

**UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA**  
**MAGISTERSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM**  
**2014–2016**

**DIPLOMOVÁ PRÁCE**

**Hana Kučerová**

**Lidské zdroje v organizaci**

Praha 2016  
Vedoucí diplomové práce:  
PaedDr. Josef Petrášek

**JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE**

**MASTER PART-TIME STUDIES**

**2014–2016**

**DIPLOMA THESIS**

**Hana Kučerová**

**Human Resources in an Organization**

Prague 2016

The Diploma Thesis Work Supervisor:

PaedDr. Josef Petrášek

### **Prohlášení**

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

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 16.5.2016

.....  
*Hana Kučerová*

## **Poděkování**

Děkuji vedoucímu mé diplomové práce PaedDr. Josefu Petráškovi za cenné rady, připomínky a také za odpornou pomoc, kterou mi poskytoval během zpracovávání jednotlivých kapitol této práce. Dále děkuji společnosti ABC za spolupráci a poskytnuté informace.

## **Anotace**

Diplomová práce se zabývá lidskými zdroji v organizaci, jejich významem a postavením v současné organizační praxi.

Teoretická část je založená na studiu odborné literatury. Nejprve je popsána historie vedení a řízení lidí, personální práce, úkoly a cíle řízení lidských zdrojů, primární činnosti v oblasti řízení lidských zdrojů. Dalšími tématy jsou vedoucí pracovníci, motivační programy, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, firemní komunikace a firemní kultura a v neposlední řadě postavení a trendy v řízení lidských zdrojů.

Poznatky z teoretické části jsou využity v praktické části a na závěr jsou uvedena praktická doporučení.

## **Klíčová slova**

Dotazníkové šetření, firemní komunikace, firemní kultura, lidské zdroje v organizaci, motivace, personální činnost, personální práce, řízení lidských zdrojů, vedoucí pracovník, vzdělávání zaměstnanců.

## **Annotation**

This thesis deals with human resources in an organization, their significance and their position in organizations in current practice.

The theoretical part is based on my study of professional literature. First, the history of people management and leadership, personnel work, tasks and aims of human resources management and primary activities in the area of human resources management are described. Other topics are managers, motivational programs, education and employee development, corporate communication and corporate culture and last but not least the position and trends in human resources management.

The findings from the theoretical part were used in the practical part and finally, practical recommendations are given.

## **Keywords**

Corporate communication, corporate culture, employee education, human resources activities, human resources in an organization, human resources management, manager, motivation, personnel work, questionnaire survey.

## OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>8</b>
<b>TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>10</b>
<b>1 LIDSKÉ ZDROJE V ORGANIZACI</b> .....	<b>10</b>
1.1 Historie vedení a řízení lidí .....	11
1.2 Personální práce a její strategický význam pro organizaci .....	17
<b>2 ÚKOLY A CÍLE ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ</b> .....	<b>22</b>
2.1 Primární činnosti v oblasti řízení lidských zdrojů.....	25
2.2 Vedoucí pracovníci a jejich význam a postavení v současné organizační praxi z hlediska řízení lidských zdrojů .....	27
<b>3 MOTIVAČNÍ PROGRAMY A SYSTÉM ODMĚŇOVÁNÍ</b> .....	<b>33</b>
3.1 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců .....	37
<b>4 FIREMNÍ KOMUNIKACE A FIREMNÍ KULTURA</b> .....	<b>43</b>
<b>5 POSTAVENÍ A TRENDY V ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ</b> .....	<b>47</b>
<b>PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>51</b>
<b>6 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ V ANALYZOVANÉ PRIVÁTNÍ SPOLEČNOSTI</b> .....	<b>51</b>
6.1 Vymezení základních problémů v předmětné organizaci .....	52
6.2 Cíl výzkumu a formulované hypotézy .....	55
6.3 Vyhodnocení výsledků výzkumu .....	59
6.4 Navržená doporučení .....	73
<b>ZÁVĚR</b> .....	<b>74</b>
<b>SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ</b> .....	<b>75</b>
<b>SEZNAM TABULEK</b> .....	<b>77</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH</b> .....	<b>78</b>
<b>PŘÍLOHY</b> .....	<b>I</b>

## ÚVOD

Současná postmoderní společnost je charakteristická nejen značnou dynamikou společenských změn, změnou společenských hodnot a snad až překotným rozvojem informačních a komunikačních technologií, ale rovněž zvýšeným zájmem o člověka, neboť je to právě jedinec, kdo je oním základním článkem každého lidského společenství. Významu a stávajícího postavení lidského činitele ve společnosti si ovšem všímá nejen například sociologie, psychologie či politologie, ale rovněž manažerská věda, která nově interpretuje člověka jako lidský zdroj, jehož faktický význam pro moderní organizaci je dnes mimořádný.

Současnost přináší změnu paradigmatu společnosti. Možnosti industriální a postindustriální společnosti založené zejména na zvyšování průmyslové výroby, čerpání přírodních a nerostných zdrojů a zpracování surovin jsou téměř vyčerpány. Budoucnost patří společnosti založené na znalostech. Formování a rozvoj nové ekonomiky se spojuje s novým systémem tvorby bohatství, jehož dominantou je lidský zdroj (člověk), který disponuje intelektuálním kapitálem. Společnost, která chce mít finanční kapitál, musí intenzivně investovat do intelektuálního kapitálu, tedy do lidských zdrojů.

Předmětem této diplomové práce budou právě lidské zdroje a jejich význam a postavení v současné organizační praxi. Práce bude rozdělena na dvě primární části, a sice na část teoretickou a na část praktickou.

V teoretické části diplomové práce bude pozornost věnována teoretickým aspektům, jež jsou úzce spojeny s problematikou lidských zdrojů v organizaci. Nejprve tedy bude poukázáno na historii vedení a řízení lidí a také na to, jaký je vlastně strategický význam personální práce pro současné organizace. Dále bude v diplomové práci pozornost zaměřena na úkoly a cíle řízení lidských zdrojů, analyzovány budou primární činnosti v oblasti řízení lidských zdrojů a to, jaký význam mají vedoucí pracovníci v současné organizační praxi a jaké je vlastně jejich postavení v organizaci. Teoretická část diplomové práce bude rovněž obsahovat rozbor fenoménu motivace a obecně motivačních programů, jejichž význam v organizační praxi permanentně roste, a to i z toho důvodu, že jsou spolu se systémem odměňování reálným předpokladem pro efektivní řízení. Relevantní řízení lidských zdrojů se musí odehrávat v podmínkách firemní komunikace a při existenci určité firemní kultury, o čemž bude v teoretické části této diplomové práce rovněž pojednáno, stejně jako o významu firemního vzdělávání z hlediska dalšího rozvoje zaměstnanců. V závěru teoretické části



diplomové práce pak bude pozornost zaměřena na to, jaké postavení má oblast lidských zdrojů a jaké jsou její trendy. Praktická část diplomové práce se bude týkat již konkrétní privátní společnosti, jež bude podrobena analýze z hlediska empirického šetření efektivnosti řízení lidských zdrojů v podmínkách příslušné privátní organizace. V praktické části diplomové práce tedy nejprve budou identifikovány základní problémy, se kterými se příslušná organizace potýká, následně bude uveden cíl výzkumu a dále budou formulovány primární hypotézy. Poté již bude následovat vyhodnocení výsledků výzkumu a také navržení relevantních doporučení pro management příslušné organizace.

Cílem diplomové práce bude především zjistit, zda je možné teoretické aspekty a poznatky v oblasti řízení lidských zdrojů relevantně aplikovat v podmínkách konkrétní privátní společnosti a zda je vůbec možné efektivním a systematickým řízením lidských zdrojů dosáhnout vyšší produktivity, loajality i spokojenosti lidských zdrojů v předmětné společnosti, a tím i vyšší prosperity dané organizace jako celku.

Co se týče použitých metod v této diplomové práci, standardně bude aplikována metoda komparativní, která v teoretické části diplomové práce umožňuje porovnávat názory a poznatky jednotlivých vybraných odborníků na problematiku řízení lidských zdrojů, přičemž zároveň je možné tyto jejich názory a poznatky porovnávat se zkušenostmi a poznatky autorky této diplomové práce. Kromě metody komparativní bude při vypracování práce využita rovněž metoda deskriptivní a metoda analogie, spočívající v hledání zákonitostí, určitých pravidelností a jednotvárnosti různých jevů, kdy metoda analogie následně umožňuje přiblížení nebo přechod z jednoho jevu na druhý a také v navazování z části na celek. V praktické části práce pak bude využito dotazníkové šetření a také metoda rozhovoru.

# TEORETICKÁ ČÁST

## 1 LIDSKÉ ZDROJE V ORGANIZACI

Cílů je možné dosáhnout řízením zdrojů. Management je proces, který využívá zdrojů za účelem dosažení cílů. Řízení lidských zdrojů se zabývá dosahováním organizačních cílů prostřednictvím lidských zdrojů. Podnikatelské záměry se často vyznačují promyšlenou finanční a informační strategií. Je-li k dispozici know-how a jsou-li dostupné potřebné finance, zdálo by se, že skoro nic nestojí v cestě úspěšné realizaci. Mnohdy se však lidé, se kterými se počítalo v počátku jako s něčím samozřejmým a neproblémovým, stávají bariérou uskutečnění smělých plánů.<sup>1</sup>

Význam lidí v organizaci tudíž nelze jakkoli podceňovat, a naopak je nutné věnovat lidským zdrojům systematickou a dlouhodobou pozornost a péči, neboť jen tak se lidé stanou pro organizaci nositelem konkurenční výhody.

Lidské zdroje v současné organizační praxi velmi často podstatným způsobem rozhodují (příp. spolurozhodují) o tom, do jaké míry bude organizace dlouhodobě úspěšná na příslušném trhu, do jaké míry bude schopna generovat zisk, plnit formulované poslání a dosahovat vytýčených organizačních cílů. Jen produktivní a loajální pracovníci mohou být základním předpokladem pro stabilitu organizace, jen lidské zdroje fakticky ovlivňují všechny ostatní zdroje, s nimiž je možné se v organizaci standardně setkat.

Jakákoli organizace může fungovat jen tehdy, podaří-li se jí shromáždit, propojit, uvést do pohybu a využívat materiální zdroje, finanční zdroje, informační zdroje a lidské zdroje. Neustálé shromažďování, propojování a využívání těchto čtyř zdrojů je stěžejním úkolem řízení organizace. Protože lidé uvádějí do pohybu ostatní zdroje a determinují jejich využívání a protože zároveň představují pro organizaci ten nejcennější a v rozvinutých tržních podmínkách zpravidla i nejdražší zdroj, který rozhoduje o prosperitě a konkurenceschopnosti organizace, je řízení lidských zdrojů jádrem a také nejdůležitější oblastí celého řízení organizace.<sup>2</sup>

Jinými slovy řečeno, jsou to právě lidské zdroje, které fakticky rozhodují o tom, jakým způsobem či jakým směrem budou jednotlivé uvedené zdroje v organizaci využity a v případě absence relevantního a efektivního řízení lidských zdrojů může

---

<sup>1</sup> BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P., ŠULEŘ, O. *Management*. Olomouc: Rubico, 2001. str. 357.

<sup>2</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2001. str. 13, 14.

nastat v organizaci situace, kdy využívání materiálních, finančních a informačních zdrojů bude v podmínkách příslušné organizace krajně neefektivní, či dokonce nežádoucí. Zatímco ještě v nedávné minulosti kladl management organizací primární důraz na efektivní nakládání a využití materiálních a finančních zdrojů, dnes se management zaměřuje na zdroje informační, a především zdroje lidské, neboť ty dnes uvádějí do pohybu všechny ostatní zdroje.

