jakýkoliv nedostatek v oblasti lidských zdrojů se v malé firmě odrazí ve větším měřítku než ve firmě větší. Proto je třeba věnovat se spokojenosti zaměstnanců, jejich rozvoji, motivování k práci daleko důrazněji než u velkých korporací (Koubek, 2011, s. 28).

**Tabulka č. 2 Výhody a nevýhody práce v malé firmě**

Výhody	Nevýhody
osobní přístup, důvěrná atmosféra, osobní vztahy	menší rozsah zaměstnaneckých výhod
větší vstřícnost akceptovat spojení pracovního a osobního života	malé investice do vzdělávání a rozvoje
flexibilní práce	omezené vyhlídky na povýšení

*Zdroj: Verber, Srpová, 2012, s.166*

Někdy jsou personální činnosti poskytované pro malé firmy jinými společnostmi, jedná se o tzv. outsourcing. Mezi důvody outsourcingu personální činnosti lze řadit (Šikýř, 2012, s. 42):

- úsporu nákladů nebo minimalizaci rizik – firma neprovádí personální činnosti, které jsou spojeny s vysokými náklady nebo rizikem (např. zajištění bezpečnosti a ochrany práce);

- orientace firmy na hlavní personální činnosti – firma neprovádí a nakupuje personální činnosti, které se dělají nepravidelně;
- přístup ke znalostem – firma sama neprovádí a nenakupuje personální činnosti, jejichž zabezpečení je technicky nebo personálně náročné (např. správa personálního informačního systému).

V praxi se většinou setkává malá firma s těmito přístupy (Veber, Srpová, 2012, s. 167):

- vlastník je zároveň vrcholovým manažerem zabezpečujícím získávání, výběr, rozmisťování, neformální hodnocení a odměňování zaměstnanců. Rodinný příslušník, známý popř. zaměstnanec (obvykle s účetní praxí) zabezpečuje personální administrativu týkající se pracovněprávních povinností;
- vlastník je zároveň vrcholovým manažerem, který má pravomoci v oblasti získávání, výběru, rozmisťování, hodnocení a odměňování zaměstnanců. Činnosti související se zabezpečením jsou delegovány na další osobu, která je plní vedle svých povinností. Pracovněprávní záležitosti vyřizuje další jedinec, zpravidla účetní.

### 3.4 Spokojenost v práci a rozvoj zaměstnanců

Spokojenost v práci a rozvoj zaměstnanců je pro řízení lidských zdrojů klíčovým prvkem, vzhledem k tomu, že právě jednotliví zaměstnanci se podílejí na úspěchu či neúspěchu dané společnosti. Velká část firem v současné době také deklaruje, že spokojenost zaměstnanců je pro ně stejně důležitá jako spokojenost jejich akcionářů a zákazníků, v této souvislosti se mluví o tzv. stabilizaci zaměstnanců. „*Cílem stabilizace zaměstnanců je udržet si ty, na kterých má organizace dlouhodobý zájem*“ (Folwarczná, 2010, s. 184). Plán stabilizace zaměstnanců by se měl zaměřit na analýzu toho, proč lidé z firmy odcházejí (Armstrong, 1999, s. 424).

Kaplan a Norton v reakci na zjištění, že řada strategických cílů různých společností v praxi ztroskotala, zavedli dnes již velmi populární systém hodnocení podniku Balance scorecard (BCS, systém vyvážených ukazatelů výkonnosti podniku). V tomto modelu se měří výkonnost podniku ve 4 oblastech (Hučka a kol., 2011, s. 85):

- finanční oblast;

- zákaznická oblast;
- oblast interních firemních procesů;
- oblast učení a růstu.

Pokud je zaměřeno na oblast, která souvisí s řízením lidských zdrojů, je to právě poslední oblast učení a růstu, tedy vzdělání zaměstnanců, která má poskytnout přehled o tom, jakou mají daní zaměstnanci schopnost se dále rozvíjet. U této oblasti se měří např. spokojenost zaměstnanců, jejich loajálnost, produktivita práce, schopnost práce s výpočetní technikou apod. *„Mnoho firem už v rámci zavádění BCS zjistilo, že zaměstnanci, kteří uváděli vysoký stupeň spokojenosti se zaměstnáním, měli i spokojenější zákazníky“* (Folwarczná, 2010, s. 184).

Spokojenost zaměstnanců se většinou měří pomocí výzkumu, jehož častou formou je dotazníkové šetření, ve kterém se nejčastěji zjišťuje (Folwarczná, 2010, s. 184) :

- souhlas se strategickými rozhodnutími a jejich podpora;
- přesvědčení o smysluplnosti dané práce;
- přístup k informacím k vykonávání smysluplné práce;
- aktivní podpora iniciativy a tvořivosti;
- stupeň podpory od nadřízených;
- pocit sounáležitosti k dané společnosti;
- hrdost na danou firmu;
- celková spokojenost s firmou.

Spokojenost jednotlivých zaměstnanců souvisí i s odměňováním a možnostmi dalšího rozvoje a vzdělání. O těchto prvcích budou pojednávat další podkapitoly. Obecně se dá říci, že rozvoj zaměstnanců je přínosný, jak pro danou firmu, tak pro samotného zaměstnance, neboť svým rozvojem zvyšuje každý člověk jednak svůj lidský kapitál a jednak možnosti uplatnění na trhu práce. Je však potřeba, aby se jednalo o smysluplný rozvoj. *„U rozvoje zaměstnanců, ať už ho budete jako organizace zajišťovat jakkoliv, je důležité uvědomit si, jaký je daný stav, jaké jsou potřeby a cíle rozvoje zaměstnanců, kam se mají lidé se svými znalostmi a dovednostmi posunout a v jakém čase“* (Šedivý, Mendlíková, 2009, s. 99).

### **3.5 Motivace k práci a odměňování zaměstnanců**

*„Motivační přístup vychází z toho, že práce, která pracovníka uspokojuje, je nejlepším motivátorem. Pracovníci, kteří jsou spokojeni se svou prací, mají ji rádi a považují ji za významnou,*

*jsou motivováni k tomu, aby ji vykonávali co nejlépe. Jestliže tedy chce mít organizace vysoce motivované pracovníky, je motivační přístup k vytváření pracovních míst a pracovních úkolů užitečný“* (Koubek 2015, s. 59). V ideálním světě by tak každý jedinec měl práci, která by ho bavila a uspokojovala sama o sobě, zároveň by finanční odměna byla taková, že by člověk nikdy nepocítil osobní pocit nedostatku a mohl uskutečnit všechny své osobní cíle. Ale vzhledem k tomu, že to tak téměř není, a osobní cíle jednotlivých zaměstnanců se nepodobají všem strategickým cílům jednotlivých firem, nemá každý pracovník v dnešní době potřebu pracovní seberealizace za každou cenu. A je vhodné zaměstnance k práci motivovat. *„Vedoucí zaměstnanci musejí vést své podřízené a k jejich vedení patří motivace k práci. Příkazový management typu, příkaz – splnění, sankce – pochvala, je pro kultivovaného a ve svém oboru orientovaného manažera příliš úzkým a nepřijatelným rámcem. Dokonce je možno říci, že v důsledku rozvoje manažerských dovedností se pojmy vést a motivovat postupně staly synonymními, zejména tam, kde bylo požadováno zvýšení kvality pracovního výkonu“* (Dvořáková a kol., 2012, s. 178).

Není s podivem, že základní motivací k práci jsou peníze, za které si člověk může uspokojit své potřeby. U některých lidí převládá názor, že pokud by vyhráli ve Sportce či jiné loterii více peněz, opustili by své zaměstnání. Většinou jde ale o lidi, kteří jsou málo motivováni ke své práci a tu vykonávají jen proto, aby uspokojili své základní i vyšší potřeby. *„První den v zaměstnání, jsou motivováni téměř všichni. V průběhu času ale podmínky na pracovišti způsobují, že ztrácejí svůj entuziasmus. Účelem dobrého vedení je zabránit zaměstnancům, aby ztratili svou motivaci“* (Hagemannová, 1992, s. 27). V této souvislosti je dobré poznamenat, že v průběhu vývoje personálního managementu přišel s teorií potřeb a jejich hierarchií autor, který byl v této práci již zmíněn - Abraham Harold Maslow. Mezi jeho 5 stupňů lidských potřeb, které se obvykle zobrazují dle důležitosti, od potřeb základních po vyšší, jako pyramida patří (Tureckiová, 2004, s. 59-60):

- fyziologické potřeby (např. potrava), které v pracovní oblasti pomáhá zajišťovat odměna za práci v podobě peněz a odpovídající pracovní podmínky;
- potřeba bezpečí, jistoty (vyhýbání se neznámému), kterou v pracovní oblasti pomáhají uspokojit prostředky ochrany bezpečnosti zdraví při práci nebo jistota pracovního místa;

- potřeba lásky a sounáležitosti (touha někam a k někomu patřit, být přijímán a milován) jsou v pracovní sféře saturovány možností sociálního kontaktu se spolupracovníky a zařazení do určitého pracovního týmu;
- potřeba uznání, úcty (být vážený, mít úspěch) přináší uspokojení z práce, pracovní status (pozice), pozitivní hodnocení pracovního výkonu apod.;
- potřeba seberealizace (možnosti růstu a rozvoje) je pak uspokojována možností vzdělání a rozvoje, a to jak odborného, tak osobnostního, který není vázán na výkon určité pracovní pozice, případně se zde může řadit i uspokojení z práce, dosažení významné pracovní pozice a možnost rozhodování.

V praxi se však ukázalo, že použití této teorie v současnosti nemění účinnost motivačních prvků, neboť ve vyspělých zemích jsou základní potřeby vesměs vždy uspokojovány, a to sociálními systémy. Právě tyto systémy pak omezují plné využití pyramidy v procesu motivace. To je nepříznivá zpráva pro oblast personálního managementu, který hledá stále nové přístupy k motivování pracovníků a obrací se zejména na psychologický aspekt lidského chování (Dvořáková a kol., 2012, s. 178-179).

Další velmi významnou teorií pracovní motivace je teorie amerického psychologa Fredericka Irvinga Herzberga. Podle jeho teorie, podložené výzkumy, dospěl k závěru, že člověka ovlivňují dva typy faktorů: hygienické faktory a motivátory. Teorie vychází z toho, že hygienické faktory nebudou samy o sobě motivovat a pokud jsou nedostatečné, mohou motivaci snižovat. Hygienické faktory přitom zahrnují např. čisté toalety, pohodlné židle, ale i mezilidské vztahy, úroveň mezd a jistota práce aj. Do skupiny motivátorů podle Herzberga patří především: úspěch, uznání, odpovědnost, možnost postupu a práce samotná. Pokud zaměstnanec hodnotí tyto motivátory jako kvalitní, jsou zdrojem jeho spokojenosti (Koubek, 2015, s. 59).

Zaměstnanci jsou motivováni k práci především formou různých odměn. Podřízení by měli být v pracovním procesu spokojeni, aby byli loajální vůči firmě, odváděli dobrý pracovní výkon a měli pocit, že to, co jim daná společnost nabízí, u konkurenční společnosti, v případě že by zažádali o pracovní pozici, nenajdou. U pracovního místa je v rámci stabilizace jednotlivých pracovníků též důležitý pracovní kolektiv a role nadřízeného manažera. *„Motivace je výsledkem spoluúčasti, ale pracovat společně není snadné. Nicméně pravidlům mezilidských vztahů je možné se naučit, a z toho důvodu nestačí usilovat pouze o profesionální rozvoj, je zrovna tak důležité podporovat sociální schopnosti“*



(Hagemannová, 1992, s. 27). U odměňování nastává však jeden problém, leč by mělo být spravedlivé, odměňování většinou spravedlivé nebývá. „*Odměňování zaměstnanců je jednou z nejstarších a nejvýznamnějších personálních činností a jde o to, jak jsou lidé odměňováni v souladu s hodnotou, jakou mají pro organizaci*“ (Duda, 2008, s. 91). Vzhledem k tomu, že hodnota pro organizaci je hodnota, kterou má daný pracovník pro svého nadřízeného manažera, může docházet k tomu, a i k tomu dochází, že se na odměňování podílejí i jiné aspekty, než jen pracovní výkon. Je sice pravdou, že manažer je nejkompetentnější osobou, která může hodnotit své podřízené, ale je to také jen člověk, u kterého hrají roli emoce, z toho důvodu hodnocení nemusí být vždy objektivní. V některých firmách se pak stává, že např. kolega dostává více než kolegyně, mladší více než starší apod. Tento způsob odměňování je zcela demotivující, neboť vede ke špatné sociální atmosféře na pracovišti. Odměňování v dané firmě by mělo být v souladu s možnostmi, které firma má, ale zároveň by mělo maximálně uspokojovat potřeby jednotlivých zaměstnanců, tak aby docházelo k jejich stabilizaci na daném pracovišti, tj. aby neodcházel z firmy. Pro potencionální uchazeče či nové pracovníky by pak měl být systém odměňování dostatečně motivující v porovnání s konkurencí.

Dalšími formami motivace resp. odměňování, které jsou z praxe známé, kromě základního platu a nadstandardních finančních odměn (pololetní bonus, 13. plat) k těmto motivačním prvkům patří tzv. zaměstnanecké výhody (Šinkýř 2012, Veber 2012, Tureckiová 2004), jako např.:

- služby podniku pro zaměstnance zdarma (pracovníci bank neplatí vedení bankovních účtů, pracovníci železnic - leteckých společností - městských hromadných doprav mívají dopravu zdarma);
- produkty firmy zdarma nebo s výraznou slevou;
- stravenky a jiné kupóny obdobného charakteru s možností využití na kulturní, sportovní i jiné akce nebo na nákup kosmetiky a léčiv;
- flexibilní pracovní doba a „home office“;
- dovolená nad rámec zákonné normy;
- placené volno pro zdravotní účely a jiné účely;
- platba studia na vysoké škole;
- školení a jiné vzdělávání zdarma (kurz cizího jazyka);
- nabídka speciálního zdravotního programu (očkování a vitamíny zdarma);

- občerstvení na pracovišti zdarma (káva, čaj, voda, oplatky);
- výhodné zaměstnanecké tarify na volání z mobilních telefonů;
- notebook, mobil nebo auto s možností využití i pro soukromé účely;
- nabídka členství (např. ve fitness či wellness klubech);
- produkty a služby společnosti s výraznou slevou i pro rodinné příslušníky;
- akcie podniku pro zaměstnance.

Jak je patrné z výše uvedeného výčtu, seznam benefitů, které různé firmy nabízejí je pestrý. Záleží především na strategii celé firmy, ze které vychází strategie lidských zdrojů, pro jaké formy benefitů se ta či ona společnost rozhodne, tak aby podpořila svůj boj o zaměstnance v rámci konkurence na trhu práce. Bohužel výčet jednotlivých možných benefitů je u malých firem omezen, neboť malé firmy většinou nemají prostředky, kterými by je financovaly.

V posledním bodě byly uvedeny akcie společnosti. Akcie pro zaměstnance by mohly nejvíce přispět k motivaci zaměstnanců, i k určité sounáležitosti zaměstnanců k dané firmě, neboť v zaměstnanci navozují pocit, že úspěch či neúspěch firmy je přímo závislý na jeho pracovním výkonu. A tedy pokud bude on sám odvádět kvalitní pracovní výkony, budou akcie dané firmy hodnoceny vysoko, pak jeho odměna z akcií, jako jejich držitele, bude i vyšší.