Vzhledem k tomu, že lidské zdroje v současné době představují pro organizace zásadní nákladovou položku v jejich hospodaření, je nezbytné, aby si management v organizaci vždy dostatečně uvědomil, co od lidských zdrojů z dlouhodobého i krátkodobého hlediska vlastně očekává a jakým způsobem a stylem budou lidské zdroje v organizaci řízeny a vedeny tak, aby to bylo ve prospěch zaměstnanců na jedné straně, i ve prospěch organizace jako celku na straně druhé.

Využívání lidských zdrojů jako konkurenční výhody organizace znamená změnit to, jak manažeři vnímají své zaměstnance a jak nahlíží na pracovní vztahy. Tato změna znamená pracovat s lidmi jako s partnery, a tedy nepohlížet na ně jako na náklady, které je třeba minimalizovat nebo dokonce odstranit. Kromě potenciální důležitosti managementu lidských zdrojů jako části strategie organizace a konkurenční výhody mohou mít používané postupy významný vliv na výkonnost organizace.<sup>3</sup>

Ono uvědomění si hodnoty a významu lidských zdrojů je primární podmínkou pro to, aby organizace mohla dlouhodobě fungovat a také aby se management mohl zaměřit na plnění primárních manažerských funkcí. Je přitom zřejmé, že v podmínkách tržního hospodářství je problematika řízení lidských zdrojů výhradní kompetencí managementu organizace, byť je pochopitelně nutné dodržovat všechny právní předpisy, jež na problematiku zaměstnávání lidských zdrojů dopadají.

## **1.1 Historie vedení a řízení lidí**

Lze důvodně konstatovat, že pro manažerskou funkci, jejímž obsahem je práce se zaměstnanci v organizaci, existuje celá řada označení, přičemž zřejmě nejnámějším je personální práce či personalistika. Tento pojem se vžil zejména v období po skončení druhé světové války, kdy se začal rozvíjet poválečný průmysl, přičemž bylo zřejmé, že podniky budou muset věnovat pozornost nejen takovým

---

<sup>3</sup> ROBBINS, S. P., COULTER, M. *Management*. Praha: Grada Publishing, 2004. str. 286.

vstupům, jakými byly energie, materiál či suroviny, ale rovněž vstupům v podobě lidské práce.

Stejně jako se vyvíjely poznatky v oblasti manažerské vědy, modifikovaly se rovněž přístupy, jež se ve vztahu k řízení lidí v organizacích standardně aplikovaly. Postupně začalo být označení personální práce či personalistika nahrazováno novým pojmem, který vhodněji charakterizoval novou koncepci personální práce. V zásadě platí, že existuje značné množství definic toho, co je vlastně řízení lidských zdrojů, byť je nutné připustit, že jednotliví autoři definují řízení lidských zdrojů sice odlišně z hlediska pojmosloví, nicméně obsahově se vždy jedná fakticky o totéž.

Řízení lidských zdrojů lze definovat jako proces dosahování podnikových cílů prostřednictvím získávání, stabilizování, propouštění, rozvoje a optimálního využívání lidí v organizaci. Tím se obsahově řízení lidských zdrojů liší od manažerské funkce personalistiky, která je definována jako obsazování pozic v organizační struktuře a udržování jejich obsazení. Řízení lidských zdrojů je souhrnem metodologií a rozhodování, jejímž cílem je řídit a rozvíjet lidský potenciál ve všech druzích organizací.<sup>4</sup>

Stávající koncepce řízení lidských zdrojů se v komparaci se personalistikou více zaměřuje na člověka jakožto na osobnost, která je charakteristická svou jedinečností, kreativitou a nápaditostí. Jak již bylo uvedeno, ústředním zájmem současné manažerské vědy je právě člověk a to, jaké postavení zaujímá (respektive by měl zaujímat v ideálním případě) v organizaci. Jednotlivé řídicí koncepce personální práce se proto dnes zaměřují na péči o lidské zdroje, na jejich relevantní a efektivní řízení a vedení, směřující k zamezení fluktuace pracovníků a k posílení prosperity organizace jako celku.

Stran historického vývoje řízení lidských zdrojů lze tedy ještě poznamenat, že manažerská teorie i organizační praxe zcela jasně demonstrují, kolik pojmů a termínů se v souvislosti s prací s lidmi využívá a jak je někdy obtížné zvolit relevantní terminologie ve vztahu k tomu, co je předmětem zájmu oné práce s lidmi.

V praxi i literatuře se v souvislosti s řízením lidí v organizaci setkáváme s termíny personální práce, personalistika, personální administrativa (správa), personální řízení či řízení lidských zdrojů. Tyto termíny bývají často považovány za synonyma, ale z čistě teoretického hlediska tomu tak není. Odborná literatura rozlišuje zejména mezi personálním řízením na straně jedné a řízením lidských zdrojů jako

---

<sup>4</sup> LEDNICKÝ, V. *Základy managementu*. Ostrava: Akademie Jana Ámose Komenského, 2001. str. 141, 140.

nejmodernějším pojetím personální práce na straně druhé. Lze proto konstatovat, že některé termíny označují rozdílné vývojové fáze, ale i rozdílné koncepce personální práce.<sup>5</sup>

Jestliže termíny „personální práce“ nebo „personalistika“ lze interpretovat jako standardní (obecné) označení pro tuto oblast organizace, aniž by bylo bráno v potaz to, o jakou koncepci nebo vývojovou fázi řízení v organizaci fakticky jde, pak označení „personální administrativa“, „personální správa“, „personální řízení“ nebo „řízení lidských zdrojů“ vyjadřují jednotlivé vývojové fáze personální práce a to, jaké postavení zaujímají v hierarchii řízení moderní organizace.

**Personální administrativa či personální práce** představují vůbec nejstarší pojetí personální práce. Jejím smyslem nebyl ani tak jedinec v organizaci a efektivní práce s ním jako spíše zabezpečení služby, spočívající v zajištění personální administrativy a také realizace všech postupů a činností, které souvisely se zaměstnáváním osob. Personální administrativa či personální práce tak měly čistě pasivní roli a v systému řízení organizací tak v minulosti zaujímaly marginální roli.

Je ovšem nezbytné rovněž zmínit jeden aspekt v souvislosti s personální administrativou či s personální správou, a sice že v oblasti personální práce je možné se i dnes setkat s personální administrativou a správou, a to v organizacích, kde převládá autoritativní styl řízení, charakteristický navíc vysokou mírou centralizace, nevyhovující dělbou pravomocí a zřetelnou demonstrací moci ve vztahu k zaměstnancům. Právě v těchto organizacích se lze setkat s personální administrativou nebo s personální správou, jež jsou výrazem příslušné personální práce v předmětných organizacích.

**Personální řízení** se jako koncepce personální práce začalo objevovat již před druhou světovou válkou v podnicích s dynamickým a progresivním vedením, v podnicích orientovaných na expanzi, na ovládnutí pokud možno co největší části trhu, na eliminaci konkurence. Nejschůdnější cestou k dosažení tohoto cíle se ukázalo hledání a využívání konkurenčních výhod, mezi nimiž významnou roli hrál pečlivě vybraný, zformovaný, organizovaný a motivovaný pracovní kolektiv podniku.<sup>6</sup>

Management těchto organizací se ukázal jako prozíravý, neboť si správně uvědomil, že zdrojem prosperity a konkurenceschopnosti organizace mohou být lidé, kteří v dané organizaci pracují. Personální práce se tak přestala orientovat na pasivní roli, a naopak z marginální pozice v organizaci se postupně dostávala do popředí

---

<sup>5</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2001. str. 15.

<sup>6</sup> Tamtéž.

zájmů vrcholového managementu. Personální práce zaměřená aktivně na personální řízení tak postupně vedla k tomu, že v organizacích začaly vznikat speciální personální útvary, jež měly za úkol prosazovat přijatou personální politiku a také aplikovat jednotlivé relevantní metody personální práce.

Personální práce se profesionalizovala, stala se záležitostí specialistů na tuto práci. Personální útvary měly již poměrně velkou autoritu a pravomoc k relativně autonomnímu rozhodování. Podnikovou praxi personální práce brzy začaly přebírat i jiné organizace. Navzdory znatelnému pokroku však zůstala personální práce orientována téměř výhradně na vnitroorganizační problémy zaměstnávání lidí a hospodaření s pracovní silou, a kromě toho bylo málo pozornosti věnováno dlouhodobým, strategickým otázkám řízení pracovních sil a zaměstnanosti v organizaci. Personální práce v této vývojové fázi měla spíše povahu operativního řízení.<sup>7</sup>

Jak již bylo uvedeno, zcela novou koncepcí v oblasti personální práce se pak stalo **řízení lidských zdrojů**, jež se začalo aplikovat zhruba od 50. let minulého století v moderních typech organizací. Lidské zdroje se postupně staly ústředním zájmem managementu organizací, čímž vlastně bylo demonstrováno jednoznačné upřednostňování člověka v organizaci – důraz byl (a vlastně dodnes je) kladen na pracovní spokojenost člověka v organizaci, jež se pak pozitivně promítá v produktivitě člověka a v jeho identifikaci s organizací jako celkem.

Lidé v organizaci díky koncepci řízení lidských zdrojů přestali být manažery a ekonomy interpretováni toliko jako vstupní položky, ale naopak se stali jakýmsi motorem organizace, tedy faktorem, který zásadně rozhoduje o prosperitě a výkonnosti organizace na příslušném trhu. Zpočátku se koncepce řízení lidských zdrojů aplikovala výhradně v podmínkách privátních společností, postupným vývojem, kdy privátní organizační praxe jednoznačně ukazovala výhody a přínosy koncepce řízení lidských zdrojů, se pak koncepce řízení lidských zdrojů rozšířila i do veřejného sektoru.

Platí tedy, že řízení lidských zdrojů jakožto moderní koncepce personální práce fakticky dovršila poměrně dlouhý vývoj personální práce. Původně ryze administrativní aktivity se postupným vývojem transformovaly do činností koncepčních, jež jsou primárně orientovány na řídicí složku. Řízení lidských zdrojů se tak vlastně stalo strategickou součástí řízení moderní organizace.

---

<sup>7</sup>KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2001. str. 15-16.

Lze říci, že personální řízení a řízení lidských zdrojů se v podstatě shodují v těchto směrech:<sup>8</sup>

- 1) strategie personálního řízení, stejně jako strategie řízení lidských zdrojů vychází z podnikové strategie;
- 2) personální řízení, stejně jako řízení lidských zdrojů uznává, že linioví manažeři jsou odpovědní za řízení lidí. Personální útvar poskytuje nezbytnou radu a podpůrné služby, aby umožnil manažerům vykonávat jejich povinnosti;
- 3) hodnoty personálního řízení a přinejmenším „měkká“ verze řízení lidských zdrojů se shodují v pohledu na respektování jednotlivce, vyváženost potřeb organizace a jednotlivce a rozvíjení lidí v zájmu dosažení maximální úrovně jejich schopností pro jejich vlastní uspokojení i pro snadnější plnění cílů organizace;
- 4) personální řízení i řízení lidských zdrojů uznávají, že jednou z jejich nejpodstatnějších funkcí je přizpůsobování lidí stále se měnícím požadavkům organizace;
- 5) řízení lidských zdrojů i personální řízení užívají stejným způsobem výběr, analýzu schopností, řízení pracovního výkonu, vzdělávání, rozvoj manažerů a způsoby řízení odměňování.

Z uvedeného výčtu shodných rysů personálního řízení na jedné straně, a řízení lidských zdrojů na straně druhé lze snad i dovozovat, že v zásadě existují podstatné shody mezi oběma uvedenými koncepcemi personální práce. Nicméně jsou to teprve existující rozdíly mezi oběma koncepcemi, jež způsobují větší relevantnost koncepce řízení lidských zdrojů v komparaci s personálním řízením v podmínkách současné organizační praxe. Ony rozdíly mezi personálním řízením a řízením lidských zdrojů se pak týkají zejména toho, na co obě koncepce kladou speciální důraz, respektive jaké aplikují konkrétní přístupy v oblasti personální práce.

Odborná literatura uvádí řadu charakteristik a odlišností, avšak v podstatě se shoduje v tom, že řízení lidských zdrojů charakterizují a od personálního řízení odlišují následující znaky:<sup>9</sup>

- 1) strategický přístup k personální práci a ke všem personálním činnostem;
- 2) orientace na vnější faktory formování a fungování pracovní síly organizace;
- 3) personální práce přestává být záležitostí odborných personalistů a stává se součástí každodenní práce všech vedoucích pracovníků;

---

<sup>8</sup> ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2002. str. 40

<sup>9</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2001. str. 16.

- 4) úzké propojení personální práce se strategiemi a plány organizace;
- 5) klade se mimořádný důraz na rozvoj lidských zdrojů jako nástroj flexibilizace organizace;
- 6) orientace na kvalitu pracovního života a spokojenost pracovníků;
- 7) orientace na participativní způsob řízení a sounáležitost pracovníků s organizací.

Již samotná koncepce řízení lidských zdrojů si prošla určitým historickým vývojem, v rámci něhož se postupně prosazovaly dvě základní podoby, aplikované v organizační praxi. Takzvaná tvrdá a měkká podoba řízení lidských zdrojů představují možnost faktické realizace koncepce řízení lidských zdrojů, přičemž některé prvky aplikované v rámci měkké podoby řízení lidských zdrojů se svou podstatou a zaměřením (typicky například komunikace, motivace či participace) blíží personálnímu řízení.

**Měkká podoba řízení lidských zdrojů** vychází z takzvané školy lidských vztahů, klade důraz na komunikaci, motivování a vedení. Měkký přístup k řízení lidských zdrojů zdůrazňuje potřebu získat oddanost pracovníků prostřednictvím jejich zapojení do rozhodování a spoluodpovědnosti, komunikace s nimi a dalších metod vytváření vysoké míry oddanosti a vysoké míry důvěry v organizaci. Upozorňuje rovněž na klíčovou úlohu kultury organizace. Pozornost se soustřeďuje na „vzájemnost“ – přesvědčení, že zájmy managementu a pracovníků mohou a měly by být v souladu. Jde tedy o unitaristický přístup.<sup>10</sup>

Naproti tomu **tvrdá podoba řízení lidských zdrojů** je spojena s vnímáním lidských zdrojů jako kvantitativního ekonomického faktoru, o němž je nutné přemýšlet racionálně. To tedy znamená, že management usiluje využít lidských zdrojů v organizaci maximálně možným způsobem tak, aby díky tomu organizace dosáhla konkurenční výhody, přičemž lidé jsou v tomto tvrdém pojetí interpretováni toliko jako lidský kapitál, jež generuje zisk. Proto je nutné, aby organizace do tohoto kapitálu přiměřeně a racionálně investovala, neboť návratnost může být pro organizace značně rentabilní.

Řízení lidí v organizacích procházelo v minulosti řadou vývojových etap. Jejich společným znakem byly různé varianty direktivního řízení s oporou v uplatňování takzvaných tvrdých nástrojů řízení, tedy rozkazů, příkazů, nařízení, intencí, vyžadujících disciplinované a důsledné plnění. Zaměstnanec se nacházel v prostoru

---

<sup>10</sup> ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2002. str. 29.



jednoznačnosti, vymezeném tým, co činit musí, a co naopak nesmí (pod hrozbou sankcí), aniž by měl možnost pracovní procesy pozitivně ovlivňovat.<sup>11</sup>

Je zřejmé, že v organizační praxi se čím dál zřetelněji aplikuje ona měkká podoba řízení lidských zdrojů, neboť obecně roste význam takzvaných měkkých dovedností. Existují ovšem i takové organizace, kde je využití instrumentů tvrdé podoby řízení lidských zdrojů zcela opodstatněné a oprávněné – zejména v těch organizacích, kde převládá rutinní manuální činnost, nebo v organizacích, jež jsou orientovány na pomoc obyvatelstvu a kde je direktivní styl řízení v podstatě nezbytný.

## 1.2 Personální práce a její strategický význam pro organizaci

Předmětná diplomová práce se zabývá lidskými zdroji v organizaci, přičemž personální práci bude vždy autorka této práce chápat právě onu nejnovější podobu personální práce, spočívající v řízení lidských zdrojů. Jak ukazuje organizační praxe, skutečně úspěšné organizace se vyznačují mimo jiné tím, že usilují o zformování lidského potenciálu v organizaci tak, aby mohlo být dosaženo vytyčených organizačních cílů i formulovaného poslání. Základem práce s lidmi je motivace za účelem vysoké produktivity zaměstnanců a posílení jejich pozitivní identifikace s organizací jako celkem.

Ačkoliv cíle manažerského usilování mohou být různé, lidé jsou klíčem k tomu, jak jich dosáhnout. Základní podmínkou pro úspěch fungování každé organizace je snaha efektivně využít vlastního lidského potenciálu. Schopnosti lidí se spojují s finančními a hmotnými zdroji, aby rozvíjely to, co bývá označováno jako základní kompetence (způsobilost) či schopnost organizace.<sup>12</sup>

V souvislosti s personální prací v organizaci a její současnou aktuální podobou spočívající v koncepci řízení lidských zdrojů je nutné konstatovat, že dochází k určitému posunu v tom směru, že práce s lidmi se stává strategickou činností organizace, neboť význam této aktivity má strategický charakter pro organizaci jako celek. Z tohoto důvodu je možné hovořit o takzvaném strategickém řízení lidských zdrojů, což znamená, že k řízení lidských zdrojů je přistupováno systematicky, plánovaně a z dlouhodobého hlediska. Strategické řízení lidských zdrojů usiluje

---

<sup>11</sup> BARTÁK, J. *Personální řízení, současnost a trendy*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2011. str. 9.

<sup>12</sup> VEBER, J. A KOL. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. Praha: Management Press, 2009. str. 156.

o eliminaci nahodilosti v řízení, o odstranění nesystematičnosti a také o přizpůsobení řízení lidských zdrojů konkrétnímu plánu (strategii).

Strategické řízení lidských zdrojů je přístup k rozhodování o záměrech a plánech organizace týkajících se charakteru zaměstnávání lidí a strategie politiky a praxe získávání, vzdělávání a rozvoje pracovníků, řízení pracovního výkonu, odměňování a pracovních vztahů. Charakteristikou strategického řízení lidských zdrojů je jeho integrovanost, vícenásobně propojená – strategie lidských zdrojů jsou zpravidla vertikálně integrované s podnikovou strategií a horizontálně integrované mezi sebou navzájem.<sup>13</sup>

Strategický přístup k lidským zdrojům v organizaci je v zásadě možný toliko tehdy, pokud strategie řízení lidských zdrojů vyplývá z organizační strategie, přičemž je nutná kooperace mezi jednotlivými složkami managementu a také posílení úlohy a kompetencí liniového managementu v oblasti řízení a vedení podřízených zaměstnanců. Kromě toho je nutná relevantní koordinace aktivit liniových manažerů na jedné straně a personálního útvaru na straně druhé.

Strategické řízení lidských zdrojů se týká vztahu mezi řízením lidských zdrojů a strategickým řízením firmy. Strategické řízení lidských zdrojů souvisí s obecným přáním organizace směřovat k plnění svých cílů pomocí a prostřednictvím lidí. Vzhledem k tomu, že intelektuální kapitál je hlavním zdrojem konkurenční výhody a že podle nejnovějších analýz jsou to lidé, kdo realizuje strategický plán, se zpravidla konstatuje, že vrcholový management musí vzít tyto klíčové skutečnosti v úvahu při vytváření podnikových strategií. Strategické řízení lidských zdrojů je integrální součástí těchto strategií.<sup>14</sup>

Je tedy zřejmé, že pokud je k řízení a vedení lidských zdrojů přistupováno ze strategického hlediska, pak má řízení lidských zdrojů skutečně strategický význam pro předmětnou organizaci. Neopomenutelnou podmínkou strategického řízení lidských zdrojů ovšem je to, že management bude lidský prvek v organizaci dostatečně respektovat a brát v potaz oprávněné potřeby a zájmy pracovníků. Jinými slovy řečeno, management organizace nemůže od zaměstnanců „jen brát“, ale naopak musí vytvořit vhodné podmínky pro výkon práce a pro zajištění pracovní spokojenosti zaměstnanců.

Z pohledu zaměstnanců jakožto lidských zdrojů v organizaci je pak strategické řízení lidských zdrojů vnímáno pozitivně, pokud je výsledkem dohody mezi managementem organizace a jejími zaměstnanci. Výhodnost a užitečnost oné dohody

---

<sup>13</sup> ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2002. str. 51.

<sup>14</sup> Tamtéž, str. 51.

musí být patrná pro všechny zúčastněné aktéry, neboť jen tak se může přístup ke strategickému řízení lidských zdrojů projevit jako primární předpoklad pro dosažení konkurenční výhody předmětné organizace.

Jak vyplývá již ze samotného označení, strategické řízení lidských zdrojů vychází z určité strategie – jedná se zpravidla o strategii personální, jež je součástí celkové firemní strategie. Personální strategie musí respektovat vytýčené strategické cíle organizace a současně by tato strategie měla obsahovat rovněž základní záměry v oblasti řízení lidí tak, aby bylo možné dosáhnout oněch strategických organizačních cílů. Personální strategie je pak úzce spojena s konkrétní personální politikou v předmětné organizaci.

Ve vztahu k personální politice, která by měla mít „nadčasovou dimenzi“, je personální strategie koncipována pro časový výhled několika let (zpravidla tři až pěti) a zabývá se například následujícími otázkami:<sup>15</sup>

- 1) změny v počtu a struktuře pracovníků;
- 2) změny v odborné a kvalifikační struktuře zaměstnanců a jak těchto změn dosáhnout;
- 3) změny ve výkonnosti pracovníků;
- 4) změny v zájmu zlepšení spokojenosti zaměstnanců, jejich osobního rozvoje a sounáležitosti s firmou;
- 5) změny pracovních podmínek;
- 6) případné změny v systému odměňování a zaměstnaneckých výhod;
- 7) předpokládaný vývoj mzdových nákladů ve firmě, finanční nároky spojené s výše uvedenými změnami;
- 8) předmětem strategických záměrů mohou být i změny v řízení personálních záležitostí ve firmě.

Strategické řízení lidských zdrojů musí být tedy v organizaci plánovité (musí vycházet z plánu), přičemž aplikovaný přístup k lidským zdrojům by měl směřovat k tvorbě a následnému řízení jednotlivých systémů personální práce. Tento přístup k lidským zdrojům by navíc měl brát potaz podnikovou strategii i politiku zaměstnanosti a kromě toho by rovněž měl zajistit odpovídající kvalitu lidských zdrojů v organizaci tak, aby organizace byla bez problémů schopna plnit strategické cíle.

Je poněkud sporné (a organizace se v tomto směru v rámci organizační praxe od sebe skutečně odlišují), do jaké míry by organizační strategie lidských zdrojů měla

---

<sup>15</sup> VEBER, J. A KOL. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. Praha: Management Press, 2009. str. 162.

reflektovat zájmy všech zainteresovaných subjektů (tedy nejen managementu organizace a zaměstnanců, ale rovněž vlastníků či akcionářů). Pochopitelně nelze spravedlivě od zaměstnanců očekávat, že budou produktivní a loajální k organizaci, když řízení lidských zdrojů bude jednostranně orientováno tak, aby bylo ve prospěch organizace. Takový přístup je nevhodný, neboť řízení lidských zdrojů musí být orientováno tak, aby z něho měly prospěch i lidské zdroje v příslušné organizaci.