### **3.6 Rozvoj a vzdělání zaměstnanců**

Předešlá část se zabývala motivací člověka k práci, nyní se otevře otázka rozvoje lidských schopností, neboť každý člověk má určitý potenciál rozvíjet své schopnosti a tento potenciál musí být bezpodmínečně využit k jeho rozvoji, v oblasti řízení lidských zdrojů, pak konkrétně k rozvoji zaměstnanců. *„Rozvoj zaměstnanců je vlastně personální rozvoj a teorie motivace jasně ukazuje, že postup vpřed prostřednictvím seberozvíjení a sebevzdělávání je tou nejlepší formou rozvoje“* (Armstrong, 1999, s. 311). Proto, aby se každý jedinec mohl adekvátně rozvíjet, v rámci svých schopností a dovedností, musí vědět, jakým způsobem se má rozvíjet, co je třeba udělat pro vlastní rozvoj. Z tohoto důvodu se rozvoj zaměstnanců skládá z konkrétních činností jako (Armstrong, 1999, s. 311):

- učení;
- vzdělávání – obecný rozvoj v oblasti vědomostí, znalostí a hodnot, který nepřímou souvisí s konkrétní pracovní činností;

- rozvoj - realizace nebo růst schopností a potenciálu jedince prostřednictvím nabízejících se vzdělávacích akcí a praxe;
- odborné vzdělávání (výcvik) – systematicky plánované formování chování prostřednictvím instrukcí, programů a další formy vzdělávání, které člověku umožňuje dosáhnout úrovně schopností, znalostí, dovedností pro efektivní výkon své práce.

Jak z výčtu výše vyplývá, rozvoj zaměstnance zahrnuje jednak rozvoj, který bezpodmínečně nesouvisí s jeho pracovním zařazením, a jednak jeho cílený rozvoj, který by měl zabezpečit příslušné oddělení lidských zdrojů (personální oddělení) firmy.

Proto, aby mohlo docházet k cílenému rozvoji lidských zdrojů, potřebuje mít personální oddělení určitou představu, jak postupovat – plán rozvoje lidských zdrojů. Tento plán obsahuje (Armstrong, 1999, s. 424):

- potřebné počty vzdělávaných zaměstnanců, včetně programu pro jejich získávání a vzdělávání;
- počet stávajících zaměstnanců, kteří potřebují vzdělávání nebo rekvalifikaci, a tomu odpovídající vzdělávací programy;
- nové vzdělávací programy, které bude nutné vytvořit, a změny, které je třeba provést u existujících programů a kursů;
- představy, jak formovat a udržovat potřebné toky manažerů schopných povýšení.

Klíčový rozdíl mezi přirozeným a cíleným způsobem rozvoje je v jeho efektivnosti. Aby vzdělávání bylo co možná nejefektivnější, měli by jedinci, kteří se vzdělávají splňovat tyto předpoklady (Armstrong, 2007, s. 494):

- mít motiv se učit;
- mít stanovené normy svého výkonu;
- být pečlivě veden;
- mít pocit uspokojení ze svého vzdělávání;
- být aktivní, nikoliv pasivní;
- učit se formou vhodných a rozmanitých metod;
- mít čas na absorbování znalostí a dovedností a jejich upevňování.

Za nejefektivnější formu vzdělání se pak dá považovat organizované systematické vzdělávání zaměstnanců, jehož hlavním znakem je jeho opakování. Samotný opakující se proces čerpá ze zásad a cílů konkrétního plánu rozvoje. Přednosti této formy vzdělání jsou následující (Koubek, 2002, s. 24) :

- dodává náležitě odborně připravené zaměstnance;
- formuje pracovní schopnosti zaměstnanců podle specifických potřeb firmy;
- zlepšuje znalosti, dovednosti a kvalifikaci zaměstnanců;
- zlepšuje pracovní výkon a produktivitu práce;
- lze snadněji najít adepty pro pokrytí dodatečné potřeby pracovních sil v rámci zaměstnanců dané firmy;
- průměrné náklady na jednoho školeného bývají, v porovnání s jiným způsobem vzdělávání, nižší;
- usnadňuje hledání cest vedoucích ke zlepšení výkonu zaměstnance;
- zlepšuje vztah jednotlivce k dané firmě, zvyšuje motivaci a sociální jistoty;
- zvyšuje atraktivitu společnosti na trhu práce a umožňuje lépe získat nové zaměstnance;
- zvyšuje odbornou kvalitu pracovníka a též jeho šance na trhu práce.

S plánováním vzdělávání zaměstnanců dané společnosti je pevně spjato plánování jejich osobního rozvoje v rámci pracovní oblasti (Koubek, 2002, s. 11). *„Plánování osobního rozvoje provádějí jednotlivci s potřebným vedením, podporou a pomocí manažerů. Plán osobního rozvoje se zaměřuje na kroky, které lidé navrhnou ve prospěch svého vzdělávání a rozvoje. Berou na sebe odpovědnost za formulování a realizaci plánu, ale musí jim být přitom poskytnuta podpora ze strany organizace a jejích manažerů. Plánování osobního rozvoje má za cíl zvýšit intenzitu učení a poskytnout znalosti a určitý soubor přenositelných dovedností, které jim pomohou s vývojem jejich kariéry. Lze rozlišovat mezi vzdělávacími a rozvojovými aspekty plánů osobního rozvoje“* (Armstrong, 2007, s. 471). Účelem plánování je především rozvoj, který je potřebný pro zlepšení výkonu na současném pracovním místě (Armstrong, 1999, s. 529). Aby tento plán byl reálně proveditelný, a pro zaměstnance smysluplný, musí mít daný pracovník dostatek času na splnění zadaných cílů, a přitom mu nechybělo odhodlání k jejich dosažení. Nedostatečně nebo nepřiměřeně naplánovaný osobní rozvoj by měl pro zaměstnance fatální následky, neboť by byl nemotivován, z toho, že svých cílů nebyl schopen

dosáhnout, mohl by začít pochybovat o svých kvalitách, což by vedlo ke snížení pracovního nasazení a v konečném důsledku i ke ztrátě zaměstnance. Z tohoto pohledu, by každý plán osobního rozvoje měl především přihlídnout na stávající znalosti a možnosti rozvoje u daného pracovníka, z hlediska jeho osobních schopností, a zabezpečit, aby daný rozvoj byl právě v možnostech daného jedince, jak z hlediska jeho intelektu a dalších schopností, tak z hlediska časových možností, které daný zaměstnanec má.

## **4 Společnost KLIMAVEX**

V této kapitole se budou charakterizovat společnosti, ve kterých byl proveden samotný výzkum. Blíže představí vznik firmy a její historii, profil společnosti, působení na trhu, služby a její cíle – vše všeobecně pojednáno o KLIMAVEXU. Ale také bude následovat prohloubení do problematiky obou společností.

Přestože i menší firmy musejí používat při svém fungování personální činnosti, stěžejní částí je struktura pracovních pozic a jejich rozložení. Původně existovala vždy jedna společnost, která zastřešovala celý český i slovenský trh.

### **4.1 Historie společnosti KLIMAVEX**

- 1989 – oficiální založení soukromé společnosti KLIMAVEX;
- 1991 – změna právní formy na společnost s ručením omezeným;
- 2002 – změna právní formy na akciovou společnost;
- 2005 – integrace do mezinárodní společnosti SKANSKA;
- 2011 – opětovné založení samostatné obchodní společnosti KLIMAVEX.

Malá firma začínala s opravami elektrických zařízení a pomalu se rozrůstala, rozvíjela se a v průběhu několika let prošla různými právními změnami.

V roce 2005 nastal velký zlom, kdy proběhla velká změna akcionářů firmy, kteří se chtěli dostat do většího podvědomí slovenských podnikatelů a rozšiřovat svou působnost, proto se rozhodli tuto rostoucí firmu spojit se světovou stavební společností SKANSKA. V této době se zaměstnávalo více jak 200 osob. Tímto vznikla nová divize Vzduchotechniky a klimatizací. Ještě i v této fázi je stále společnost vedená pouze na Slovensku, odkud řídí českou klientelu.

S příchodem světové krize vedení ukončilo pracovní poměr se všemi zaměstnanci zmíněné divize a to bylo impulsem pro znovuzrození původní firmy, která na počátku začala opět s malým množstvím zaměstnanců. V první etapě vznikla společnost na Slovensku pod názvem KLIMAVEX a.s. a postupně obnovila dodavatelské a zákaznické služby. Celé zázemí firmy se rozprostírá v Košicích. Na bratislavské pobočce je umístěn i velký centrální sklad. Z důvodu poptávky českých klientů, se po několika měsících na trhu objevila dceřiná společnost KLIMAVEX CZ a.s. se sídlem v Praze a pobočkou v Olomouci. S moderní dobou

se různě transformovaly i naše firmy, a našly si své místo v tržním prostředí, a postupně změnilly celou svou organizační strukturu.

#### **4.1.1 Profil společnosti**

Prioritní aktivity obou firem jsou v oblasti vzduchotechniky, klimatizací, chlazení, vytápění, odsávání prachu, měření a regulace. V těchto sférách zabezpečují dané společnosti poradenství, projekci, velkoobchod a výrobu. Aby firmy byly konkurence schopné, musely rozšířit sortiment o odvlhčování, rekuperace, čističky vzduchu, ohřívače, tepelná čerpadla apod. a samozřejmě s tím související i služby.

Nyní jsou na trhu nejkomplexnějším importérem výše uvedených profesionálních zařízeních. Zastupují výrobce s několika desítkami let zkušeností ve svých oborech a bezporuchových zařízeních na všech kontinentech světa, kde je jejich kvalita testována těmi nejrozdílnějšími podmínkami. Častá spolupráce a pravidelná setkání s každým se zastupovaných výrobců, poskytují obchodním partnerům a zákazníkům kvalitní technické, marketingové, dokumentační a odborné podklady pro úspěšnou realizaci každého projektu. Rostoucí počet dlouhodobě spolupracujících partnerských společností a spokojených klientů je citlivým ukazatelem zvyšující se kvality a efektivity jejich práce ([www.klimavex.cz](http://www.klimavex.cz)).

#### **4.1.2 Logo firmy KLIMAVEX**

**Obrázek č. 5 Logo obou společností**



*Zdroj: Z vlastní prezentace*

#### **4.1.3 Působení na trhu**

Sídla: Košice, Praha

Pobočky: Bratislava, Olomouc

## Obrázek č. 5 Mapa České republiky a Slovenské republiky



*Zdroj: Z vlastní prezentace*

### 4.1.4 Nabízené služby firmou KLIMAVEX

Kompletní zboží je objednáváno u dodavatelů z různých konců světa. Vše je dopraveno do centrálního skladu, odkud je dále rozesíláno přepravními společnostmi k zákazníkům. Pokud někdo na zboží spěchá, má možnost si jej vyzvednout osobně ve skladech v Košicích, Bratislavě a v Praze. Standardně se ale rozváží do 24 hodin. Možnost objednání zboží je prostřednictvím obchodních úseků nebo přes obchodní zástupce či na webových stránkách [www.klimavex.sk](http://www.klimavex.sk) a [www.klimavex.cz](http://www.klimavex.cz). Akční ceny jednotlivých produktů jsou vázány na aktuální poptávku a dobu.

### 4.1.5 Navržené cíle vedením společností KLIMAVEX

Prvním velkým cílem bylo rozšíření společnosti v České republice, který se úspěšně zdařil. Společnost na Slovensku je mnohonásobně větší a postupem času se stále rozrůstá o nové zaměstnance či externí pracovníky. Česká společnost má pouze čtyři stálé zaměstnance a dva externí, ale snaží se prosadit na domácím trhu mezi velkou konkurencí. Má značnou výhodu velkého zázemí dceřiné společnosti na Slovensku. Momentálně jsou obě firmy na sobě závislé a jsou provázané nejen všemi firemními záležitostmi, ale i zásahem ze stran akcionářů.

Další cíle vedou k neustálému rozšiřování dalších poboček, servisních center, zákaznických linek a v neposlední řadě ke snaze rozšířit řady zaměstnanců, vedoucích pracovníků, obchodních zástupců a manažerů.

Je také snahou být pouze čistě obchodními společnostmi a nezabývat se instalacemi, spolupracovat se schopnými partnery, kteří jsou finančně stabilní a s odbornými znalostmi.



S tímto úzce souvisejí i rychlejší dodávky k zákazníkům, týkající se zejména častější nakládky zboží, změna logistiky či využití alternativních dopravců.

Prozatím posledním cílem bylo vylepšení webové prezentace obou firem s použitím nových a moderních elektronických nástrojů.

## **4.2 Slovenská společnost KLIMAVEX a.s.**

Slovenský KLIMAVEX řídí jeden generální ředitel, o kterém si myslím, že u něj převládají přednosti jako například profesionalita, odbornost, lidskost, odolnost proti stresovým situacím a velmi dobré komunikační schopnosti, kterými si získává nejen zaměstnance, ale i zákazníky či dodavatele.

Tato firma má 36 stálých zaměstnanců a 13 externích pracovníků. Většina z těchto živnostníků jsou projektoví inženýři, kteří vypracovávají pro společnost jednotlivé projekty velkých zakázek a navrhují jednotky, které by měly korespondovat s developerskou společností a jejími požadavky. Dalším článkem jsou servisní technici, na které se servisní oddělení obrací se svými požadavky, když mají na diagnostiku problému či opravu u jednotlivých zařízení málo časového prostoru.

### **4.2.1 Hierarchie slovenské firmy**

Vrcholové místo ve firmě patří dozorčí radě, která je oprávněna nahlížet do všech záznamů či dokladů souvisejících se společností. Kontrolovat účetní zápisy, zda jsou vedeny řádně a v souladu s právními předpisy a stanovami firmy. Dozorčí rada také přezkoumává jakékoliv účetní závěrky a navrhuje rozdělení zisku nebo úhradu ztráty. Následně vše předkládá ke schválení valné hromadě. Dozorčí rada sestavená ze tří členů si zvolí jednoho člena, který bude společnost zastupovat před případným soudním jednáním ([www.business.cz](http://www.business.cz)).

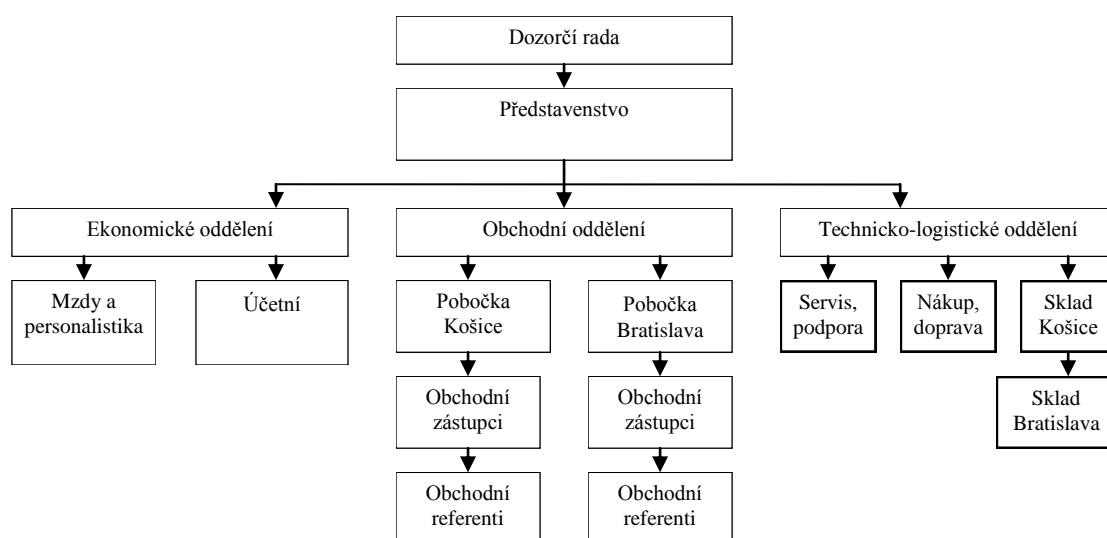
Druhé místo zaujímá představenstvo a generální ředitel. Představenstvo zabezpečuje obchodní vedení celé společnosti a také se podílí na vedení řádného účetnictví, ze kterého vypracovává podklady pro jednotlivé akcionáře. Také předkládají zprávu o podnikatelské činnosti a stavu majetku firmy ([www.obchodni-zakonik.eu](http://www.obchodni-zakonik.eu)).