Nicméně zatímco například měkké strategické řízení lidských zdrojů bude klást primární důraz na interpersonální vztahy a jejich kvalitu na pracovišti, dále na komunikaci, participaci zaměstnanců v oblasti rozhodování či na pracovní spokojenost, tvrdé strategické řízení lidských zdrojů bude zase spíše usilovat o dosažení užitku či prospěchu, jež bude organizaci plynout z jednotlivých investic do lidských zdrojů.

Ideálně by se tak strategické řízení lidských zdrojů mělo pokoušet dosahovat optimální rovnováhy mezi tvrdými a měkkými prvky. Všechny organizace existují proto, aby plnily své cíle, a musejí tedy zabezpečit, aby pro tyto účely měly potřebné zdroje a aby je využívaly efektivně. Ale měly by také vzít v úvahu lidskou stránku věci obsaženou v koncepci měkkého strategického řízení lidských zdrojů. Problémem je to, že manažeři mají zpravidla sklon upřednostňovat tvrdý přístup a ponechávat prvky měkkého přístupu v pozadí.<sup>16</sup>

Jedním ze základních pozitivních aspektů strategického řízení lidských zdrojů je skutečnost, že může dojít k navázání dlouhodobého relevantního vztahu mezi zaměstnanci organizace na jedné straně a managementem organizace na straně druhé, přičemž tento důvod pro zavedení strategického řízení a vedení lidských zdrojů je v současné době zřejmě tím nejzásadnějším, proč je nyní strategické řízení lidských zdrojů v organizační praxi upřednostňováno.

Aby ovšem bylo strategické řízení lidských zdrojů v podmínkách konkrétní organizace skutečně prospěšné a efektivní, je nezbytné věnovat adekvátní pozornost nejen tomu, jaké jsou aktuální i budoucí (očekávané) vnitřní podmínky v organizaci, ale rovněž jaké jsou podmínky a faktory vnější, jež na organizaci v oblasti lidských zdrojů a trhu práce působí nebo podle očekávání budou působit. Strategické řízení lidských zdrojů musí brát vždy v potaz jednotlivé faktory, jež modifikují perspektivu formování lidské síly v organizaci, i to, jak ona lidská síla v organizaci bude nakonec fakticky fungovat. Nelze a priori předpokládat, že pokud bude organizace aplikovat strategické řízení lidských zdrojů, vyhne se všem problémům, které jsou s problematikou řízení a vedení lidských zdrojů úzce spojeny. Tak tomu není, avšak díky strategickému řízení

---

<sup>16</sup> ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2002. str. 53.

lidských zdrojů může organizace ony problémy alespoň co nejvíce eliminovat a využívat všech výhod, které jsou se strategickým řízením lidských zdrojů spojeny.

Problémy strategického řízení lidských zdrojů je tedy nutné chápat vždy v kontextu s problémy strategie organizace a strategického řízení organizace. Je tu určitá logická posloupnost, kterou nelze opomenout. Jednotlivé články této posloupnosti lze nejlépe pochopit, budou-li brány v potaz nejdůležitější otázky, které se v těchto člancích musejí řešit. Obecné strategické řízení organizace musí v první řadě řešit následující otázky:<sup>17</sup>

- 1) Jakou podnikatelskou filozofii si chce organizace vytvořit, jaké chce mít poslání a jakou roli si přeje hrát na trhu či ve společnosti?
- 2) Jakým pozitivním a negativním vnějším faktorům musí organizace čelit?
- 3) Jaké jsou přednosti a nedostatky organizace?
- 4) Jakých cílů chce organizace dosáhnout?
- 5) Jak chce těchto cílů dosáhnout?

---

<sup>17</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2001. str. 24.

## 2 ÚKOLY A CÍLE ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Stran úkolů a cílů řízení lidských zdrojů v organizaci je možné důvodně konstatovat, že každá organizace, s ohledem na svou organizační strukturu, předmět činnosti, formulované poslání i vytyčené organizační cíle, preferuje jiné úkoly a cíle v oblasti řízení lidských zdrojů, nicméně lze obecně poukázat alespoň na ty základní, jež jsou pro organizace typické. Vzhledem k tomu, že funkce řízení lidských zdrojů nabývá v organizační praxi na významu, rozšiřuje se rovněž onen počet úkolů a cílů, které jsou s řízením lidských zdrojů v organizaci spojovány.

Posláním řízení lidských zdrojů je i překonávat aktuální problémy, které před podniky stojí a být způsobilý je řešit. Mezi ně patří:<sup>18</sup>

- 1) změny – nezbytnost pružné reakce na neustálé změny, přijímání změn jako přirozenou realitu, permanentně se učit přijímat podmínky nových požadavků;
- 2) inovace a nové technologie – úzce souvisí se změnami, směr k inovacím a novým technologiím musí být součástí naplňování všech manažerských funkcí;
- 3) rozvoj intelektuálního kapitálu – je zdrojem konkurenční výhody, nejde jenom o to nalézat, usměrňovat a rozvíjet lidský kapitál, ale vytvářet podmínky k udržení pracovníků a k jejich efektivnímu zapojení do týmové práce;
- 4) globalizace – nutí využívat možnosti prakticky v celosvětovém měřítku, přináší však i negativní jevy, které je nutné eliminovat.

Platí, že primárním úkolem řízení lidských zdrojů jakožto nejmodernější koncepce personální práce je to, aby ono řízení lidských zdrojů sloužilo organizaci jako celku a přispívalo k produktivitě organizace i k její schopnosti generovat zisk a plnit strategické formulované cíle.

Vzhledem k tomu, že jsou to právě lidské zdroje, které rozhodují také o využívání materiálních a finančních zdrojů v organizaci, je nutné, aby se moderní řízení lidských zdrojů zaměřovalo, alespoň zprostředkovaně, rovněž na efektivnější využívání všech zbývajících zdrojů organizace. Jinými slovy řečeno, řízení lidských zdrojů nemůže být orientováno toliko na lidské zdroje, ale zprostředkovaně se musí zabývat i tím, zda lidské zdroje efektivně využívají všechny ostatní zdroje v organizaci.

---

<sup>18</sup> ČASTORÁL, Z. *Základy moderního managementu*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2009. str. 93.

Řízení lidských zdrojů se na základě současné teorie a praxe musí zaměřit na následující hlavní úkoly:<sup>19</sup>

- 1) vytváření dynamického souladu mezi počtem a strukturou pracovních úkolů a jimi tvořených pracovních míst a počtem a strukturou pracovníků v organizaci tak, aby v každém okamžiku požadavkům každého pracovního místa v maximální míře odpovídaly pracovní schopnosti pracovníka zařazeného na toto pracovní místo;
- 2) optimální využívání pracovních sil v organizaci;
- 3) formování pracovních týmů, efektivního stylu vedení lidí a zdravých mezilidských vztahů v organizaci;
- 4) personální a sociální rozvoj pracovníků organizace;
- 5) dodržování všech zákonů v oblasti práce, zaměstnávání lidí a lidských práv a vytváření dobré zaměstnavatelské pověsti organizace.

Je zřejmé, že úkoly řízení lidských zdrojů nejsou (a ostatně ani nemohou být) jednostranně zaměřeny na to, aby korespondovaly se zájmy organizace jako celku. Zatímco tedy první tři zmíněné primární úkoly řízení lidských zdrojů jsou zaměřeny na sledování zájmů organizace jako celku, čtvrtý úkol je naopak zaměřen výhradně na zaměstnance jakožto lidské zdroje, neboť předpokladem relevantního a efektivního řízení lidských zdrojů je vždy jak personální, tak rovněž sociální rozvoj pracovníků organizace.

Úkolem řízení lidských zdrojů je pak také respektování všech zákonů a právních předpisů v oblasti zaměstnávání lidí, přičemž platí, že je-li v organizaci oblast řízení lidských zdrojů věnována adekvátní pozornost, stává se taková organizace předmětem potenciálního i faktického zájmu dalších jedinců, což vede k pověsti organizace jako dobrého zaměstnavatele. Znamená to tedy, že relevantní a efektivní řízení lidských zdrojů může, jakoby latentně, přispět i k pozitivní pověsti předmětné organizace jakožto zaměstnavatele, a tím zvýšit hodnotu a konkurenceschopnost organizace na příslušném trhu.

V zájmu plnění hlavních úkolů se řízení lidských zdrojů zaměřuje na následující aktivity:<sup>20</sup>

- 1) vzdělávání a rozvoj zaměstnanců;
- 2) organizační rozvoj;
- 3) vytváření pracovních úkolů, pracovních míst a organizačních struktur;

---

<sup>19</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2001. str. 17-18.

<sup>20</sup> Tamtéž, str. 20.

- 4) formování personálu organizace;
- 5) zabezpečování personálního výzkumu a funkčnosti personálního informačního systému;
- 6) plánování lidských zdrojů;
- 7) odměňování a zaměstnanecké výhody;
- 8) pracovní vztahy, především pak vztahy s odbory;
- 9) pomoc pracovníkům.

Stran zmíněných primárních úkolů řízení lidských zdrojů je zřejmé, že důraz je kladen nejen na flexibilitu, ale rovněž na efektivitu organizace jako celku a také na zformování efektivního personálu v organizaci tak, aby se tato skutečnost stala pro organizaci nositelem zřetelné konkurenční výhody. Přitom je nutné zabezpečit nejen zdravé interpersonální vztahy na pracovišti a opravdovou péči o zaměstnance, ale rovněž relevantní komunikaci v organizaci, a to jak mezi managementem a zaměstnanci, tak rovněž mezi jednotlivými složkami managementu i mezi jednotlivými zaměstnanci.

Jednotlivé úkoly řízení lidských zdrojů pak svůj konkrétní výraz nacházejí v jednotlivých personálních činnostech, o nichž bude ve stručnosti, avšak uceleně pojednáno v další části této diplomové práce. Ony personální činnosti každopádně představují výkonnou část personální práce, přičemž rozsah jednotlivých personálních činností (funkcí či služeb) se pak v organizační praxi v zásadě liší podle struktury organizace, předmětu činnosti organizace i podle dalších faktorů.

Poslání řízení lidských zdrojů je věda a umění promyšleně řídit to nejcennější, co organizace mají – lidské zdroje, orientované na plnění cílů organizace. Velmi důležitý rys řízení lidských zdrojů spočívá ve strategické integraci vizí a strategických plánů. Na ni by měl navazovat soulad všech manažerských funkcí s kolektivními dovednostmi, schopnostmi a zkušenostmi. Toto zaměření na podnikové hodnoty může být modifikováno s ohledem na měnící se podnikové cíle a na vnější a vnitřní podmínky činnosti podniku.<sup>21</sup>

---

<sup>21</sup> ČASTORÁL, Z. *Základy moderního managementu*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2009. str. 93.



## 2.1 Primární činnosti v oblasti řízení lidských zdrojů

Rozsah personálních činností, které jsou v oblasti řízení lidských zdrojů realizovány, je poměrně pestrý, přičemž je zřejmé, že jednotlivé činnosti a jejich význam se mohou v podmínkách jednotlivých organizací odlišovat, avšak neznamená to, že lze některé základní personální činnosti v organizaci zcela ignorovat. Jinými slovy řečeno, rozsah základních personálních činností je v oblasti řízení lidských zdrojů rozmanitý, přičemž podle konkrétních okolností a podmínek mohou být některé personální činnosti v organizaci preferovány a jiné mohou stát na okraji manažerského zájmu, nicméně alespoň elementární pozornost jim musí být věnována, aby bylo možné příslušné řízení lidských zdrojů vyhodnotit jako relevantní a efektivní.