Generální ředitel řídí celou organizaci, vytváří strategii a politiku podniku, která se snaží dosáhnout vytyčených cílů. V průběhu chodu společnosti musí vyhodnocovat finanční analýzy týkající se činnosti firmy. Schvaluje peněžní rozpočty a rozhoduje v marketingové,

obchodní i výrobní politice. Dále řídí, kontroluje a koordinuje výsledky práce vedoucích pracovníků, manažerů či ředitelů různých sekcí ([www.prace.cz](http://www.prace.cz)).

Další tři pozice na stejné úrovni patří ekonomickému, obchodnímu a technicko-logistickému oddělení. Ekonomické oddělení zastřešuje personální politiku, mzdy zaměstnanců a účetní operace. Pod obchodní úsek spadá pobočka v Košicích a pobočka v Bratislavě. Technicko-logistické oddělení zabezpečuje chod servisních pracovníků a technické podpory, nákupní oddělení a přepravní společnosti a také ještě sklady v Košicích a v Bratislavě.

**Obrázek č. 6 Organizační struktura KLIMAVEX a.s. – Slovenská republika**



*Zdroj: Z vlastní prezentace*

#### 4.2.2 Firemní kultura slovenské společnosti

*V nejširším pojetí firemní kultura zastřešuje celkové klima ve společnosti, chování zaměstnanců k sobě navzájem, vzájemnou důvěru a jejich spokojenost. Firemní kultura je o chování lidí v jednotlivých situacích individuálně a ve vzájemné interakci. Charakterizuje nám, jak se většina zaměstnanců firmy drží nejen psaných, ale zejména nepsaných pravidel. Do oblasti firemní kultury spadají i základní hodnoty, normy a obecná pravidla, která ve firmě vládou. Firemní kultura ovlivňuje motivaci zaměstnanců i jejich fluktuaci ([www.openn.cz](http://www.openn.cz)).*

Velmi a úzce je to provázáno s morálkou každého člověka, jeho vystupováním, chováním a jednáním. Sem bychom mohli řadit i zásady oblékání či včasný příchod na pracoviště.

*Základní charakteristika firemní kultury úspěšných firem:*

- *zaměstnanci respektují své manažery a naopak;*
- *ve firmě panuje otevřenost a dobrá vzájemná komunikace;*
- *problémy se řeší společně se zaměstnanci;*
- *zaměstnanci se cítí spoluzodpovědni za úspěch;*
- *panuje rovnováha mezi pracovním a soukromým životem ([www.openn.cz](http://www.openn.cz)).*

Na Slovensku jsou zaměstnanci, vedoucí různých oddělení i generální ředitel, velmi přátelští. Při každém příchodu či odchodu si dávají polibek na tvář z obou stran. Generální ředitel je velmi uznávaným odborníkem a člověkem na správném místě i pozici. I když v této firmě panuje pozitivní atmosféra, všichni zaměstnanci mají respekt ke svým přímým nadřízeným i k řediteli. Plní své úkoly, které jim byly zadány a v případě, že si nevědí rady, vedoucí daného oddělení vždy pomůže. Někdy bývá mnoho práce a s tím souvisí i pracovní stres, který pracovníci dokáží zlehčit smíchem a vtipkováním. Myslím si, že v této firmě je opravdu velmi stmelový kolektiv, což je výborné nejen pro pracovní nasazení, tempo, ale i soukromý pocit pracovníka, který se každý den těší do práce. Všechny tyto aspekty poukazují na vizitku celé společnosti. Vždy, když někdo posuzuje firemní kulturu, tak je ovlivněn subjektivním názorem a je velmi těžké posuzovat pouze obecně. Záleží také na faktoru, zda společnost analyzuje profesionální firma, která je nezájatá, a nebo pracovník dané společnosti, který je provázán úzkými pracovními vztahy a dlouholetou spoluprací. Tato společnost má interní Pracovní řád, kterým se musí řídit každý zaměstnanec bez rozdílu úrovně pozice. V této směrnici se pojednává o pracovní kázni, odpovědnosti a kompetencích. Firma má více zaměstnanců, a proto jsou funkce rozdělené ředitelem společnosti. Každý má na starosti pouze svůj úsek, za který je zodpovědný. Ředitel dává pokyny obchodnímu řediteli, technicko-logistickému řediteli, ekonomickému řediteli, vedoucímu nákupního oddělení, vedoucímu skladu v Košicích a také vedoucímu pobočky v Bratislavě. Tito pracovníci mají pod sebou přidělený potřebný počet podřízených zaměstnanců, kterým delegují úkoly přidělené generálním ředitelem.

### **4.3 Česká společnost KLIMAVEX CZ a.s.**

Český KLIMAVEX vedou společně dva vedoucí pracovníci. Jeden byl zvolen akcionáři z důvodu svých schopností, za dva roky dokázal svůj obrat z trojnásobit. Věnuje práci veškerý volný čas a snaží se o jeho dobré fungování. Druhý vedoucí má otce, který je jedním z akcionářů společnosti.

Dceřiná česká firma má čtyři stálé zaměstnance a tři externí pracovníky pracující na živnostenský list. Jeden zpracovává účetní operace a druhý je správcem informačního systému a třetí provádí servisní a opravářské práce. Dříve se reklamované zboží zasílalo na opravy do druhé společnosti, ale postupem času se zjistilo, že bude lepší najít servisního technika v České republice, aby se o tyto záležitosti postaral. Hlavním důvodem byly velké finanční náklady spojené s dopravou zboží.

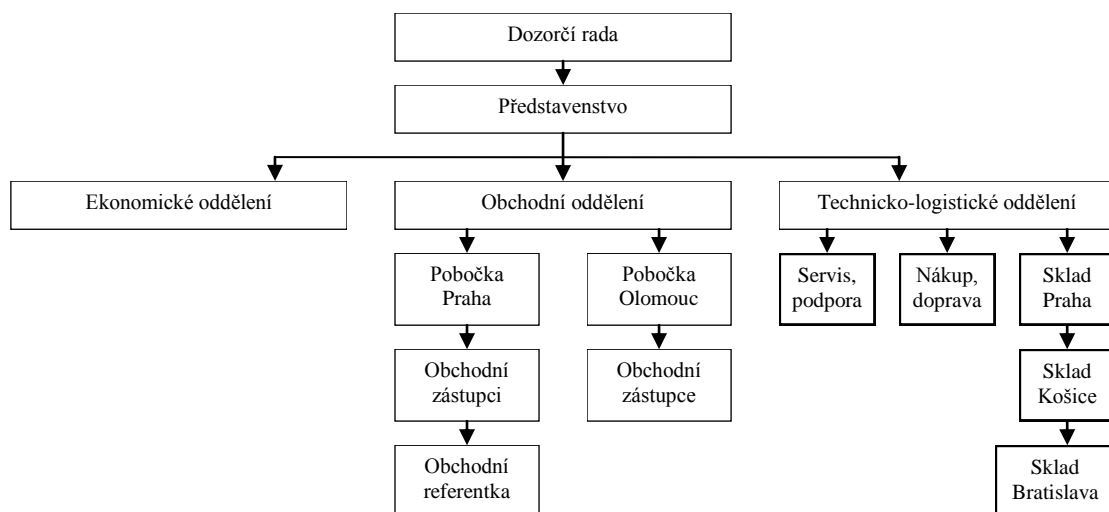
#### **4.3.1 Hierarchie české firmy**

Tak jako u slovenské firmy je i zde nejvyšší místo obsazeno dozorčí radou. Dozorčí rada má tři členy. První dva pochází z Prahy. Oba vlastní svou vlastní společnost, která má zázemí v Horních Počernicích. U nich v budově se našly prostory pro vybudování naší firmy. Třetí člen je z Trenčína a je strýcem jednoho z vedoucích pracovníků. Z počátku byl jedním z členů i generální ředitel slovenské firmy, ale postupem času nastaly změny, o kterých se veřejně nemluvalo.

Dalším orgánem je představenstvo, které se také skládá ze tří členů. Jedním je další z majitelů společnosti, ve které český KLIMAVEX sídlí. Další dvě místa patří předsedovi a místopředsedovi představenstva, kteří jsou zároveň i vedoucími pracovníky. Zastupují firmu navenek a u každého důležitého jednání musí být oba přítomni.

Další pozice jsou téměř totožné s dceřinou společností. Ekonomické oddělení, obchodní oddělení a technicko-logistické oddělení. V ekonomickém oddělení pracuje externí pracovnice, která zpracovává mzdy, účetní operace a účetní závěrky. Také chystá podklady pro celní správu. Pod obchodní oddělení spadá pobočka Praha a pobočka Olomouc, do které patří obchodní zástupci a referentka. Poslední technicko-logistické oddělení zastřešuje externí pracovník, který provádí servis a technickou podporu. O nákup zboží a dopravu se stará jeden z vedoucích pracovníků, také sem patří sklady v Bratislavě, Košicích a v Praze.

**Obrázek č. 7 Organizační struktura KLIMAVEX CZ a.s. – Česká republika**



*Zdroj: Z vlastní prezentace*

#### **4.3.2 Firemní kultura české společnosti**

Český KLIMAVEX je mnohonásobně menší než slovenský, a tak předseda a místopředseda představenstva jsou zároveň i obchodními zástupci pro Čechy. Do jejich kompetencí spadá chod celého KLIMAVEX CZ a.s., řízení sídla společnosti v Praze a obchodní činnosti spojené se zákazníky a dodavateli. V sídle společnosti je jedna referentka, která se nejvíce stará o fakturaci a objednávky ode všech obchodních zástupců v ČR. Pobočka v Olomouci měla svou vlastní kancelář, která byla před dvěma lety zrušena z důvodu šetření a její pracovníci si museli vytvořit doma „home office“. Tato firma je velmi provázaná rodinnými vztahy a příbuzenstvem, ale ani přesto není klima v této společnosti tak pozitivní, jako u dceřiné společnosti. Tím, že firma nemá tolik zaměstnanců, je samozřejmě kladen důraz na každého člena týmu, který musí zvládat více povinností a úkolů.

Jaká je firemní kultura společnosti, tak taková je i její identita. Je důležité, jak se firma prezentuje veřejnosti, ale také, jak působí na své zaměstnance a jejich vnímání. Budování firemní kultury je dlouhodobou záležitostí. S tím je úzce spojené i dobré jméno, které v dnešní době není tak snadné si ve velké konkurenci nejen vybudovat, ale i udržet. S momentální rychlou moderní dobou se musí každá firma přizpůsobit potřebám trhu a potřebám zákazníků. Základní prvky firemní kultury jsou:

- symboly – zahrnují různé znaky, kterým rozumí pouze členové týmu, jako například zkratky, slang, oblékání;
- hrdinové – většinou to jsou zakladatelé společností, ke kterým vzhlížíme a považujeme je za svůj vzor;
- rituály – jsou společensky nezbytné činnosti, kterých se musíme účastnit (oslavy, schůze, porady, plánování a kontrolní systémy);
- hodnoty – nejvýznamnější část firemní kultury, hodnoty se přenášejí do pracovní morálky, interakcí mezi zaměstnanci, loajalita a sounáležitost s firmou, kterou by měli mít všichni zaměstnanci, nebo alespoň pracovníci na vedoucích pozicích ([www.ipodnikatel.cz](http://www.ipodnikatel.cz)).

## **EMPIRICKÁ ČÁST**

## **5 Vnímání firmy, motivace a rozvoj zaměstnanců**

Pozitivní vnímání firmy, a neméně důležitý pozitivní přístup k výkonu práce samotných zaměstnanců, se řadí mezi hlavní úspěchy společnosti. Drtivá většina společností z tohoto také čerpá a využívá ve svůj prospěch. Dnešní moderní a „zrychlená“ doba si žádá kontinuální rozvoj lidské osobnosti. Termín „rozvoj lidské osobnosti“ je v současné době velmi využíván. Jedná se o termín označující aktivity a služby, které jsou nabízeny podnikatelskými subjekty k výše uvedenému rozvoji. Jakákoliv činnost, ať už jde o různá školení, kurzy, motivaci či jiné, je novou informací, postupem, nácvikem pro subjekt, kterému přináší rozvoj osobnosti, tyto činnosti rozšiřují znalosti a dovednosti dané osoby. Důležitým faktem je také nutnost si uvědomit, že každá osobnost je odlišná a některé aktivity a služby mohou být pro určité jedince spíše kontraproduktivní a nemusí vést k rozvoji osobnosti. V této situaci je nutné zvážit vždy osobnost, kterou chce firma rozvíjet a formu rozvoje přímo tomuto podmínit. V této souvislosti je také třeba nejprve zjistit potřeby všech zaměstnanců související s pracovní pozicí, na kterou byli přiděleni. Posoudit, zda jsou správně rozděleny kompetence v rozhodování. Zda existuje možnost, jak posílit příslušnost pracovníků k daným firmám. Zároveň, zda je možné posílit sebevědomí pracovníků a motivovat je k lepším pracovním výkonům. Další výstupy by měly zahrnovat inovaci vzdělávacího systému a zmapovat kroky, které může vedení obou společností provést pro zvýšení profesní úrovně nejen svých zaměstnanců, ale i u sebe samotných.

### **5.1 Cíl empirické práce**

Výzkum je zaměřen na vnímání KLIMAVEXU jako firmy, a to jak manažery firem, tak jednotlivými pracovníky obou společností v České republice i na Slovensku. Velký důraz je zároveň kladen na to, jak KLIMAVEX motivuje své zaměstnance a jak rozvíjí jejich potenciál schopností.

Hlavním cílem empirické části je zjištění, jak zaměstnanci a manažeři vnímají firmu KLIMAVEX, jak je nastavena motivace zaměstnanců, jejich rozvoj a následně navrhnout zlepšení v této oblasti, tak aby jednotlivý zaměstnanci neměli potřebu firmu opouštět a nezvyšovala se tak fluktuace pracovníku dané firmy, která je nežádoucí. A to především z hlediska nákladů na vyhledání nových pracovníků, jejich zaučení atd.



## 5.2 Stanovení problému a výzkumných otázek

Stanovení výzkumného problému je klíčovým bodem výzkumu. Po prostudování literatury i zaměření se na praxi v KLIMAVEXU, jsem stanovila výzkumný problém takto:

***Podporuje vnímání firmy, motivace a rozvoj v zaměstnání odchod pracovníku z KLIMAVEXU?***

Na tento problém následně navazují následující výzkumné otázky, dle kterých se mi podaří daný problém blíže specifikovat. Jedná se o tyto tři otázky:

**1. Na jaké překážky narazí manažer při řízení lidských zdrojů v menší firmě v návaznosti na motivaci, rozvoj zaměstnanců a vnímání firmy jednotlivými zaměstnanci?**

Tato výzkumná otázka zjistí, na jaká úskalí narazí manažer při řízení lidských zdrojů v návaznosti na motivaci svých podřízených a jejich rozvoj. Toto výzkumné šetření je provedeno formou rozhovoru s vedoucími pracovníky obou společností.

**2. Jaký vztah mají zaměstnanci se svým zaměstnavatelem, jak vnímají budoucnost firmy a možnost dalšího vzdělávání?**

Daná výzkumná otázka je věnována vnímání firmy samotnými pracovníky. Zda důvěřují dané firmě a vidí v ní svou budoucnost. Tato otázka také zahrnuje, jestli firma KLIMAVEX nabídla svým zaměstnancům absolvování nějakého vzdělávacího kurzu. Toto výzkumné šetření je provedeno dotazníkovou formou a věnují se jí otázky číslo 7-8, 11-14.

**3. Jak hodnotí zaměstnanci personální práci v daných firmách a cítí se dostatečně motivováni?**

Poslední výzkumná otázka je zaměřena na vnímání personální práce, systému motivování v daných společnostech, tedy jak v české, tak slovenské firmě. Toto výzkumné šetření je provedeno pomocí dotazníku a vztahují se k ní otázky číslo 3, 5, 9-10, 16.

## **6 Výzkumné šetření**

V rámci společností KLIMAVEX jsem požádala vedoucí pracovníky o rozhovor pro praktickou část své práce. Rozhovoru se zúčastnili všichni tři manažeři obou společností, jeden za slovenský KLIMAVEX a.s. a dva za český KLIMAVEX CZ a.s. Po uskutečněných rozhovorech jsem se, pro větší možnost výzkumu a komparace, rozhodla, že praktická část práce bude doplněna ještě o metodu dotazníku, která je určitou formou psaného řízeného rozhovoru, nicméně je časově méně náročná. V rámci rozhovoru byli kolegové a ostatní zaměstnanci požádáni o vyplnění dotazníku. Celkem bylo rozdáno 53 dotazníků. Pro výzkum, jeho vyhodnocení, komparaci a vyvození závěrů z daných rozhovorů a z dotazníkového šetření, je tak nyní dostatečné množství podkladů.

### **6.1 Metody výzkumu**

Pro daný výzkum byly použity dvě metody:

1. polostrukturovaný rozhovor;
2. dotazníkové šetření.

Formu polostrukturovaného rozhovoru u vedoucích pracovníků, který nenabízí varianty odpovědí, jsem zvolila proto, abych nepodsouvala manažerům v roli respondentů své názory a dozvěděla se více informací o jejich vztahu, vztahu k dané firmě, včetně vztahu a vnímání pracovníků. Tímto jim nabízím více prostoru pro vyjádření subjektivního názoru a možnost vyjasnit si případná nedorozumění v pochopení otázky.

Dotazníkové šetření bylo stanoveno s ohledem na výzkumné otázky a realizováno mezi pracovníky pomocí dotazníku vlastní konstrukce. Plná verze tohoto dotazníku je uvedena v Příloze 1. Dotazník má celkem 16 otázek, jež jsou zaměřeny na vnímání firmy jako takové, rozvoje a motivování. Respondenti odpovídající na otázky měli možnost volit ze 4 variant odpovědi. Jedna z otázek (číslo 8) nabízela možnost i volné odpovědi. Dotazování probíhalo anonymně. Zapečetěné krabice, do kterých byla možnost vhazovat vyplněné dotazníky, byly umístěny na chodbách ve všech pobočkách. V Praze jsem si zapečetěnou krabici vyzvedla osobně. Z Košic a z Bratislavy mi byly zapečetěné krabice zaslány přepravní společností.

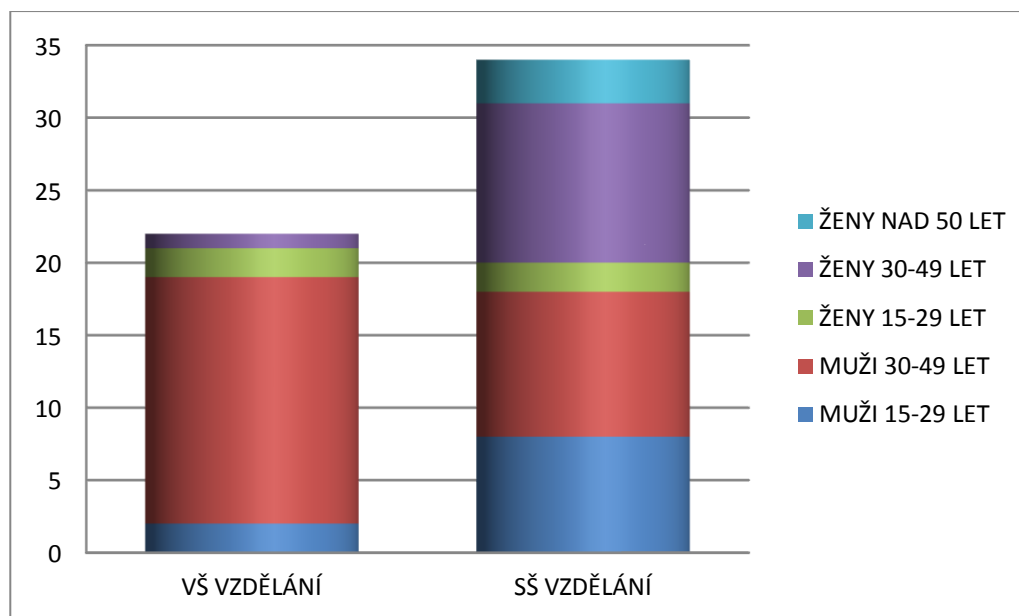
### **6.2 Výzkumný soubor**

Prvním souborem lidí, kteří se stali součástí mého výzkumu, byli tři vedoucí pracovníci. Každý z nich mně poskytl individuální rozhovor. Na začátku každého rozhovoru

jsem respondenty seznámila s krátkým obsahem. Dle zákona č. 101/2000 Sb. o ochraně osobních údajů a anonymizaci dat, je nutné mít výslovný souhlas se zpracováním dat. Na základě uděleného souhlasu výše uvedených, byly rozhovory zaznamenány na nahrávací zařízení a jsou součástí příloženého CD.

Výzkumným souborem pro dotazníkové šetření byli řadoví pracovníci obou firem KLIMAVEX. Pro účely výzkumného souboru jsem sloučila pracovníky KLIMAVEXU v Čechách i na Slovensku a pominula jsem i rozdělení pracovníků, kteří pracují na živnostenský list či jsou v zaměstnaneckém poměru. Celkový počet dotázaných byl 56 pracovníků, z toho 53 jsou řadoví zaměstnanci a 3 jsou na vedoucích postech.

Tyto počty a rozdělení zaměstnanců jsou podloženy a znázorněny grafem č. 1. Na tomto grafu jsou uvedeny dva sloupce, základní rozdělení je podle typu dosaženého vzdělání, první sloupec představuje vysokoškolské vzdělání a druhý středoškolské vzdělání, zároveň je druhotné dělení na muže a ženy a dělení dle věkových kategorií. Z tohoto grafu je tedy patrné, že pro KLIMAVEX pracují především muži středního produktivního věku (30-49 let), kteří mají z velké části vysokoškolské vzdělání, muži nad 50 let ve společnosti zastoupeni nejsou a ženy nad 50 let tvoří silnou menšinu všech pracovníků. Obecně pracuje pro KLIMAVEX pak téměř dvojnásobek mužů oproti ženám. Zaměstnanci mají převážně středoškolské vzdělání.



Graf č. 1 Rozdělení pracovníků spřízněných firem KLIMAVEX

Zdroj: vlastní zpracování na základě dat z KLIMAVEXU

### 6.2.1 Rozhovor s vedoucími pracovníky

Byly uskutečněny celkem 3 individuální rozhovory s vedoucími pracovníky, které trvaly cca 30 minut. Na Slovensku jsem hovořila s generálním ředitelem a v České republice s předsedou představenstva a místopředsedou představenstva, kteří jsou oba zároveň i vedoucími pracovníky.

### 6.2.2 Průběh rozhovoru s vedoucími pracovníky

S ohledem na vedoucí pozici pracovníků ve firmě jsem jako jednu z možných vhodných technik sběru dat zvolila přímé dotazování formou polostrukturovaného rozhovoru s otevřenými otázkami. Tuto formu rozhovoru, který nenabízí možné varianty odpovědí, jsem zvolila záměrně. Důvody, které mě k tomu vedly, jsou naprosto prosté a zcela zřejmé. V případě nastavení možné varianty odpovědi, nedochází k zamyšlení a vlastnímu prostoru pro vyjádření pracovníka, čímž by se pro mě stal rozhovor zbytečným a nic nevyovídajícím. Pro můj výzkum bylo velmi důležité dozvědět se informace zejména z oblasti řízení lidských zdrojů, případně zjištění návrhů každého z nich na zlepšení či úpravu. Dále mě velmi zajímal pohled pracovníků na samotnou společnost, zda li jsou hodnoty, které společnost uznává, v souladu s hodnotami, které uznávají pracovníci. Každý z nich měl velké množství návrhů, jakým způsobem je možné přispět k motivaci pracovníků ve společnosti a tím dosáhnout zpětné vazby ve formě lepšího výkonu pracovníků. Informací, které jsem se snažila získat, bylo nepřehledné množství. Níže jsou uvedeny otázky, které byly v rozhovoru položeny.

- Charakterizoval byste Vaší společnost jako úspěšnou?
- Jak byste popsal kulturu Vaší společnosti a vztahy na pracovišti?
- Jaké hodnoty uznáváte? Jaké hodnoty uznává Vaše společnost?
- Jak dlouho zastáváte manažerskou pozici?
- Jak moc vztahy na pracovišti podle Vás ovlivňují výkon pracovníků?
- Čím si myslíte, že přispíváte Vy osobně k dobré atmosféře na pracovišti?
- Co podle Vás znamená termín řízení lidských zdrojů?
- Jaké úskalí má pro Vás osobně vedení lidí?
- Absolvoval jste nějakou speciální přípravu na manažerskou pozici?

- Na jaká úskalí jste narazil při vedení zaměstnanců?
- Jaké dle Vás může mít přínosy vzdělání zaměstnanců?
- Jak je podle Vás dobré motivovat pracovníky k lepšímu výkonu?

### **6.2.3 Analýza a interpretace rozhovorů**

Z daných rozhovorů vyplývá, že všichni oslovení respondenti zastávají manažerskou pozici více jak 5 let (i když ne po celou dobu v dané firmě), zároveň vidí společnost jako perspektivní podnik, který je třeba udržovat v soustavném chodu.

V České republice byla firma hodnocena z dlouhodobého hlediska jako perspektivní z toho důvodu, že je komplexním importérem a dlouhodobě udržuje rostoucí počet partnerských společností a spokojených klientů, v čemž vedení firmy spatřuje konkurenční výhodu. Zároveň si také zakládají na kvalitě nabízeného sortimentu. České vedení společnosti se snaží o maximální spokojenost zákazníků i o maximální spokojenost zaměstnanců vzhledem k tomu, že pracovníci přicházejí do styku se stálými i potencionálními zákazníky. Postupně se i v České republice začíná KLIMAVEX CZ a.s. dobře rozvíjet. Na začátku svého působení měl pouze 5 zaměstnanců. Rozvoj této společnosti umožnil nábor dalších pracovníků, kteří se snaží posílit celý kolektiv. Kultura této společnosti je v souladu s oběma manažery, kteří se na své pozice dopracovali vlastní pílí. Jeden čerpá nabyté zkušenosti z vysoké školy a z absolvovaných kurzů. Druhý více využívá zkušeností a rad svého otce, který řídí téměř celý život několik firem. Vztahy na pracovišti mezi zaměstnanci jsou ovlivněny mírou práce a případnými stresovými situacemi, do kterých se pracovník dostane pod tíhou časového presu. Vzhledem k dobré morální osobnosti všech členů týmu, není nouze o podání pomocné ruky při zvládání náročných úkolů. I proto, aby tomu tak bylo i nadále, se vedení firmy snaží o dobré fungování vztahů mezi kolegy, protože si jsou jisti, že dobré vztahy na pracovišti, klid a psychická rovnováha mají pozitivní vliv na výkon a chybovost zaměstnance. V otázce týkající se vzdělání podřízených pracovníků se oba manažeři shodují, že na pozice, které se postupně obsazují novými členy týmu, není potřeba vysoké školy. Při náboru potencionálních zaměstnanců bylo ale jasně definováno minimálně středoškolské vzdělání.

Vzhledem k velmi náročným a velkým změnám právních forem, kterými si slovenský KLIMAVEX a.s. prošel, si generální ředitel myslí, že nyní už by taková situace nastat neměla, protože je zároveň už i majitelem celé společnosti a vždy bude usilovat o zabezpečení

úspěšného postavení na obchodním trhu. Na Slovensku si je daný respondent více vědom úskalí ovlivňování výkonu pracovníků pracovním prostředím, proto zásadní prioritou slovenské firmy je v současné době vytvoření kvalitního pracovního prostředí. Nyní tato firma zabezpečuje vybudování nových prostor v bratislavské pobočce, konkrétně jak administrativních prostor, tak i prostor skladovacích. Tato plocha by již měla být v souladu s požadavky vedení společnosti i jednotlivých pracovníků. Tímto se generální ředitel snaží vyjít zaměstnancům vstříc a přispět k dobré pracovní atmosféře na pracovišti. O vztazích podřízených pracovníků na pracovišti si tento manažer myslí, že jsou velmi přátelské a kolegiální. V tomto názoru jej utvrdil i fakt, že někteří zaměstnanci zde našli svého celoživotního partnera nebo nejlepšího přítele.

České i slovenské vedení firmy považuje řízení lidských zdrojů za velmi důležité a prospěšné. Součástí řízení lidských zdrojů je i vzdělávání zaměstnanců. Téměř všichni absolvovali řadu školení a kurzů v rámci svých manažerských postů. Především v české sekci se zastává názor, že školení není aplikovatelná metoda vzdělání vhodná pro všechny pracovníky dané firmy, školení je třeba „si zasloužit“. Naopak slovenská sekce zastává názor, že školení a další rozvoj zaměstnanců je velmi prospěšný pro všechny. Firma by ráda umožnila všem pracovníkům různá školení a tím jejich rozvoj, ale z mnoha důvodů a zejména proto, že školení a vzdělávání zaměstnanců stojí velké finanční prostředky, není v silách firmy vyslat na školení veškerý personál. Základním předpokladem pro vyslání daného zaměstnance na školení je posouzení, jak velký prospěch pro něho školení bude mít a jakým způsobem z toho bude posléze profitovat firma.

Všichni tři manažeři se shodují, že vedení podřízených pracovníků není jednoduchou záležitostí. Motivovat pracovníky k výkonu, při omezených finančních prostředcích, v malé firmě je nesnadným úkolem. Vedoucí pracovníci mají především obavy, aby si jejich podřízení pracovníci nemysleli, že jsou za svou práci málo finančně oceněni a také nadměru úkolováni. Všichni se také domnívají, že jejich obavy jsou zbytečné. Ti, kteří zvládají podle hodnocení nadřízených své pracovní úkoly, jsou kladně hodnoceni a mohou využívat i firemních benefitů např. v podobě mobilního telefonu či notebooku.

Česká sekce se snažila motivovat zaměstnance především výší jejich mzdy a „pracovními benefity“ typu služební auto, mobilní telefon, notebook. Vedení firmy ale přiznává, že výše mzdy je velice individuální. V návaznosti na současnou ekonomickou situaci bylo rozhodnuto o snížení základní výše mzdy a v souvislosti s plněním měsíčního

plánu došlo ke zvýšení pohyblivé části mzdy v případě kladného plnění. Slovenská sekce má mzdové otázky z hlediska vedení podniku vyřešeny již dlouho a motivaci pracovníků řeší podnikáním společných akcí firmy, které jsou pořádány několikrát za rok. Tuto formu motivace považuje vedení slovenské sekce za mimořádně přínosné a dostačující pro dobré výkony zaměstnance a k podpoře sounáležitosti k firmě.