Strategické řízení lidských zdrojů zahrnuje záležitosti týkající se celé organizace – struktury, kultury, efektivnosti a výkonnosti organizace, přizpůsobování zdrojů budoucím potřebám, rozvoje schopností, řízení znalostí a řízení změny. Strategické řízení lidských zdrojů je přístupem k rozhodování o záměrech a plánech organizace týkajících se charakteru zaměstnávání lidí a strategie politiky a praxe získávání a výběru pracovníků, jejich vzdělávání, rozvoje a řízení kariéry, řízení pracovního výkonu, odměňování a pracovních vztahů. Strategické řízení lidských zdrojů je řízení integrované, vícenásobně propojené.<sup>22</sup>

V souvislosti s primárními personálními činnostmi, jež se realizují v rámci řízení lidských zdrojů, lze konstatovat, že manažerská literatura předmětné činnosti definuje rozličně, nicméně různé termíny a definice fakticky obsahově vyjadřují totéž. Rovněž v organizační praxi se lze setkat s tím, že organizace si jednotlivé základní personální aktivity pojmenovávají různě, výjimkou není ani spojování jednotlivých personálních činností do konkrétních celků či souboru personálních činností.

Mezi základní personální činnosti je tedy v zásadě možné zařadit personální plánování, od něhož se odvíjí konkrétní potřeba organizace stran počtu zaměstnanců a jejich kvalifikačních předpokladů. Na personální plánování tak navazuje personální činnost, spojená se získáváním a výběrem pracovníků, jejich přijímáním včetně řízení jejich adaptace a jejich rozmístování. S tím ovšem souvisí i opačná personální aktivita, a sice propouštění a penzionování pracovníků.

K primárním personálním činnostem v organizaci dále v rámci řízení lidských zdrojů patří řízení pracovního výkonu zaměstnanců, jejich hodnocení a odměňování, dále rozvoj a vzdělávání pracovníků a péče o ně. Opomenout pak nelze ani řízení

---

<sup>22</sup> KOCIANOVÁ, R. *Personální řízení: Východiska a vývoj*. Praha: Grada Publishing, 2012. str. 84.

vztahů v organizaci, s čímž úzce souvisí efektivní komunikace, vytváření zdravých interpersonálních vztahů na pracovišti a budování silné firemní kultury.

Bylo by zřejmě nadbytečné, s ohledem na formulovaný cíl a předmět zájmu této diplomové práce, věnovat se nyní jednotlivým personálním činnostem podrobně, nicméně lze alespoň uvést, že zmíněné základní personální činnosti na sebe vzájemně navazují a v souhrnu vytvářejí ucelený řetězec personálních činností, které na zaměstnance v organizaci působí, respektive činností, jež je nutné realizovat, aby organizace mohla dlouhodobě fungovat. Jak již bylo uvedeno, lze na některou personální činnost klást větší důraz a jinou zase trochu opomíjet, nicméně *a priori* nelze žádnou z uvedených činností v organizaci zcela vytěsnit, neboť by to nebylo vhodné ani pro organizaci jako celek, ani pro jednotlivé zaměstnance organizace.

Zabezpečování lidských zdrojů pro organizaci se týká zabezpečení toho, aby si organizace získala a udržela lidi, které potřebuje a také je produktivně využívala. Týká se také těch stránek zaměstnávání lidí, které souvisejí se vstupem nových pracovníků do organizace a také – pokud neexistuje žádná jiná možnost – i s uvolňováním lidí. V každém případě se jedná o klíčovou část procesu řízení lidských zdrojů.<sup>23</sup>

V komparaci s dřívějším personálním řízením se řízení lidských zdrojů snaží vyhledávat a pro organizaci pak i získat takové zaměstnance, kteří mají potenciál růstu a kteří mohou obohatit příslušnou organizaci. Postoje a chování lidí jsou klíčové stran posouzení, zda je vůbec možné takové zaměstnance v podmínkách příslušné organizace skutečně žádoucím způsobem řídit a vést. Znamená to tedy, že přístup k zabezpečování lidských zdrojů v organizaci je zaměřen na spojování a sladění zájmů a požadavků zaměstnanců s požadavky a zájmy organizace jako celku.

Řízení lidských zdrojů se v podstatě týká spojování a sladování lidských zdrojů se strategickými a provozními potřebami organizace a také zabezpečování toho, aby byly tyto zdroje plně využívány. Zaměřuje se nejen na získání a udržení potřebného počtu a potřebné kvality lidí, ale také na výběr a povyšování lidí, kteří odpovídají kultuře a strategickým požadavkům organizace.<sup>24</sup>

Jednotlivé základní personální činnosti musejí v optimálním případě vycházet z celkové organizační strategie a být dále rozvedeny v personální strategii. A příslušná personální politika musí být zcela v souladu jak s celkovou organizační, tak rovněž s příslušnou personální strategií. Je nezbytné, aby personální činnosti byly pro zaměstnance i management srozumitelné, akceptovatelné a proveditelné. V případě,

---

<sup>23</sup> ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2002. str. 325.

<sup>24</sup> Tamtéž.

že by při plnění některých personálních činností docházelo k opakujícím se selháním ze strany manažerů, mohlo by to mít pro organizaci nepříznivé následky, a to buď v podobě zvýšené fluktuace zaměstnanců, anebo ve zhoršení klimatu na pracovišti.

Smyslem personálních činností je kontinuálně trvale zabezpečovat organizaci konkurenceschopnost ve způsobilostech lidí:<sup>25</sup>

- 1) kteří umějí – tedy disponují obecnými i specifickými znalostmi a zkušenostmi nezbytnými k efektivnímu výkonu práce na daném pracovním místě, případně na místě, na něž se připravují jako personální rezervy nebo perspektivní talenti;
- 2) kteří chtějí – tedy jsou dobře motivováni, zainteresováni na záměrech organizaci a jsou ochotni se výrazně angažovat v zájmu jejich naplnění;
- 3) a kteří zároveň díky vstřícné organizační kultuře firmy mohou svůj potenciál energetizovat, dát ho firmě k dispozici s vědomím, že organizace dovede zhodnotit a ocenit jejich podíl na zvyšování produktivity práce v organizaci a zlepšování jejího postavení na trhu.

## **2.2 Vedoucí pracovníci a jejich význam a postavení v současné organizační praxi z hlediska řízení lidských zdrojů**

Je zřejmé, že jednotlivé úkoly v oblasti řízení a vedení lidských zdrojů musí v organizaci někdo zabezpečovat a realizovat. Ačkoliv by se na první pohled mohlo jevit, že veškerá agenda spojená s lidskými zdroji je výhradně svěřena personálnímu útvaru či manažerovi lidských zdrojů, ve skutečnosti tomu tak není, neboť na plnění úkolů řízení lidských zdrojů a jednotlivých činností, jež směřují k dosažení vytyčených cílů v oblasti lidských zdrojů v příslušné organizaci, se významným způsobem podílejí rovněž vedoucí pracovníci organizace, přičemž specifické místo v tomto směru zaujímají zejména liniovní manažeři.

Různé aspekty řízení lidských zdrojů jsou prvkem každé manažerské či supervizorské činnosti. Personální oddělení/oddělení lidských zdrojů může klást důraz na ústřední záznamy o lidech a může rovněž poskytovat rady a expertízy jiným manažerům. V některých organizacích mohou oddělení lidských zdrojů/personálního řízení vykonávat všechny aktivity, zatímco v jiných organizacích jsou mnohé nebo

---

<sup>25</sup> BARTÁK, J. *Personální řízení, současnost a trendy*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2011. str. 29.

většina těchto funkcí přenášeny na ostatní manažery. Stále více aspektů personálních funkcí je převáděno na liniové manažery.<sup>26</sup>

Lze konstatovat, že řízení lidských zdrojů z hlediska řídicích pracovníků zahrnuje jednak odbornou a jednak personální dimenzi. To, jakým způsobem manažeri lidských zdrojů a také další pracovníci, kteří se na řízení lidských zdrojů jakkoli v organizaci podílejí, zvládnou osvojit si personální a odborné dimenze řízení, je pak rozhodné stran toho, do jaké míry bude organizace jako celek nakonec úspěšná.

Odborná dimenze vedoucí funkce představuje povinnost a odpovědnost rozhodovat o cílech a strategii organizace a jednotlivých úseků, o využívání jejich zdrojů či o pracovních postupech jejich jednotlivých útvarů. Personální či lidský rozměr managementu zahrnuje řízení lidí, probíhající individuálně i ve skupinách. Řídit lidi znamená především stanovovat jejich osobní úkoly a kontrolovat jejich provedení, motivovat je, předávat jim důležité informace, které ke své práci potřebují, rozvíjet jejich schopnosti i řešit jejich osobní problémy, to vše ve směru vedoucím k dosažení cílů organizace.<sup>27</sup>

Co se týče oné odborné dimenze manažerské funkce řízení lidských zdrojů, je zřejmé, že tato je poměrně specifická (byť je vhodné zmínit, že o specifčnosti lze hovořit prakticky u jakékoliv manažerské funkce), přičemž jednotlivé úkoly, jež jsou spojeny s řízením lidských zdrojů, vyplývají z povahy organizace, z předmětu její činnosti, z její organizační hierarchie i z formulovaných cílů.

Obecně však platí, že vedoucí pracovníci musejí v oblasti řízení lidských zdrojů umět efektivně komunikovat, být schopni motivovat podřízené pracovníky a stimulovat je ke stabilní a vysoké produktivitě. Současně pak musejí vedoucí pracovníci mít osvojenou dovednost vycházet korektně s různými typy lidí, musejí umět včas identifikovat, kdy mají zasáhnout při konfliktu zaměstnanců a kdy naopak mají konfliktu nechat volný průběh. Jinými slovy řečeno, vedoucí pracovník musí v oblasti řízení a vedení lidských zdrojů disponovat primárními interpersonálními dovednostmi.

Velmi mnoho vedoucích pracovníků v současné organizační praxi selhává při řízení lidských zdrojů, neboť u nich absentují právě ony interpersonální dovednosti, nebezpečný je v tomto směru rovněž syndrom vyhoření.

Syndrom vyhoření je dnes obecně známý jev. Je to stav extrémního vyčerpání, vnitřní distance, silného poklesu výkonnosti a různých psychosomatických obtíží. Nelze jednoznačně odpovědět na otázku, co k syndromu vyhoření vede, neboť příčin je

---

<sup>26</sup> FOOT, M., HOOK, C. *Personalistika*. Praha: Computer Press, 2002. str. 5, 6

<sup>27</sup> STÝBLO, J., URBAN, J., VYSOKAJOVÁ, M. *Personalistika*. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2011. str. 552.

mnoho. Jsou to například konflikty rolí, přílišná očekávání, nedostatek autonomie, nejasnosti v hierarchických strukturách, nedostatečná podpora ze strany nadřízených, vztahové konflikty, nadměrné množství práce v příliš stěsnaném časovém rozvrhu, příliš vysoká nebo rostoucí odpovědnost nebo mobbing na pracovišti.<sup>28</sup>

Pro vedoucí pracovníky, kteří se podílejí na řízení lidských zdrojů v organizaci, je hrozbou z hlediska efektivnosti a nástupu syndromu vyhoření to, že permanentně musejí komunikovat s lidmi a obecně tedy tráví se zaměstnanci poměrně značné množství své pracovní doby. Proto relevantní osvojení si interpersonálních dovedností a zároveň i schopností z hlediska výkonu personální dimenze managementu je nezbytné k tomu, aby vedoucí pracovníci v organizační praxi v oblasti řízení a vedení lidských zdrojů mohli plnit všechny úkoly, které se od nich standardně očekávají.