#### **6.2.4 Dotazníkové šetření**

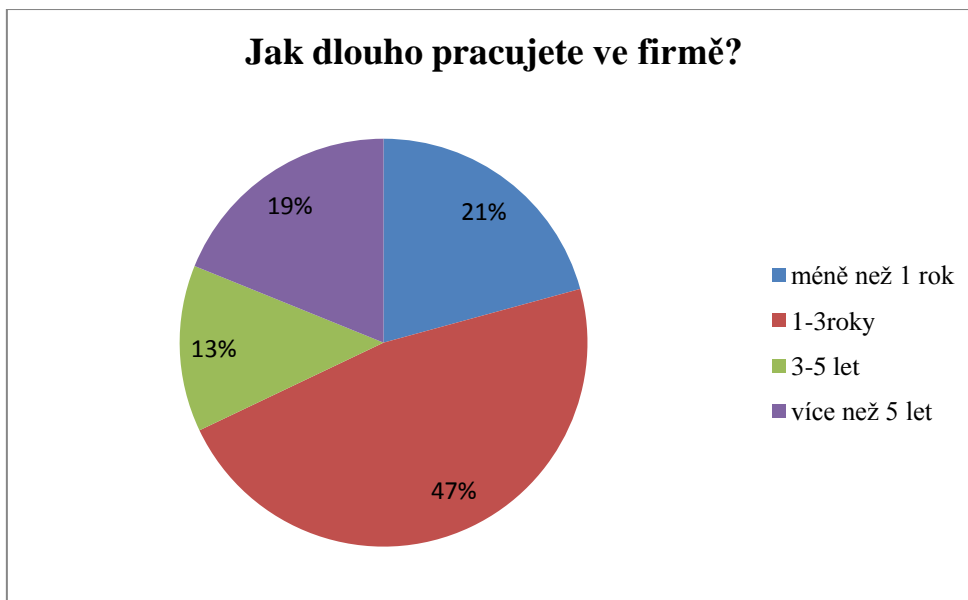
Formu výzkumu pomocí polostrukturovaného dotazníku jsem volila z více důvodů. Tato forma je vhodná pro širší okruh lidí a také se vyznačuje nízkou časovou i finanční náročností. Uvědomuji si, že nevýhodou dotazníku je možné zkreslení údajů ze strany oslovených a jedná se o vyjádření pouze svého individuálního názoru na danou věc, přesto se dá velmi dobře použít pro statistické zpracování a k vyhodnocení mého průzkumu. Dotazník byl složen ze 16ti otázek a v průběhu dubna roku 2015 byl rozdán pracovníkům v Praze, v Olomouci a rozeslán pracovníkům na Slovensku.

#### **6.2.5 Průběh dotazníkového šetření**

V rámci firmy jsem osobně rozdala či e-mailem zaslala 53 dotazníků, návratnost dotazníků byla překvapivě 100%. Časový horizont pro vyplnění dotazníků byl v rámci jednoho měsíce. V následující části diplomové práce je zpracováno, jak jednotliví pracovníci odpovídali.

## 6.2.6 Analýza a interpretace dotazníkového šetření

### Otázka č. 1: Jak dlouho pracujete ve firmě?



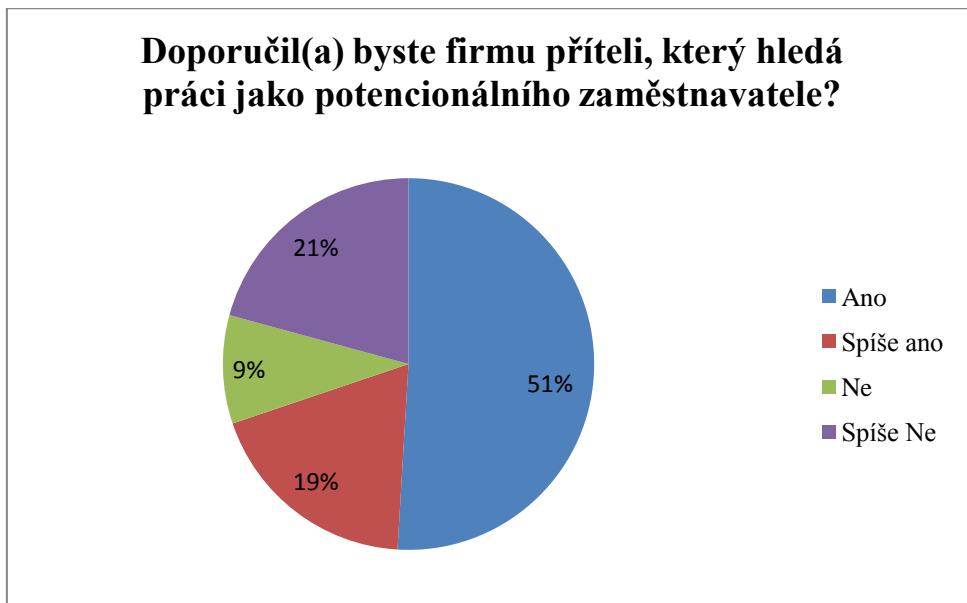
Graf č. 2: Souhrn odpovědí na otázku dotazníku č. 1.

Zdroj: vlastní zpracování

Z této otázky jsem se nažila zjistit, jaká je fluktuace pracovníků v dané firmě. Varianty odpovědí byly: méně než 1 rok; 1-3 roky; 3-5 let; více než 5 let (respondenti byli informováni, že se sčítají roky i za předchozího KLIMAVEXU s.r.o., i za Skansky a. s., protože se vše týkalo jedné společnosti, ale pouze vždy pod jinými názvy). Z daného šetření vyplývá, že 11 pracovníků je v současnosti novými pracovníky, kteří pracují ve firmě méně než rok, oproti tomu 10 pracovníků pracuje pro firmu více než 5 let. 25 pracovníků, kteří tvoří nejpočetnější skupinu (47 %), pracuje pro firmu v rozmezí 1-3 let a zbylých 7 pracovníků v rozmezí 3-5 let.



**Otázka č. 2: Doporučil(a) byste firmu příteli, který hledá práci jako potenciálního zaměstnavatele?**

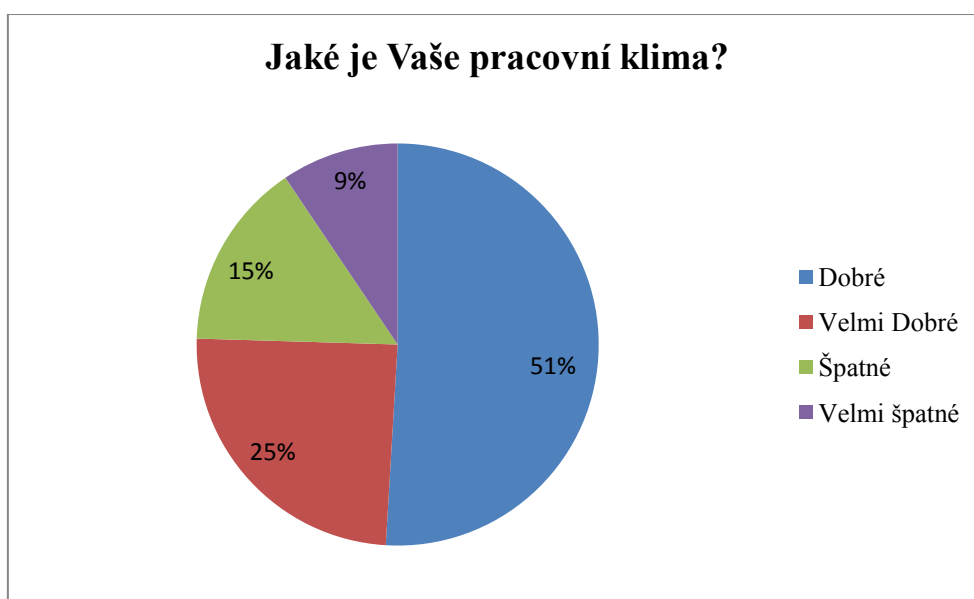


Graf č. 3: Souhrn odpovědí na otázku dotazníku č. 2.

Zdroj: vlastní zpracování

Touto otázkou jsem chtěla zjistit, jak jsou zaměstnanci loajální vůči firmě a zda se jim ve firmě pracuje nakolik dobře, že by ji doporučili svým známým či přátelům. Ze šetření vyplývá, že 27 pracovníků, kteří pracují ve firmě, resp. firmách, by KLIMAVEX momentálně doporučilo (51 % všech respondentů), spíše by doporučilo firmu celkem 19 % všech dotázaných, oproti tomu 11 pracovníků, by firmu spíše nedoporučilo. Zcela odmítlo doporučit KLIMAVEX celkem 5 pracovníků z celkového počtu respondentů.

### Otázka č. 3: Jaké je Vaše pracovní klima?

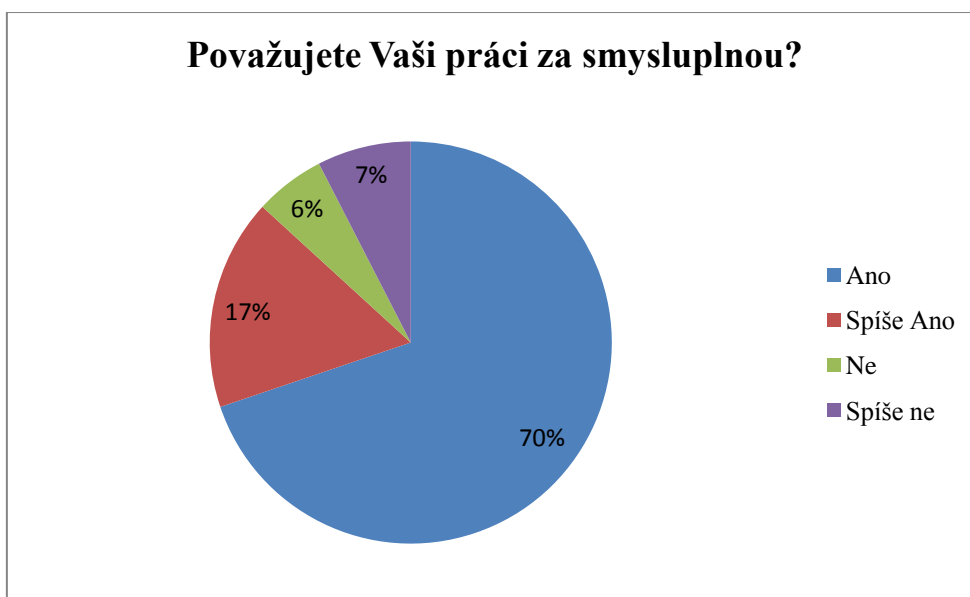


Graf č. 4: Souhrn odpovědí na otázku dotazníku č. 3.

Zdroj: vlastní zpracování

Touto otázkou jsem chtěla zjistit, jak hodnotí pracovníci ve firmě své pracovní podmínky z hlediska prostředí, případně spolupráce s kolegy apod. Varianty odpovědí byly: dobré; velmi dobré; špatné; velmi špatné. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že zhruba 75 % zaměstnanců hodnotilo současné pracovní klima jako „dobré“, nebo dokonce „velmi dobré“. Za „špatné“ považuje pracovní klima 8 pracovníků a za „velmi špatné“ 5 pracovníků. Můj osobní názor na tato zjištění je, že pracovní klima na všech našich pobočkách, je na velmi dobré úrovni. Vzhledem k tomu, že výsledky dotazníkového šetření ukázaly i opačné mínění některých zaměstnanců, přemítala jsem, kdo a z jakých důvodů mohl firmu takto hodnotit. Dotazníky jsou anonymní, takže mohu jen usuzovat, že to mohli být pracovníci pracující na živnostenský list, kteří jsou přítomni na pobočkách jen ve výjimečných situacích. Nemohou se zcela začlenit do pracovního kolektivu, a ani neznají tak dobře poměry ve firmách. Jejich názory mohou být tímto zkreslené.

#### Otázka č. 4: Považujete Vaši práci za smysluplnou?

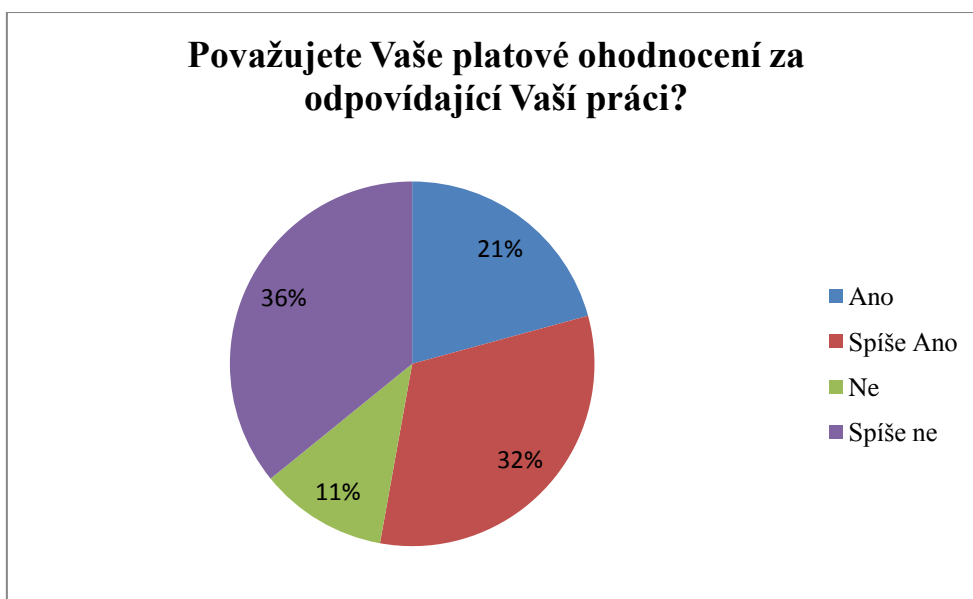


Graf č. 5: Souhrn odpovědí na otázku dotazníku č. 4.

Zdroj: vlastní zpracování

Tato otázka směřovala ke zjištění, zda daní pracovníci vidí ve své práci smysl a zda jsou tedy schopni sami sebe motivovat k lepším pracovním výkonům. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že 70 % všech pracovníků považuje svoji práci za smysluplnou a dalších 17 % za spíše smysluplnou. Variantu odpovědi „ne“ nebo „spíše ne“ zvolilo celkem 13 % pracovníků.

### Otázka č. 5: Považujete Vaše platové ohodnocení za odpovídající Vaší práci?

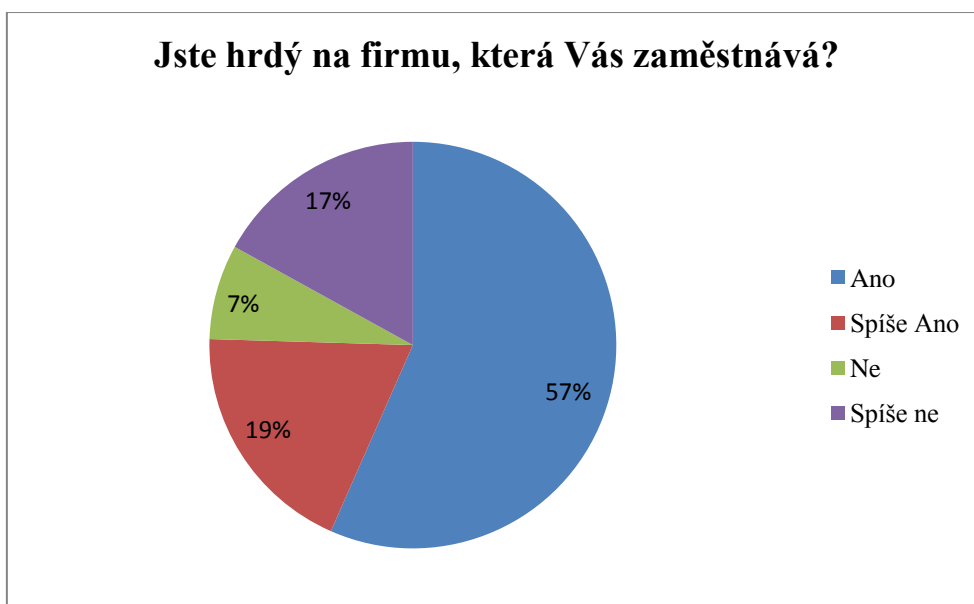


Graf č. 6: Souhrn odpovědí na otázku dotazníku č. 5.

Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 5 se zabývala platovým ohodnocením zaměstnanců. Touto otázkou jsem sledovala, zda jednotliví pracovníci vnímají svou mzdu, resp. její výši jako adekvátní odměnu za svoji práci a jsou tedy přirozeně motivováni v práci svým příjmem. Z dotazníkového šetření vyplývá, že v současnosti zhruba 1/2 všech zaměstnanců považuje svůj plat za odpovídající ke své práci, přičemž 21 % pracovníků odpovědělo, že „ano“ a dalších 32 % zaměstnanců že „spíše ano“. V rámci jednotlivých kategorií však z nabízených variant je nejvyšší hodnota u varianty „spíše ne“, k níž se přiklonilo v rámci šetření formou dotazníku 19 osob, tedy 36 % dotázaných.

**Otázka č. 6: Jste hrdý na firmu, která Vás zaměstnává?**

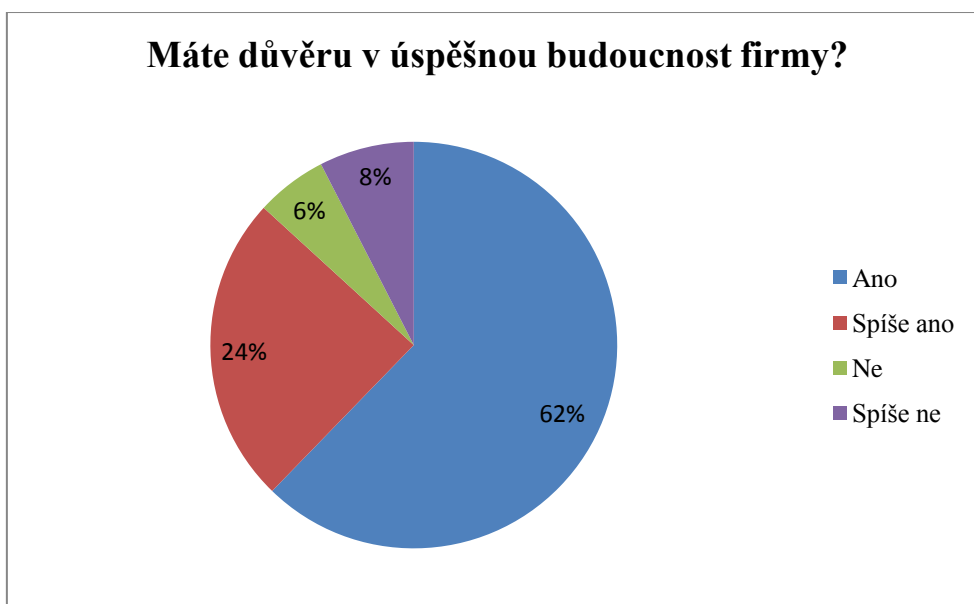


Graf č. 7: Souhrn odpovědí na otázku dotazníku č. 6.

Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 6 se zabývá příslušností a sounáležitostí jednotlivých pracovníků ke KLIMAVEXU. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že celých 57 % zaměstnanců je hrdých na KLIMAVEX. „Spíše ne“ nebo „ne“ odpovědělo v součtu 24 % zaměstnanců. Zbývajících 19 % je na KLIMAVEX pak spíše hrdých.

### Otázka č. 7: Máte důvěru v úspěšnou budoucnost firmy?

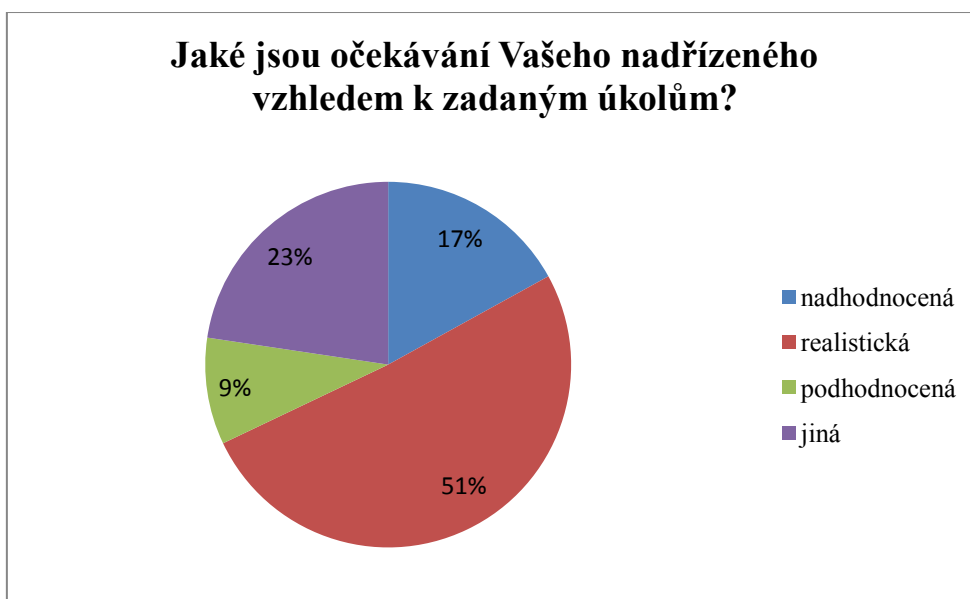


Graf č. 8: Souhrn odpovědí na otázku dotazníku č. 7.

Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 7 se zabývala sounáležitostí jednotlivých pracovníků ke KLIMAVEXU v návaznosti na důvěru ve firmu jako takovou a v jejich úspěch do budoucna. Z dotazníkového šetření vyplývá, že 33 pracovníků má důvěru ve firmu a její budoucnost. Tito pracovníci jsou zároveň nejpočetnější skupinou. „Ne“ nebo „spíše ne“ uvedlo celkově jen 7 pracovníků, kteří tvoří celkem 14 % ze všech pracovníků.

### Otázka č. 8: Jaké jsou očekávání nadřízeného vzhledem k zadaným úkolům?



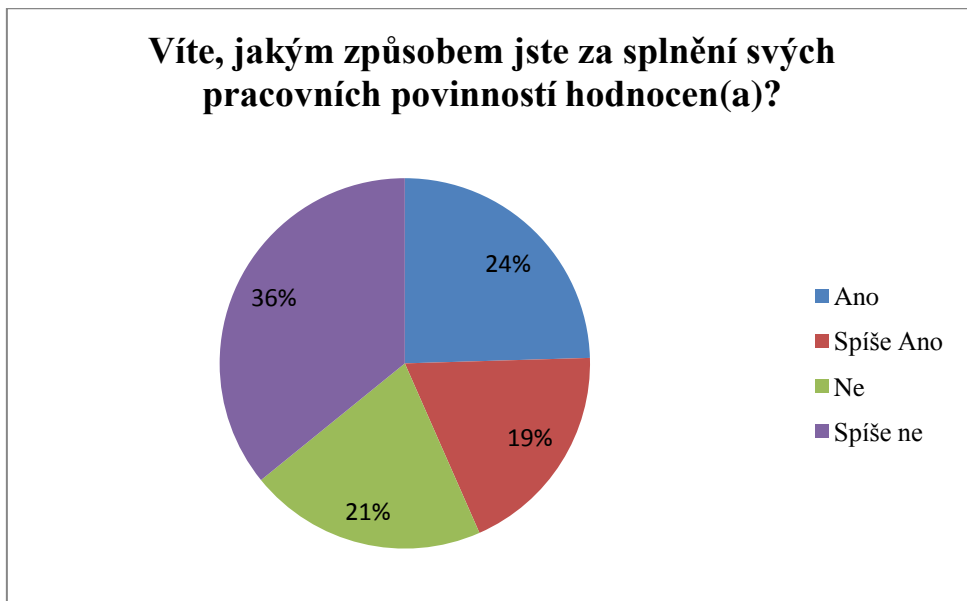
Graf č. 9: Souhrn odpovědí na otázku dotazníku č. 8.

Zdroj: vlastní zpracování

Tato otázka se zaměřovala na obtížnost zadaných úkolů z hlediska vnímání pracovníka. Zároveň to byla jediná otázka, u které jsem zvolila i formu jiná s možností vyplnění vlastního názoru. Varianty odpovědí byly: nadhodnocená; realistická; podhodnocená; jiná. Možnosti vlastního názoru (zvolení varianty „jiná“) přitom využilo celkem 12 pracovníků, tedy 23 %. Ze zbylých odpovědí si 27 pracovníků, tedy celá polovina vybrala, variantu, že očekávání nadřízeného vzhledem k zadaným úkolům jsou „realistická“. To by znamenalo, že polovině zaměstnanců nedělá problém plnit úkoly od nadřízeného řádně a včas. 5-ti lidem, tedy zhruba 9 % dokonce přijdou úkoly „podhodnocené“, tzn., že by zvládaly i úkoly náročnějšího charakteru. 9 lidem naopak přijdou úkoly „nadhodnocené“, tj. nad jejich síly, to představuje 17 % všech zaměstnanců.

Pokud se pozastavíme nad odpověďmi u varianty „jiná“. Dojdeme k závěru, že jsou zde dvě formy odpovědí. První forma odpovědí se snaží být vtipnou a nic nevyovídá v souvislosti s výkonem jednotlivých zaměstnanců. Druhá forma odpovědí, celkem 7 je formulována tak, že se z ní dají udělat varianty typu: někdy je úkol velmi náročný a musí se na něm podílet více kolegů, někdy je obtížnost úkolu v pořádku, ale na vypracování je málo času.

**Otázka č. 9: Víte, jakým způsobem jste za splnění svých pracovních povinností hodnocen(a)?**



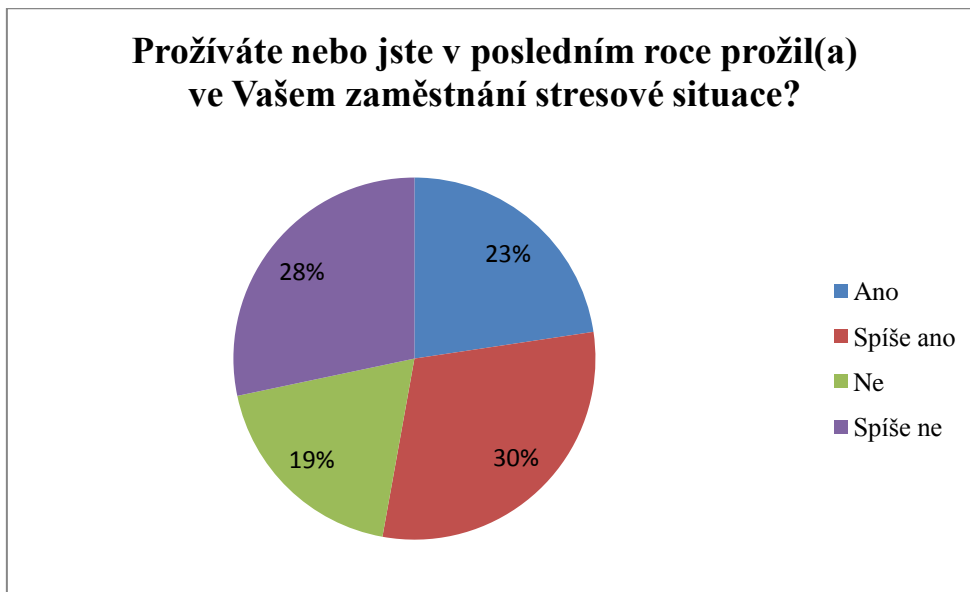
Graf č. 10: Souhrn odpovědí na otázku dotazníku č. 9.

Zdroj: vlastní zpracování

Tato otázka se zaměřovala na prezentaci způsobů hodnocení, případně odměňování ve firmě a jeho znalost mezi pracovníky. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že největší skupina pracovníků představující 36 % ze všech „spíše neví“, jakým způsobem je za splnění svých pracovních povinností hodnocena. Celkem 13 pracovníků, tedy pouze  $\frac{1}{4}$  ze všech tvrdí, že ví jakým způsobem je ohodnoceno jejich pracovní úsilí. A k variantě „spíše ano“ se přiklonilo celkem 10 pracovníků, který tvoří 19 % všech pracovníků. Poslední skupina neví, jakým způsobem je hodnocena, jedná se celkem o 11 záporných odpovědí na tuto otázku, tedy 21 %.



**Otázka č. 10: Prožíváte nebo jste v posledním roce prožil(a) ve Vašem zaměstnání stresové situace?**

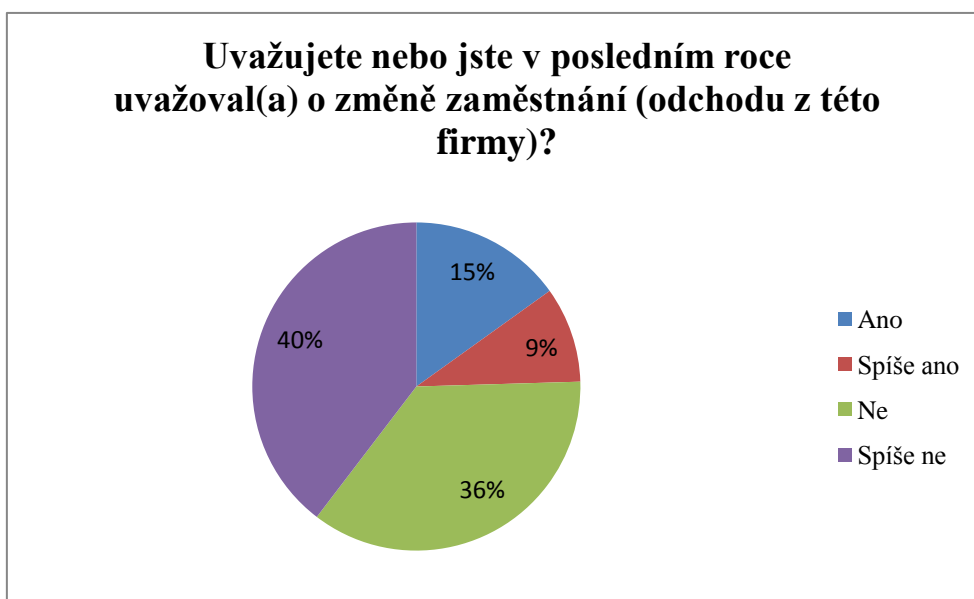


Graf č. 11: Souhrn odpovědí na otázku dotazníku č. 10.

Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 10 zjišťuje, zda jsou v zaměstnání pracovníci stresováni, tedy zda je na ně v rámci zaměstnání vyvíjen nepřiměřený nátlak, který by mohl vést ke stresovým situacím. Z dotazníkového průzkumu vyplynulo, že zhruba polovina všech zaměstnanců prožila během roku stresové situace ve svém zaměstnání. Z toho se kloní k odpovědi „ano“ celkem 12 lidí (23 %) a „spíše ano“ 16 respondentů (30 %).

**Otázka č. 11: Uvažujete nebo jste v posledním roce uvažoval(a) o změně zaměstnání (odchodu z této firmy)?**

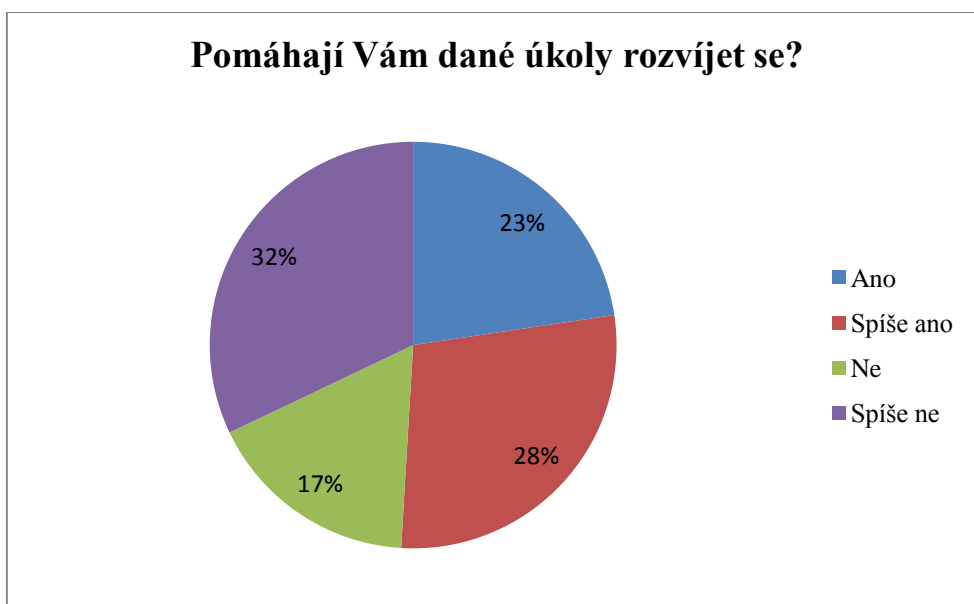


Graf č. 12: Souhrn odpovědí na otázku dotazníku č. 11.

Zdroj: vlastní zpracování

Tato otázka měla zjistit, kolik pracovníků je ochotno opustit firmu za stávajících podmínek. Z dotazníkového šetření vyplývá, že 19 respondentů, tedy 36 % všech pracovníků neuvažovalo o odchodu z KLIMAVEXU. Nejvíce respondentů zvolilo variantu „spíše ne“ a to celkem 21 pracovníků (tedy 40 %). Zbytek zaměstnanců během posledního roku uvažovalo o odchodu z firmy. Variantu „ano“ zvolilo 15 % a variantu „spíše ano“ 9 %.

### Otázka č. 12: Pomáhají Vám dané úkoly rozvíjet se?

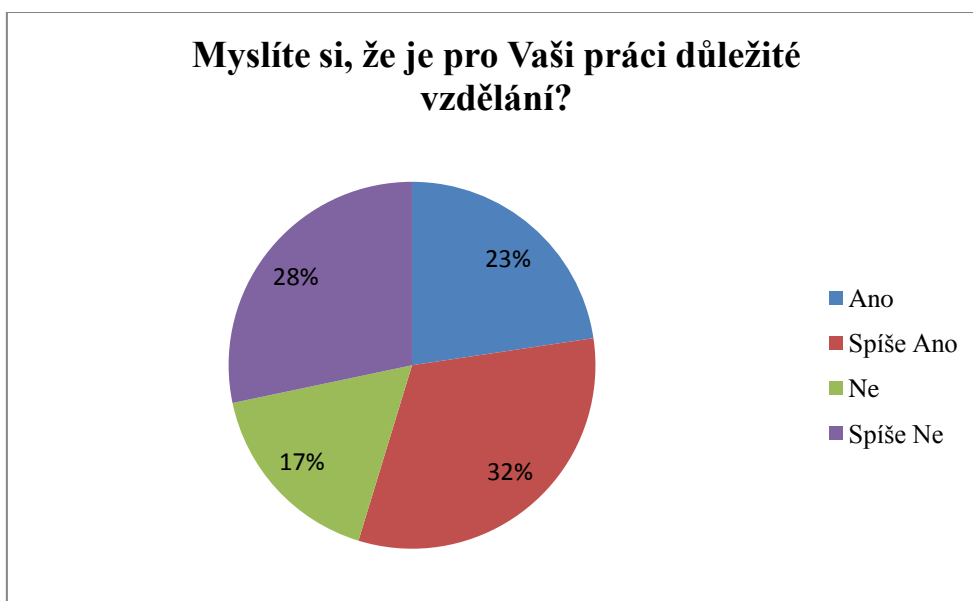


Graf č. 13: Souhrn odpovědí na otázku dotazníku č. 12.

Zdroj: vlastní zpracování

Tato otázka zjišťuje, zda se jednotliví pracovníci v rámci stanovených úkolů rozvíjejí, tedy zda jsou pro ně stanovené úkoly přínosné po pracovní stránce. Nejpočetnější skupina zaměstnanců, tedy 32 % respondentů uvedla, že jí zadané úkoly nepomáhají se rozvíjet. Druhá nejpočetnější skupina (28 %) uvedla variantu „spíše ano“. Variantu „ano“ si vybralo 12 osob, tedy 23 % zaměstnanců, s variantou „ne“, která se umístila jako poslední v počtu hlasů, se ztotožňuje 9 pracovníků, tedy 17 % všech respondentů.

**Otázka č. 13: Myslíte si, že je pro Vaši práci důležité vzdělání?**

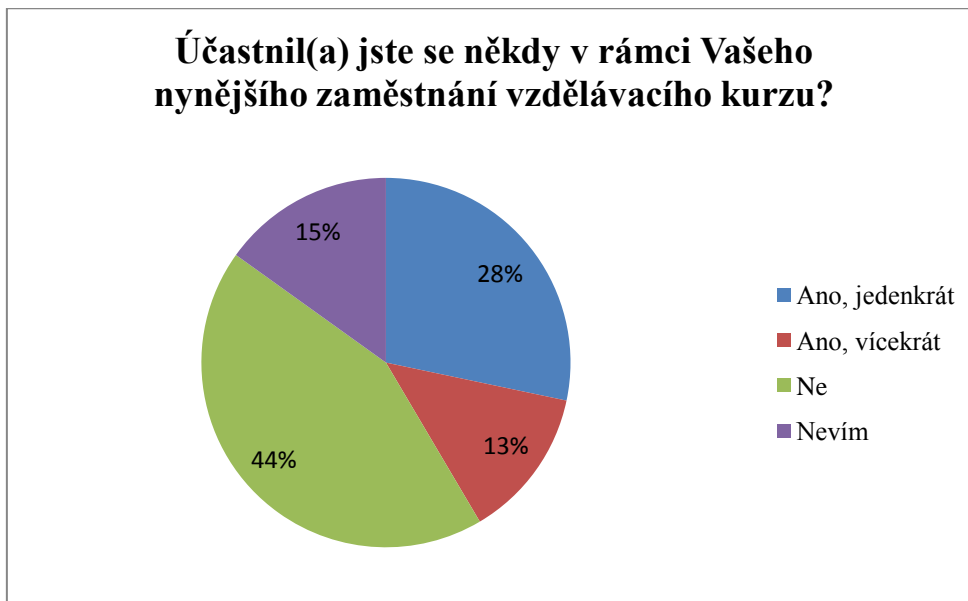


Graf č. 14: Souhrn odpovědí na otázku dotazníku č. 13.

Zdroj: vlastní zpracování

Tato otázka má ověřit, jak podstatná je pro respondenty otázka vzdělání pro vykonávání práce na přidělené pracovní pozici. Nejvíce respondentů se domnívá, že vzdělání je pro jejich práci důležité (32 %). Druhá nejpočetnější skupina se však domnívá o opaku, variantu „spíše ne“ si zvolilo 15 respondentů (28 %). 12 respondentů (23 %) bylo pro variantu „ano“ a nejméně lidí, tedy 17 % zvolilo variantu „ne“.

**Otázka č. 14: Účastnil(a) jste se někdy v rámci Vašeho nynějšího zaměstnání vzdělávacího kurzu?**



Graf č. 15: Souhrn odpovědí na otázku dotazníku č. 14.

Zdroj: vlastní zpracování

Tato otázka se zabývá tím, zda jsou v rámci KLIMAVEXU pracovníci zasíláni na vzdělávací kurzy. Na výběr bylo z variant: Ano, jedenkrát; ano, vícekrát; ne; nevím nepamatuji se. Bylo zjištěno, že 1x na školení bylo po dobu zaměstnání celkem 15 zaměstnanců, což tvoří 28 % všech respondentů, vícekrát se účastnilo vzdělávacího kurzu 7 respondentů (13 %). Celkově se zúčastnilo vzdělávacího kurzu 41 % všech zaměstnanců. Oproti tomu 44 % respondentů uvedlo, že se žádného vzdělávacího kurzu nezúčastnilo. 8 pracovníků, „neví“ nebo si „nepamatuje“, že by se vzdělávacího kurzu zúčastnilo.

### Otázka č. 15: Vaše pozice v kolektivu vyjadřuje?

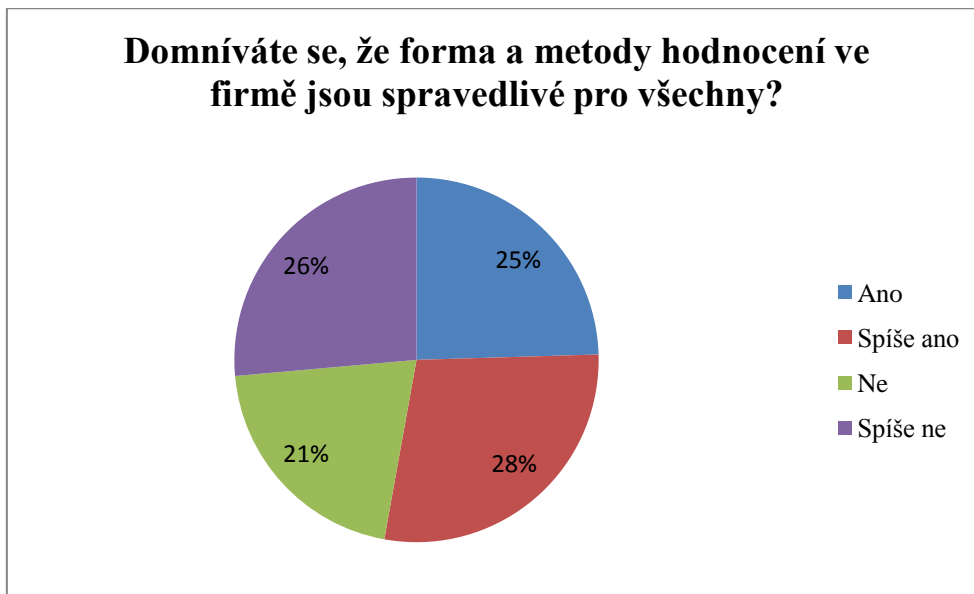


Graf č. 16: Souhrn odpovědí na otázku dotazníku č. 15.

Zdroj: vlastní zpracování

Tato otázka se zabývá tím, jací lidé v KLIMAVEXU pracují, jaká je jejich osobnost, jak oni sami sebe dokážou ohodnotit a na jakou pozici by se zařadili pracovním kolektivu. Na výběr bylo z variant: Jsem vůdčí, leader; jsem součástí týmu; jsem spíše outsider, stojím stranou a varianta nevím. 25 respondentů (47 %) uvedlo, že je „součástí týmu“. „Vůdčími“ se označilo celkem 9 osob (17 %), „outsidery“ 10 respondentů (19 %) a 9 osob zvolilo variantu „nevím“.

**Otázka č. 16: Domníváte se, že forma a metody hodnocení ve firmě jsou spravedlivé pro všechny?**



Graf č. 17: Souhrn odpovědí na otázku dotazníku č. 16.

Zdroj: vlastní zpracování

Tato otázka se ptá na formy a metody hodnocení z pohledu jednotlivých zaměstnanců. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že největší skupina zvolila variantu „spíše ano“ (28 %). Následovaná skupinou respondentů, která zvolila variantu „spíše ne“ (26 %). Zcela souhlasí 13 pracovníků (25 %), že forma a metody hodnocení jsou ve firmě spravedlivé a 11 pracovníků (21 %) odpovědělo variantou „ne“.

## 7 Shrnutí empirické části

V návaznosti na daný rozhovor a výsledky dotazníkového šetření bude mít následující podkapitola za cíl celkové shrnutí zjištěných výsledků. Výsledek výzkumu a výstup z rozhovorů bude porovnán s výzkumnými otázkami, které jsem si stanovila dříve.

*Výzkumná otázka č. 1: Na jaké překážky narazí manažer při řízení lidských zdrojů v menší firmě v návaznosti na motivaci a rozvoj zaměstnanců a vnímání firmy jednotlivými zaměstnanci?*

Manažer při řízení v menší firmě narazí především na to, že má jednak omezený počet zaměstnanců a jednak omezený počet financí k jejich rozvoji. Také většinou nemá tolik finančních prostředků, aby plně uspokojil svého zaměstnance v požadované výši jeho mzdy. Pro spokojenost zaměstnanců musí zvažovat alternativní formy „odměňování“ tak, aby zaměstnanci neměli potřebu odcházet z firmy a přecházet ke konkurenci, kde by mohli využívat „know-how“ malé firmy. Je velmi vhodné se zamyslet nad vzděláváním zaměstnanců v souvislosti s budoucí úsporou zdrojů.

*Výzkumná otázka č. 2: Jaký vztah mají zaměstnanci se svým zaměstnavatelem, jak vnímají budoucnost firmy a možnost dalšího vzdělávání?*

Otázky týkající se firemní kultury, pracovního klimatu a víry v lepší budoucnost KLIMAVEXU byly zodpovězeny spíše pozitivně, zaměstnanci mezi sebou většinou udržují týmového ducha, považují svou práci za přínosnou a očekávání nadřízeného pracovníka za přiměřeně realistická. Vzdělávací kurzy nebo různá školení jsou spíše pro vybrané pracovníky a mezi řadové zaměstnance se nabídka ani nedostane.

*Výzkumná otázka č. 3: Jak hodnotí zaměstnanci personální práci v daných firmách a cítí se dostatečně motivováni?*

Otázky týkající se oblasti motivace a vyvíjené personální činnosti jsou pracovníky zodpovídány spíše záporně. Zaměstnanci je personální práce vnímána jako součást náplně práce manažera, který ale nemá dostatek času, aby se této oblasti věnoval tak, jako personalista ve velké firmě.



## 8 Diskuse výsledků empirického šetření

V následující části bych ráda srovnala výsledky provedeného výzkumu formou rozhovoru a formou dotazníkového šetření s poznatky, které jsem získala z praktické části své práce.