Úspěšné řízení lidí vyžaduje:<sup>29</sup>

- 1) porozumět zaměstnancům jako jednotlivcům, charakterizovaným jedinečným souborem vlastností, i jako skupinám či týmům. K tomu je třeba chápat povahu individuálních rozdílů v pracovním chování a výkonu jednotlivých osob a jejich základních faktorů – schopností, osobnostních vlastností a zvyklostí, pracovních postojů a motivů i jejich povahu skupinové či týmové dynamiky;
- 2) seznámit se s hlavními postupy uplatňovanými při jednání se zaměstnanci, tedy se zásadami delegování úkolů a pravomocí, principy motivace, přesvědčivé komunikace, koučování a vedení zaměstnanců a jejich týmů.

V souvislosti s řízením lidských zdrojů je nezbytné poukázat na to, že primární zodpovědnosti za plnění této manažerské funkce nesou stále intenzivněji linioví manažeři, kdy je nezbytná jejich úzká kooperace s personálním útvarem či s manažerem lidských zdrojů. Jestliže v minulosti bylo postavení liniových manažerů v organizaci jakoby devalvováno a linioví manažeři nebyli příliš respektováni ze strany středního a vrcholového managementu, v současné době jsou to právě linioví manažeři, kteří se především podílejí na efektivním a relevantním řízení lidských zdrojů, což se pak logicky promítá v dalších oblastech a činnostech organizace.

Jestliže vrcholový management se na řízení lidských zdrojů v podmínkách současné organizační praxe podílí zejména tím, že schvaluje organizační a personální strategie a určuje základní zásady personální politiky v příslušné organizaci, střední management usiluje o úspěšné řízení liniových manažerů, přičemž jinak je jeho role v řízení lidských zdrojů víceméně marginální. Jestliže by dlouhodobě selhávali linioví

---

<sup>28</sup> KALLWASS, A. *Syndrom vyhoření v práci a v osobním životě*. Praha: Portál, 2007. str. 9.

<sup>29</sup> STÝBLO, J., URBAN, J., VYSOKAJOVÁ, M. *Personalistika*. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2011. str. 552.

manažeři v oblasti řízení a vedení lidských zdrojů, mělo by to pro organizaci fatální následky. Specifické místo pak mohou v organizaci sehrávat personální specialisté.

Personální specialisté poskytují personální služby vedení organizace, vedoucím pracovníkům i jednotlivým pracovníkům, zajišťují personální činnosti, komunikují ve své oblasti s mimopodnikovými institucemi. Rozdělení odpovědnosti a pravomocí v jednotlivých oblastech systému personálního řízení v organizaci je podmíněno řadou skutečností, zejména úlohou personálního řízení v systému řízení organizace, která je mu přikládána. Na realizaci mnoha personálních činností spolupracují personální specialisté společně s liniovými vedoucími.<sup>30</sup>

Stran vedoucích pracovníků a jejich postavení a významu v současné organizační praxi z hlediska řízení lidských zdrojů platí, že vedoucí pracovníci na jednotlivých stupních organizační hierarchie v zásadě odpovídají za plnění jednotlivých úkolů v rámci jejich působnosti, což platí i ve vztahu k jimi vedeným pracovníkům. Linioví vedoucí pracovníci pak jednotlivé personální a další aktivity realizují prakticky každodenně ve vztahu k jim podřízeným pracovníkům.

Vzhledem k rostoucím nárokům a požadavkům, které jsou v oblasti řízení lidských zdrojů kladeny stále intenzivněji na liniové pracovníky, je pak nezbytné, aby organizace o tyto pracovníky řádně pečovala, respektive aby byli linioví vedoucí pracovníci dostatečně školeni a aby byly prohlubovány jejich znalosti a postupy v rámci řízení lidských zdrojů v příslušné organizaci.

Lze poukázat na to, že fluktuace existuje rovněž mezi liniovými manažery, a proto by se vrcholový a střední management měl zaměřovat nejen na relevantní a efektivní řízení běžných pracovníků, ale rovněž na to, aby jejich linioví manažeři nefluktovali a aby byli dostatečně identifikováni s příslušnou organizací. Přestože v praxi neexistuje ideální liniový manažer, lze poukázat na některé elementární postupy, kterými se úspěšní linioví manažeři vyznačují. Ti linioví manažeři, kteří jsou pak schopni alespoň některé zmíněné postupy aplikovat při své činnosti, představují pro organizaci skryté bohatství, které si však vyšší management zpravidla uvědomí teprve tehdy, když o tyto nižší manažery přijde.

---

<sup>30</sup> KOCIANOVÁ, R. *Personální řízení: Východiska a vývoj*. Praha: Grada Publishing, 2012. str. 95.

Mezi postupy úspěšných liniových manažerů lze zařadit:<sup>31</sup>

- 1) dokážou proniknout do podstaty věcí;
- 2) soustředí se na to, aby silné stránky dané osoby odpovídaly její roli v organizaci a profesním výzvam, a ne na prohlubování jejich slabin. Jde jim o celkovou vyrovnanost zaměstnanců;
- 3) dobří manažeři jsou si vědomi, že existuje hranice, jak často a jakým způsobem by své lidi měli přidělovat na nový typ práce;
- 4) dobří manažeři si rovněž uvědomují, že co se týče zlepšení pracovních výkonů a udržování zaměstnanců, lze dosáhnout víc, a to věnováním více času pracovníkům s dobrou výkonností než těm s výkonností nízkou;
- 5) vedou různé lidi rozdílným způsobem, tolerují různorodost, ale ne nevýkonnost;
- 6) dobří manažeři okamžitě poskytují zpětnou vazbu, chválu a uznání.

Z hlediska vedoucích pracovníků a jejich postavení a významu v oblasti řízení lidských zdrojů v podmínkách současné organizační praxe pak nelze opomenout ještě jednu skupinu pracovníků, kteří sice nemusejí zastávat vedoucí pozice, nicméně jejich role a úkoly v oblasti řízení lidských zdrojů nejsou zanedbatelné. Jedná se o zaměstnance personálního útvaru, v jehož čele pak stojí manažer lidských zdrojů nebo vedoucí personalista. Je to pak právě personální útvar či útvar lidských zdrojů (v organizační praxi se lze setkat s rozličnými označeními), který prostřednictvím svých členů zajišťuje koncepční, poradenskou, koordinační, organizační a v neposlední řadě rovněž metodologickou stránku personální práce v příslušné organizaci.

V moderně řízených organizacích vedoucí pracovník personálního útvaru, jakožto nejvyšší představitel personální funkce, bývá členem nejužšího vedení organizace. To usnadňuje plnění specifických funkcí personálního útvaru, především v oblasti formulování a prosazování personální strategie a personální politiky organizace a v oblasti posuzování záměrů organizace a jejich důsledků pro oblast práce a lidského činitele. Odpovídá to samozřejmě i postavení lidských zdrojů v organizaci a významu jejich řízení pro úspěšnost organizace.<sup>32</sup>

S vymezením pravomocí, kompetencí a postavení liniových manažerů v organizaci na jedné straně a personálním útvarem na straně druhé je vhodné ještě poznamenat, že tyto dvě skupiny si nemohou v organizaci konkurovat, ale naopak musí permanentně usilovat o kooperaci v oblasti řízení lidských zdrojů.

---

<sup>31</sup> BRANHAM, L. *Jak si udržet nejlepší zaměstnance*. Brno: Computer Press, 2004. str. 124-125.

<sup>32</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2001. str. 31.

Je to totiž právě liniový manažer, který nejlépe v organizaci zná svůj podřízený kolektiv pracovníků, tedy přesně ví, jaké jsou schopnosti, dovednosti, znalosti, zkušenosti i limity jednotlivých pracovníků, je to právě liniový manažer, kdo realizuje hodnocení výkonu jemu podřízených zaměstnanců, od čehož se pak odvíjí odměňování i řízení pracovního výkonu těchto zaměstnanců. A naproti tomu díky znalostem a informacím, kterými liniový manažer disponuje, může pak personální útvar úspěšně realizovat rozvoj a vzdělávání pracovníků, aplikovat konkrétní motivační programy i navrhnout konkrétní instrumenty, prostřednictvím kterých je možné stimulovat produktivitu zaměstnanců v příslušné organizaci.

Spolupráce liniového managementu s personálním útvarem tak musí být v organizaci v optimálním případě systematická a dlouhodobá, jakékoliv spory stran kompetencí jsou pro organizaci jako celek krajně nežádoucí. V případě jakékoliv neodůvodněné rivality mezi liniovým managementem a personálním útvarem je pak nutné, aby v dané věci včas intervenoval střední management organizace tak, aby nedošlo k ohrožení či dokonce k nežádoucímu řízení lidských zdrojů v příslušné organizaci.



### 3 MOTIVAČNÍ PROGRAMY A SYSTÉM ODMĚŇOVÁNÍ

Pracovní chování lidí ovlivňuje mnoho faktorů na straně jedince i na straně organizace, a ty jsou ve vzájemné interakci. Pracovní chování člověka spoluurčují mnohé osobnostní a individuální charakteristiky a očekávání, jeho identifikace s organizací a prací. Na chování pracovníků působí mnohé skutečnosti týkající se kultury organizace a organizačního klimatu, vlastní pracovní skupiny, systému řízení a vedení lidí, zejména ovlivňování jejich pracovní ochoty a pracovní spokojenosti. Pracovní chování člověka ovlivňuje mnoho různých situačních faktorů, významným aspektem je i subjektivní vnímání těchto situací, podle něhož se potom člověk chová.<sup>33</sup>

Vzhledem k tomu, že většina lidí vykonává práci ve prospěch zaměstnavatele toliko proto, aby mohli uspokojovat své primární i sekundární potřeby, je zřejmé, že je nezbytné lidské zdroje v organizaci motivovat a stimulovat jejich pracovní výkon tak, aby míra jejich pracovní spokojenosti byla v předemné organizaci co nejvyšší. Jinými slovy řečeno, motivační instrumenty a systémy jsou v podmínkách současné organizační praxe velmi důležité, neboť sehrávají významnou roli jak z hlediska organizace jako celku, tak rovněž z hlediska jednotlivých zaměstnanců.

Lidé v organizaci mají pochopitelně různé preference, touží uspokojovat odlišné sekundární potřeby (ty primární mají všichni lidé víceméně identické) a také se vzájemně odlišují tím, jaké motivační nástroje na ně působí (tedy na některé zaměstnance působí motivačně například finanční motivy, na jiné naopak možnost seberealizace, kariérního růstu či oprávněný pocit sounáležitosti s danou organizací).

Zdroje pracovního jednání se nacházejí ve vnitřní motivaci člověka (tedy soubor potřeb, hodnot a zájmů) a ve vnějších vlivech (stimulech, tedy podnětech ovlivňujících vnitřní motivaci), které působí na člověka zvenku. Vnitřní motivy působí jako dispozice k zaměření a udržení pracovního jednání žádoucím směrem. Jednotlivé motivy nepůsobí izolovaně, ale vytvářejí určité funkčně či obsahově spojené struktury. V interakci s pracovním prostředím jsou tyto motivační struktury proměnlivé v závislosti na cílech pracovního chování a na situačních faktorech. Pracovní motivace je závislá na mnoha situačních proměnných, například na charakteru úkolu, na osobnosti nadřízeného či na úrovni mezilidských vztahů v pracovní skupině.<sup>34</sup>

Poměrně často se lze setkat v organizační praxi s přístupem managementu, podle něhož to, že lidé dostávají za vykonanou práci mzdu nebo plat, je dostatečným

---

<sup>33</sup> KOCIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, 2010. str. 22.

<sup>34</sup> Tamtéž, str. 23.

motivačním stimulem. Je nutné zdůraznit, že takový přístup je chybný a ve vztahu k relevantnímu řízení lidských zdrojů dokonce nežádoucí. Platí totiž, že motivace zaměstnanců, jakožto lidských zdrojů v organizaci, je úzce spojena s tím, jak s nimi jednájí vedoucí pracovníci, jaká je míra pracovní spokojenosti či naopak nespokojenosti v příslušné organizaci a v neposlední řadě jak je o zaměstnance v organizaci pečováno.

Schopnost efektivně motivovat zaměstnance není tak jednoduchou záležitostí, jak by se mohlo na první pohled jevit. Avšak ty organizace, které se problematice motivace a stimulace zaměstnanců věnují skutečně zodpovědně a systematicky, podstatně lépe korigují problémy, které jsou spojeny s nadměrnou fluktuací, nízkou pracovní produktivitou zaměstnanců či s kvalitou práce. Motivovaní pracovníci jsou pak nejen lépe identifikováni s organizací jako celkem, ale rovněž nemají ani potřebu zvýšení míry konfliktnosti ve vzájemných vztazích.

Jak již bylo uvedeno, lze ve stávající organizační praxi poměrně často narazit na problém stran motivace zaměstnanců v tom směru, že management organizace nepovažuje za nutné své zaměstnance motivovat, neboť to, že zaměstnanci za svou práci ve prospěch organizace pobírají mzdu či plat je již přece dostatečným ohodnocením jejich práce, a tedy relevantním motivačním stimulem. Takový přístup managementu je tedy chybný a z dlouhodobého hlediska může příslušnou organizaci jako celek poznamenat. Stejně chybné jsou ovšem rovněž takové přístupy managementu, podle kterých je všechny zaměstnance možné motivovat výhradně přes finanční či ekonomické stimuly. V každé organizaci totiž existují zaměstnanci, na které tyto formy stimulů nepůsobí.

Otázka motivace podřízených patří k vůbec nejkomplikovanějším problémům manažerského vedení. Existuje několik základních nástrojů, jimiž je možné motivovat své podřízené. Každý z nich má své možnosti i účinky, skutečně efektivní je ale jejich kombinace, která se někdy označuje jako takzvaný motivační mix. Protože každé společenské prostředí je odlišné, pro každou firmu i oddělení existuje jiný motivační mix a jeho nalezení patří ke klíčovými vlastnostem know-how úspěšného vedoucího pracovníka. Základní dva typy motivačních nástrojů jsou nástroje ekonomické motivace a nástroje sociální a psychologické motivace.<sup>35</sup>

Primárním nástrojem ekonomické motivace jsou peníze, jež jsou zaměstnancům vypláceny ve formě mzdy či platu a dále ve formě odměn, finančních

---

<sup>35</sup> BEDNÁŘ, V. A KOL. *Sociální vztahy v organizaci a jejich management*. Praha: Grada Publishing, 2013. str. 73.

bonusů či ve formě osobních příplatků či osobního ohodnocení. Relevantní motivace ovšem nikdy nesmí v organizaci spočívat výhradně na ekonomické formě motivace. Systém odměňování v organizaci je systémem poměrně komplikovaným a v zásadě musí vycházet z personální strategie, jež obsahuje (zahrnuje) i motivační program v organizaci a instrumenty, které v rámci motivace zaměstnanců management příslušné organizace aplikuje. Variabilita motivačních nástrojů je pak předpokladem k tomu, aby lidské zdroje v organizaci byly produktivní a loajální.

Pokud by organizace vybudovala motivační systém výlučně na ekonomických prostředcích, připravila by se tím o možnost své zaměstnance skutečně účinně motivovat a podporovat v jejich práci. Nástroje ekonomické motivace jsou prakticky všechny možnosti, kterými buď proaktivně, nebo retroaktivně stimuluje organizace zaměstnance k výkonu, všechny tyto prostředky jsou založeny na principu poměrné hodnoty, kdy zaměstnanci podvědomě (v některých případech naopak zcela vědomě) váží jejich relativní hodnotu vůči svým potřebám, a dle toho, k čemu dospějí, na motivační nástroj přistoupí nebo nikoliv.<sup>36</sup>

Soubor motivačních instrumentů zahrnující sociální a psychologické prvky je někdy manažerskou literaturou označován jako soubor nefinančních motivačních nástrojů. Jejich význam ovšem spočívá v tom, že je nelze jednoznačně interpretovat prostřednictvím směnné hodnoty peněz (jako je tomu u ekonomických motivačních nástrojů), avšak právě skrze jiné hodnoty, jež jsou v komparaci s penězi leckdy efektivnější. Nicméně by mělo platit, že v každé organizaci by měly být obě skupiny motivačních nástrojů (tedy ekonomické a mimoekonomické) vhodně kombinovány.

Základní faktory či zdroje pracovní motivace a jim odpovídající způsoby, jak jednotlivé zaměstnance motivovat, lze rozdělit do pěti skupin. Tvoří je:<sup>37</sup>

- 1) vnitřní motivace, založená na zajímavosti či zábavnosti práce;
- 2) vnější motivace, spočívající na získání (finanční) odměny;
- 3) motivace založená na osobní pověsti či odborné reputaci;
- 4) motivace založená na výzvě, tedy snaze vyřešit problém nebo překonat určité překážky;
- 5) motivace spočívající na společenském poslání práce.

Motivační nástroje a jejich aplikace se v podmínkách příslušné organizace promítají v jednotlivých motivačních programech, které mohou být vytvořeny buď pro všechny zaměstnance v organizaci, anebo se mohou vztahovat jen na některé skupiny

---

<sup>36</sup>BEDNÁŘ, V. A KOL. *Sociální vztahy v organizaci a jejich management*. Praha: Grada Publishing, 2013. str. 73.

<sup>37</sup> STÝBLO, J., URBAN, J., VYSOKAJOVÁ, M. *Personalistika*. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2011. str. 570.

zaměstnanců podle druhu práce či dle pracovních skupin. Ony motivační programy by měly mít dlouhodobější charakter a měly by být pro zaměstnance srozumitelné, spravedlivé a proveditelné. S motivací a motivačními programy pak v organizaci úzce souvisí systém odměňování, který by měl být základním předpokladem pro efektivní řízení lidských zdrojů v podmínkách každé jednotlivé organizace.

Odměňování patří k nejdůležitější personální činnosti. Jeho úroveň je dána celkovou úrovní řízení lidských zdrojů v organizaci. Do roku 1980 byl převážně využíván stimulační odměňovací systém. Dnes organizace hledají takový systém, jenž by vedl k vyššímu výkonu a produktivitě. Uplatňují proto individuální a diferencovaný přístup k zaměstnancům, pro management je vytvářen výkonnostní systém odměňování, kde je zohledňováno, jak management hospodaří. Pro ostatní zaměstnance je vytvářen motivační systém odměňování, jenž klade důraz na přítomný i budoucí přínos zaměstnance firmě. Motivace systému odměňování sehrává významnou roli a integruje všechny aspekty.<sup>38</sup>

Systém odměňování je specifický v tom, že proti sobě na jedné straně stojí pracovník se svými schopnostmi, dovednostmi, zkušenostmi a znalostmi, který vykonává práci ve prospěch organizace, a na straně druhé organizace jako celek, která má zpravidla odlišné zájmy než zaměstnanec, avšak která k dosažení vytyčených cílů potřebuje zaměstnance a jeho pracovní výkon. Ideální systém odměňování je takový, v rámci něhož jsou uspokojeny požadavky zaměstnanců i potřeby organizace, tedy kdy dojde k jakémusi rovnovážnému stavu a ke střetu požadavku zaměstnance stran odměňování za vykonanou práci na jedné straně a ochotě organizace vynaložit příslušnou částku jako ohodnocení práce zaměstnance na straně druhé.

Ideálního stavu v odměňování lze ovšem v organizační praxi dosáhnout jen obtížně, neboť představy zaměstnanců o spravedlivé odměně za vykonanou práci se v zásadě vždy odlišují od představ managementu stran odměňování, nadto o odměně a její podobě i velikosti nerozhodují jen zaměstnanci a management organizace, ale významnou roli hrají rovněž vnější faktory, mezi které na příklad patří populační vývoj, struktura lidských zdrojů, ekonomická i sociální politika vlády, situace na trhu práce či míra konkurence v daném odvětví či v dané lokalitě.

Systém odměňování zaměstnanců je součástí personální politiky firmy, podporující její podnikatelskou strategii. Efektivní systém odměňování by proto měl

---

<sup>38</sup> KAŇÁKOVÁ, Z., BLÁHA, J., BABICOVÁ, J. *Řízení lidských zdrojů*. Ostrava: Akademie J. A. Komenského, 2000. str. 125, 127.

v závislosti na prioritách personální politiky firmy přispívat k naplnění jejích hlavních cílů. K těm zpravidla patří především následující úkoly:<sup>39</sup>

- 1) umožnit podniku získat a udržet zaměstnance;
- 2) přispívat k růstu výkonu či produktivity zaměstnanců a jejich skupin;
- 3) kontrolovat vývoj mzdových nákladů, mimo jiné zabezpečovat, aby podniková produktivita práce rostla rychleji než mzdy;
- 4) zajistit vnitropodnikovou i vnější spravedlnost v odměňování;
- 5) dodržovat právní předpisy, respektive závazky plynoucí z kolektivních smluv;
- 6) zajistit efektivitu zpracování mezd.

Je tedy zřejmé, že motivace a generování motivačních programů úzce souvisí se systémem odměňování v organizaci, přičemž opomenout nelze přitom ani další personální činnosti, jež jsou s problematikou motivace a odměňování úzce spojeny. S odměňování totiž souvisí například i hodnocení zaměstnanců, od čehož se pak odvíjí řízení pracovního výkonu zaměstnanců.

Zaměstnanci tak mohou být motivačními programy motivováni k tomu, že stabilní pracovní výkon může vést nejen ke spravedlivé odměně za vykonanou práci (ať již ve formě ekonomických, tak i ve formě mimoekonomických motivačních nástrojů), ale rovněž k tomu, že budou pozitivně hodnoceni a že tedy budou moci dosáhnout v organizaci například povýšení nebo účinnější seberealizace, případně že jejich pracovní výkon bude stimulován novými formami vzdělávání tak, aby rozvoj zaměstnance probíhal jak ve prospěch organizace jako celku, tak rovněž ve prospěch zaměstnance samotného.

### **3.1 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců**

Stálý rozvoj a zdokonalování výrobních technologií, růst významu poznatků jako zdroje prosperity firmy a faktorů konkurenční výhody postavily před organizace nové úkoly v oblasti přípravy a rekvalifikace personálu. Podstatně se mění tradiční přístupy ke vzdělávání pracovníků a metody zvyšování kvalifikace řídicího personálu. Proto se zvýšení kvalifikace, rekvalifikace a systém permanentního vzdělávání pracovníků

---

<sup>39</sup> STÝBLO, J., URBAN, J., VYSOKAJOVÁ, M. *Personalistika*. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2011. str. 329-330.

stávají jedním z nejdůležitějších úkolů jak vrcholového, tak i liniového managementu organizací.<sup>40</sup>

Aby lidé v organizaci byli dlouhodobě a stabilně produktivní, aby přetrvávala jejich loajalita i identifikace s organizací jako celkem, a tedy aby lidé byli ochotni nadále pracovat ve prospěch organizace, je nezbytné, aby organizace pečovala o rozvoj zaměstnanců a aby je vzdělávala, neboť vzdělávání dnes představuje jednu ze základních kategorií účinného řízení lidských zdrojů v organizaci. Vzdělávání úzce souvisí s využíváním lidského potenciálu, přičemž tento potenciál nelze využívat toliko ve prospěch organizace. Aby totiž bylo firemní vzdělávání účinné, je nezbytné, aby z něho těžil i zaměstnanec. Tedy že díky firemnímu vzdělávání bude pak i sám zaměstnanec lépe využívat svůj vlastní potenciál.