Výzkum prokázal pravděpodobné nedostatky v oblasti motivace zaměstnanců ke vzdělání a samotné vzdělávání pracovníků. Pracovníci, ačkoliv spíše věří v budoucnost firmy a ztotožňují se s ní, se zdají být v oblasti vzdělávání spíše demotivováni, jsou ve stresu a nemají pocit rozvoje ani odpovídajícího platového ohodnocení za svou práci. Vedení si v oblasti vzdělávání uvědomuje potřeby zaměstnanců, ale nereflktuje je nebo je reflektuje jen částečně, což vysvětluje nedostatečným finančním limitem na vzdělávání jednotlivých zaměstnanců.

K oblasti vzdělání např. Koubek uvádí následující: *„I majitelé a vedoucí pracovníci malých a středních firem si musejí uvědomit, že řízení firmy v současných podmínkách je řízení v nejistotě, řízením v podmínkách vyznačujících se vysokou mírou proměnlivosti. Na tu musí být připraven každý pracovník a firma by mu ve svém vlastním zájmu měla výrazně pomáhat v přizpůsobování jeho pracovních schopností měnících se požadavkům práce v přítomnosti i v případě zvládnutí pravděpodobných budoucích požadavků práce ve firmě. Firma tak investuje do své pružnosti a do současné i budoucí úspěšnosti a konkurence schopnosti. Vzdělání zajišťuje, aby pracovníci firmy měli znalosti a dovednosti potřebné k uspokojivému vykonávání potřebné práce“* (Koubek, 2011, s. 139).

Z tohoto hlediska by bylo vhodné, aby se do budoucna firma, resp. firmy pokusily uvolnit více finančních prostředků na vzdělávání svých zaměstnanců. Nově nabyté znalosti a dovednosti jednotlivých pracovníků, by posléze mohly uspořit finanční prostředky, jednak v důsledku zlepšení pracovního výkonu v rámci nových zkušeností a jednak v důsledku částečné satisfakce pracovníků, kteří by již nebyli tolik demotivováni. Zároveň by určitá forma školení a rozvoje mohla zamezit fluktuaci pracovníků, a to alespoň částečně. Vzhledem k tomu by se ušetřily do budoucna opět náklady, které by byly vydány na personální činnost související s hledáním, náborem a zaškolováním nových pracovníků. Proto by bylo vhodné, dle mého názoru, v personální oblasti lépe propracovat profily jednotlivých pracovníků a jejich potřeby z hlediska jejich rozvoje a naplánovat jejich rozvoj. Firma by např. mohla využít smluvního vztahu s jednotlivými pracovníky, kteří by se mohli zavázat zůstat

v KLIMAVEXU po určité období, ve kterém proběhne jejich školení nebo po určité období od ukončení programu školení či rozvoje. Tento přístup by pak mohl být výhodný jak pro pracovníky, tak pro KLIMAVEX. Náklady, které se předpokládají dát na nábor nových pracovních sil, by se pak mohli částečně, nebo téměř zcela přesunout na náklady na rozvoj a vzdělávání zaměstnanců. Posílila by se tak motivace zaměstnanců, utužila by se vazba mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem. Vzhledem k vyšší podpoře rozvoje pracovníků by pak pomohla osobní doporučení v rámci hledání nových pracovních sil.

## Závěr

Ve své diplomové práci „Personální management a řízení lidských zdrojů ve vybrané společnosti“ jsem se zabývala komparací teoretických poznatků v oblasti řízení lidských zdrojů současně s praktickými zkušenostmi ve vybrané společnosti. Pro celou práci jsem si zvolila hypotézu, která se zabývala motivací, aktivitami a službami, které se podílejí na rozvoji dovedností jednotlivých pracovníků: *I v malých firmách je potřeba pracovníky dostatečně motivovat k práci i v rozvoji jejich dovedností, v opačném případě budou mít zaměstnanci potřebu i touhu hledat firmu, ve které je součástí firemní kultury kladen důraz na motivaci a rozvoj dovedností pracovníků.*

Domnívám se, že má tvrzení byla obhájena. Situace v KLIMAVEXU je obdobná jako situace v řadě malých firem. Vyznačuje se zejména nedostatkem finančních prostředků ale i pracovníků, současně má ale velký potenciál k rozvoji. Na jednu stranu pracovníci důvěřují vedení firmy, ale na druhou stranu jsou lehce demotivováni k pracovním výkonům z důvodů nedávných nenadálých personálních změn a také ze současných poměrů ve firmě. Momentální personální činnost ve firmě má nejasnou koncepci, která se vyznačuje tím, že pracovníci nevědí, jakým způsobem jsou za svoji práci hodnoceni, jaký je systém odměňování. Většina z nich považuje vzdělání a rozvoj za nesmírně důležité, ale v této oblasti nejsou firmou podniknuty příslušné kroky, nebo jsou kroky podniknuty jen částečně, což je z dlouhodobého hlediska nedostačující. V trendu, který firma zastává, tak dochází k velké fluktuaci pracovníků, s tím souvisejí vysoké náklady na nábor a zaučení nových zaměstnanců a nezbyvají tak prostředky na odborné školení a rozvoj stávajících zaměstnanců, kteří vlivem okolností posléze uvažují o odchodu. Z tohoto důvodu je třeba se zaměřit dlouhodobě na současné pracovníky, jejich rozvoj a motivaci k práci.

## Seznam použité literatury

ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. 1. vyd. Praha: Grada, 1999. 963 s. ISBN 80-7169-614-5.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

DĚDINA, Jiří a Jiří Odcházel. *Management a moderní organizování firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 324 s. ISBN 978-80-247-2149-1.

DUDA, Jiří. *Řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. Ostrava: Key Publishing, 2008, 128 s. Management (Key Publishing). ISBN 978-80-872-5514-8.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kolektiv. *Management lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2007, xxii, 485 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kolektiv. *Řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. v Praze: C. H. Beck, 2012, xxvi, 559 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-347-9.

FOLWARCZNÁ, Ivana. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 238 s. Manažer. ISBN 978-80-247-3067-7.

Graham H.T. a R. Bennett. *Human resources management*. 7th ed. London: Pitman, 1992. ISBN 0712108440.

HAGEMANNOVÁ, Gisela. *Motivace*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1995, 211 s. ISBN 80-85865-13-0.

HUČKA, Miroslav, Eva KISLINGEROVÁ a Milan MALÝ. *Vývojové tendence velkých podniků: podniky v 21. století*. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, 2011, xv, 275 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-198-7.

KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. 215 s. ISBN 9788024724973.

KOCIANOVÁ, Renata. *Personální řízení: Východiska a vývoj, 2.,* přepracované a rozšířené. Praha: Grada, 2012, 152 s. ISBN 9788024776408.

KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých podnicích*. 2., přeprac. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2003, 248 s. Manažer. ISBN 80-247-0602-4.

KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011, 281 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3823-9.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015, 399 s. ISBN 978-80-7261-288-8.

STÝBLO, Jiří. *Moderní personalistika: trendy, inspirace, výzvy*. Vyd.1. Praha: Grada, 1998, 139 s. ISBN 80-7169-616-1.

ŠEDIVÝ, Marek a Olga MEDLÍKOVÁ. *Úspěšná nezisková organizace*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011, 155 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-4041-6.

ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 207 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-4151-2.

ŠIKÝŘ, Martin. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2014, 200 s. Management (Grada). ISBN 802-47-5212-3.

TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2004, 168 s. Psyché (Grada). ISBN 80-247-0405-6.

VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012, 332 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4520-6.

VODÁK, Jozef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 205 s. ISBN 978-80-247-1904-7.

VOJTOVIČ, Sergej. *Koncepce personálního řízení a řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 186 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3948-9.

WAGNEROVÁ, Irena. *Psychologie práce a organizace: nové poznatky*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2011, 155 s. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-3701-0.

#### Internetové zdroje:

BUSINESS.CENTER. *Slovník pojmů* [online]. [cit. 2014-11-15]. Dostupné na www: <http://www.business.center.cz/business/pojmy/p2049-dozorci-rada.aspx>

IPODNIKATEL. *Personální management-firemni kultura* [online]. [cit. 2015-03-19]. Dostupné na www: <http://www.ipodnikatel.cz/Personalni-management/firemni-kultura.html>

KLIMAVEX. *O nás* [online]. [cit. 2014-11-13]. Dostupné na www: <http://www.klimavex.cz/o-nas/>

OBCHODNI-ZAKONIK. *Obchodní společnosti a družstvo* [online]. [cit. 2014-11-15]. Dostupné na www: <http://www.obchodni-zakonik.eu/as-predstavenstvo/>

OPENN. *Firemni kultura* [online]. [cit. 2015-03-19]. Dostupné na www: [http://www.openn.cz/clanek-detail/o\\_hr/napsali\\_jsme/firemni\\_kulturu\\_ma\\_kazda\\_firma\\_jde\\_jen\\_o\\_to\\_jaka\\_je/cz](http://www.openn.cz/clanek-detail/o_hr/napsali_jsme/firemni_kulturu_ma_kazda_firma_jde_jen_o_to_jaka_je/cz)

PRACE. *Encyklopedie profesí* [online]. [cit. 2014-11-15]. Dostupné na www: <http://www.prace.cz/poradna/encyklopedie-profesi/g/generalni-reditel/>

## Seznam použitých zkratk

a.s. – akciová společnost

aj. – a jiné

apod. – a podobně

atd. – a tak dále

CD – datový nosič

č. – číslo

kol. – kolektiv

M – motivace

např. – například

obr. – obrázek

P – podmínky

popř. – popřípadě

příp. – případně

resp. – respektive

S – schopnost

s. – strana

Sb. – Sbírka zákonů České republiky

soc. – sociální

tj. – to je

tzn. – to znamená

tzv. – takzvaný

V – výkon

vč. – včetně

## **Seznam použitých tabulek a obrázků a log**

### **Tabulky:**

**Tabulka č. 1:** Shodné a rozdílné rysy personálního managementu a řízení lidských zdrojů

**Tabulka č. 2:** Výhody a nevýhody práce v malé firmě

### **Obrázky:**

**Obrázek č. 1:** Aktivity řízení lidských zdrojů

**Obrázek č. 2:** Cyklus lidských zdrojů

**Obrázek č. 3:** Harvardský systém

**Obrázek č. 4:** Systém personálních činností

**Obrázek č. 5:** Mapa České a Slovenské republiky

**Obrázek č. 6:** Organizační struktura KLIMAVEX a.s. – Slovenská republika

**Obrázek č. 7:** Organizační struktura KLIMAVEX CZ a.s. – Česká republika

### **Loga:**

**Logo č. 1:** Logo obou společností

## Seznam použitých grafů

- Graf č. 1:** Rozdělení pracovníků spřízněných firem KLIMAVEX
- Graf č. 2:** Souhrn odpovědí na otázku dotazníku č. 1
- Graf č. 3:** Souhrn odpovědí na otázku dotazníku č. 2
- Graf č. 4:** Souhrn odpovědí na otázku dotazníku č. 3
- Graf č. 5:** Souhrn odpovědí na otázku dotazníku č. 4
- Graf č. 6:** Souhrn odpovědí na otázku dotazníku č. 5
- Graf č. 7:** Souhrn odpovědí na otázku dotazníku č. 6
- Graf č. 8:** Souhrn odpovědí na otázku dotazníku č. 7
- Graf č. 9:** Souhrn odpovědí na otázku dotazníku č. 8
- Graf č. 10:** Souhrn odpovědí na otázku dotazníku č. 9
- Graf č. 11:** Souhrn odpovědí na otázku dotazníku č. 10
- Graf č. 12:** Souhrn odpovědí na otázku dotazníku č. 11
- Graf č. 13:** Souhrn odpovědí na otázku dotazníku č. 12
- Graf č. 14:** Souhrn odpovědí na otázku dotazníku č. 13
- Graf č. 15:** Souhrn odpovědí na otázku dotazníku č. 14
- Graf č. 16:** Souhrn odpovědí na otázku dotazníku č. 15
- Graf č. 17:** Souhrn odpovědí na otázku dotazníku č. 16



## **Seznam příloh**

**Příloha č. 1:** Dotazník

## **Dotazník pro zaměstnance firmy KLIMAVEX a.s. a KLIMAVEX CZ a.s.**

Dotazník hodnocení pracovní pozice a firem KLIMAVEX

Vážení respondenti,

prosím o vyplnění tohoto dotazníku, který souvisí s Vaší pracovní pozicí a firmou, která Vás zaměstnává. Provádím touto formou šetření, které je součástí mé diplomové práce.

Každou otázku si, prosím, přečtěte pozorně a označte vždy pouze jednu odpověď.

Tento dotazník je anonymní a po vyplnění jej, prosím, vložte do zapečetěných krabic, které jsou již od teď umístěny na chodbách všech poboček.

Předem děkuji za strávený čas nad tímto dotazníkem.

### **1. Jak dlouho pracujete pro firmu?**

- Méně než 1 rok
- 1-3 roky
- 3-5 let
- Více než 5 let

### **2. Doporučil(a) byste firmu příteli, který hledá práci jako potenciálního zaměstnavatele?**

- Ano
- Spíše ano
- Ne
- Spíše ne

**3. Jaké je Vaše pracovní klima?**

- Dobré
- Velmi dobré
- Špatné
- Velmi špatné

**4. Považujete Vaši práci za smysluplnou?**

- Ano
- Spíše ano
- Ne
- Spíše ne

**5. Považujete Vaše platové ohodnocení za odpovídající vaší práci?**

- Ano
- Spíše ano
- Ne
- Spíše ne

**6. Jste hrdý/hrdá na firmu, která Vás zaměstnává?**

- Ano
- Spíše ano
- Ne
- Spíše ne

**7. Mám důvěru v úspěšnou budoucnost firmy?**

- Ano
- Spíše ano
- Ne
- Spíše ne

**8. Jaká jsou očekávání Vašeho nadřízeného vzhledem k zadaným úkolům?**

- Nadhodnocená
- Realistická
- Podhodnocená
- Jiná (vypište vlastní názor): .....
- .....
- .....

**9. Víte, jakým způsobem jste za splnění svých pracovních povinností hodnocen(a)?**

- Ano
- Spíše ano
- Ne
- Spíše ne

**10. Prožíváte nebo jste v posledním roce prožil(a) ve Vašem zaměstnání stresové situace?**

- Ano
- Spíše ano
- Ne
- Spíše Ne

**11. Uvažujete nebo jste v posledním roce uvažoval(a) o změně zaměstnání (odchodu z této firmy)?**

- Ano
- Spíše ano
- Ne
- Spíše ne

**12. Pomáhají Vám zadané úkoly rozvíjet se?**

- Ano
- Spíše ano
- Ne
- Spíše ne

- 13. Myslíte si, že je pro Vaši práci důležité vzdělání?**
- Ano
  - Spíše ano
  - Ne
  - Spíše ne
- 14. Účastnil(a) jste se někdy v rámci Vašeho nynějšího zaměstnání vzdělávacího kurzu?**
- Ano, vícekrát
  - Ano, jednou
  - Ne
  - Nevím, nepamatuji se
- 15. Vaše pozice v kolektivu vyjadřuje:**
- Jsem vůdčí, leader
  - Jsem součástí týmu
  - Jsem spíše outsider, stojím stranou
  - Nevím
- 16. Domníváte se, že forma a metody hodnocení ve firmě jsou spravedlivé pro všechny?**
- Ano
  - Spíše ano
  - Ne
  - Spíše ne

*Děkuji za Vaše odpovědi. Vaše účast na tomto průzkumu mi pomůže získat potřebná data pro mou diplomovou práci.*

Bc. Michaela Sehrigová  
studentka II. ročníku navazujícího magisterského studia  
obor: Pedagogika – veřejná správa