Management často přeceňuje význam tvrdých faktorů řízení, navíc využívaných často fragmentárně na úkor měkkých faktorů, a neuvědomuje si nezbytnost komplexního pohledu na systém podnikového řízení. Nezřídka chybí systémový přístup, komplexnost a vzájemná provázanost jednotlivých subsystémů. Základem návratnosti technologických a informačních investic je právě schopnost vzájemné integrace s ostatními systémy společnosti, tedy především sociálním a znalostním, které jsou nositeli sociálního a znalostního kapitálu a představují potenciál úspěšnosti firmy, tedy zdroj synergických efektů.<sup>41</sup>

Aby tedy organizace byla produktivní, flexibilní a konkurenceschopná, musí disponovat lidskými zdroji, které budou samy produktivní, flexibilní a konkurenceschopné. Jinými slovy řečeno, aby se organizace mohla rozvíjet, musí se logicky rozvíjet i její zaměstnanci, přičemž relevantním instrumentem tohoto rozvoje je právě firemní vzdělávání. Samotné vzdělávání pracovníků v organizaci je poměrně proměnlivé, a to nejen v čase, ale rovněž v prostoru. Je totiž úzce spojeno například se sociálním prostředím, v rámci něhož příslušná organizace působí, opomenout pak nelze ani kulturní a celkovou vzdělanostní úroveň obyvatelstva.

Dytrt říká, že „kvalifikovaný pracovník jen na trhu práce málokdy k dispozici, musí být vychován“.<sup>42</sup> Chce-li být organizace úspěšná a konkurenceschopná, musí věnovat vzdělávání a rozvoji patřičnou pozornost. Důvodem je to, že:<sup>43</sup>

---

<sup>40</sup> VOJTOVIČ, S. *Koncepce personálního řízení a řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2011. str. 148.

<sup>41</sup> BARTÁK, J. *Vzdělávání ve firmě*. Praha: Alfa Publishing, 2007. str. 39, 40.

<sup>42</sup> CIMBÁLKOVÁ, L. *Strategický rozvoj lidských zdrojů*. Olomouc: Univerzita Palackého, 2013. str. 86.

<sup>43</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2001. str. 237-238.

- 1) stále častěji se objevují nové poznatky a vznikají nové technologie, takže znalosti a dovednosti lidí stále rychleji zastarávají;
- 2) lidské potřeby jsou proměnlivé, a tím i trh zboží a služeb je výrazněji proměnlivý, což si vynucuje pružnou reakci organizací a jejich pracovníků;
- 3) častěji se mění technika a technologie v organizacích;
- 4) častější jsou organizační změny, a lidé je tedy častěji musejí zvládat;
- 5) zvyšuje se proměnlivost podnikatelského prostředí a organizace na to musejí reagovat;
- 6) globalizují a internacionalizují se hospodářské aktivity, a z toho vyplývá nezbytnost pohybovat se, podnikat a komunikovat v internacionálním prostředí;
- 7) změny hodnotových orientací lidí a orientace na kvalitu pracovního života se projevují ve zvýšené potřebě lidí se vzdělávat.

Firemní vzdělávání tedy úzce souvisí s rozvojem zaměstnanců, byť se lze v manažerské literatuře setkat i s tím, že vzdělávání je pojmem užším než rozvoj. Bez ohledu na teoretické aspekty předmětné problematiky je nutné zmínit, že v organizační praxi je často velmi obtížné striktně rozlišit, co jsou ještě rozvojové metody, a co již zahrnují příslušné vzdělávací aktivity. Firemní vzdělávání by mělo spolu s rozvojem pracovníků představovat ucelený systém, neboť toliko systematický přístup ke vzdělávání a rozvoji zaměstnanců lze v současné organizační praxi interpretovat jako jediný správný.

Firemní vzdělávání plní celou řadu funkcí a směřuje k rozličným organizačním cílům, přičemž je zřejmé, že jednotlivé vzdělávací aktivity nemohou (a ani to nelze od nich spravedlivě očekávat) všechny funkce naplňovat stejnou měrou. Obecně by mělo firemní vzdělávání směřovat jednak k rozvoji způsobilostí či kompetencí zaměstnanců, a jednak ke zvýšení produktivity zaměstnanců (v tomto směru existují vzdělávací techniky a postupy, které směřují buď k posílení krátkodobé výkonnosti pracovníků, anebo naopak ke stimulaci produktivity dlouhodobého charakteru). Kromě těchto základních funkcí firemního vzdělávání je možné identifikovat ještě funkce sekundární – příklad funkce integrační, funkce motivační či funkce kvalifikační.

Firemní vzdělávání tedy zahrnuje:<sup>44</sup>

- 1) vzdělávání v rámci adaptačního procesu a přípravu pracovníků k pracovní činnosti (orientace);

---

<sup>44</sup> BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání: Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2010. str. 17.

- 2) prohlubování kvalifikace (doškolení) – pokračování odborné přípravy v oboru, ve kterém člověk pracuje na svém pracovním místě;
- 3) rekvalifikaci (přeškolení) – jde o takové formování pracovních schopností člověka, které směřuje k osvojení si nového povolání (může být plná nebo částečná);
- 4) profesní rehabilitaci – opětovné zařazení osob, kterým jejich stávající zdravotní stav brání trvale nebo dlouhodobě vykonávat dosavadní práci;
- 5) zvyšování kvalifikace (oblast rozvoje).

Jak již bylo uvedeno, současná organizační praxe zcela jasně demonstruje, že jedině systematické firemní vzdělávání je smysluplné a efektivní. Aby si totiž organizace udržela své zaměstnance, aby byla schopna jejich relevantního a efektivního řízení a vedení a aby sama byla produktivní a konkurenceschopná, musí management organizace v zásadě přistupovat ke vzdělávání a k rozvoji lidských zdrojů v organizaci ze systematického hlediska, neboť nahodilost ve firemním vzdělávání je již dávnou minulostí.

Je nutné si uvědomit, že vzdělávání zaměstnanců stojí organizace poměrně značné množství vynaložených prostředků, proto je logické, že od vzdělávání zaměstnanců očekávají návratnost investic a také to, že zaměstnanci organizace, jakožto lidské zdroje, budou představovat strategickou kategorii v rámci organizace jako celku. Systematické firemní vzdělávání je tak vlastně permanentně se opakující proces, jenž vychází z politiky vzdělávání a také z personální strategie v příslušné organizaci.

Systematické firemní vzdělávání směřující k relevantnímu rozvoji zaměstnanců má několik fází, které se neustále opakují. První fáze spočívá v identifikaci potřeby vzdělávání pracovníků v příslušné organizaci. V této fázi je nutná účinná kooperace mezi liniiovými manažery a personálním útvarem, neboť jsou to právě liniioví manažeři, kteří nejlépe vědí, jakým směrem by bylo vhodné firemní vzdělávání směřovat s ohledem na schopnosti, dovednosti a zkušenosti podřízených zaměstnanců, jakož i s ohledem na trendy a nové postupy a současně je to právě personální útvar, který realizuje konkrétní vzdělávací akce v organizaci.

Na fázi identifikace potřeby vzdělávání pak navazuje další fáze, a sice plánování vzdělávání, kdy je nutné řešit problematiku rozpočtu dané vzdělávací akce, dále problematiku určení času a počtu pracovníků, kterých se bude příslušná vzdělávací akce týkat a také definování cílů, jež budou s příslušnou vzdělávací akcí spojeny. I tato fáze vyžaduje spolupráci liniiového managementu a personálního útvaru,



nicméně hlavní zodpovědnost v tomto směru nese již výhradně personální útvar organizace.

Samotná realizace vzdělávací akce jakožto další fáze systematického firemního vzdělávání může být z časového hlediska krátkodobou záležitostí, mnohem náročnější z hlediska časového i finančního je pak vyhodnocení výsledků vzdělávání, tedy zda volba příslušné vzdělávací akce a využití příslušných vzdělávacích instrumentů bylo relevantní či nikoliv. Ona zpětná vazba je pak klíčová z hlediska následné identifikace vzdělávacích potřeb.

Vzdělávání pracovníků v organizacích patří v poslední době k nejdůležitějším personálním činnostem a řadou autorů je považováno za vůbec nejdůležitější personální činnost. Moderní řízení lidských zdrojů také na ně klade mimořádný důraz. Tato personální činnost má také pochopitelně velmi silné vazby na většinu ostatních personálních činností – na vytváření a analýzu pracovních míst, na personální plánování, na získávání a výběr pracovníků, na hodnocení pracovníků, na odměňování pracovníků, na rozmísťování pracovníků, na pracovní mezilidské vztahy i na péči o pracovníky.<sup>45</sup>

Jak již bylo uvedeno, mnohé personální činnosti jsou vzájemně provázány a jen obtížně si lze představit, že je možné realizovat příslušnou personální aktivitu a aktivitu navazující pak zcela opomenout, či dokonce ignorovat. Takový přístup by byl v oblasti řízení lidských zdrojů velmi nevhodný, neboť řízení lidských zdrojů musí být v podmínkách současné organizační praxe realizováno skutečně prostřednictvím strategických postupů a přístupů.

Produktivita organizace jako celku je tedy výsledkem produktivity zaměstnanců organizace a také výsledkem výkonnosti managementu a jednotlivých organizačních procesů. Aby organizace byla skutečně produktivní, pak není možné ignorovat řízení lidských zdrojů a řízení kompetencí. Hodnocení zaměstnanců, jejich odměňování a rozvoj fakticky tvoří triádu řízení výkonnosti organizace, přičemž je nutné onu triádu doplňovat dalšími personálními aktivitami včetně relevantních motivačních programů.

Výkonnost zaměstnanců je nutné řídit pomocí hodnocení a odměňování, ale i jejich rozvojem. Řízení výkonnosti pomocí rozvoje dostává strategičtější rozměr. Je zřejmé, že vybalancování hodnocení, odměňování a rozvoje (dosažení takzvaného horizontálního souladu) závisí na řadě dalších podmínek, které jsou pro každou firmu

---

<sup>45</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2001. str. 261-262, 263.

unikátní. Tuto unikátnost vytváří především kultura organizace, její strategie a organizační struktura.<sup>46</sup>

---

<sup>46</sup> HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2007. str. 14

## 4 FIREMNÍ KOMUNIKACE A FIREMNÍ KULTURA

Koncepce řízení lidských zdrojů tradičně klade důraz na firemní komunikaci i na firemní kulturu, neboť jen díky relevantní komunikaci je možné dosáhnout vytyčených organizačních cílů a zajistit zdravé interpersonální vztahy na pracovišti. A s tím souvisí právě i to, jaká kultura v organizaci existuje, a především do jaké míry je příslušná firemní kultura i skutečně v organizaci vyžadována. Pro fungování organizace má firemní kultura značný vliv, neboť právě firemní kulturou se organizace odlišuje od jiných organizací, nadto má firemní kultura značný vliv na míru identifikace zaměstnanců s organizací jako celkem.

Aby bylo možné jednotlivé personální činnosti v organizaci realizovat, je nezbytné věnovat náležitou pozornost a péči firemní komunikaci, neboť platí, že komunikace je primární součástí každé jednotlivé manažerské činnosti a potažmo manažerských funkcí. Úspěšné řízení vyžaduje, aby v organizaci existovala takzvaná produktivní komunikace, tedy taková forma komunikace, která bude zabezpečovat jednotu veškerých činností v příslušné organizaci.

Komunikace patří k naprosto zásadním manažerským dovednostem a činnostem. Její zvládnutí je nezbytné při ukládání úkolů, diskusi o cílech, přesvědčování, motivačním rozhovoru i při všech druzích ostatních rozhovorů v personální praxi. Manažer jako osoba pověřená vedením lidí a řízením jejich práce i personální manažer jako osoba odpovědná za práci s lidmi ve firmě musí proto dokonale zvládnout řízení komunikačního procesu. Komunikací v manažerské praxi je nutné rozumět předávání zpráv mezi různými subjekty řídicího procesu a jejich pochopení.<sup>47</sup>

Firemní komunikace není jen pouhým přenosem sdělení mezi účastníky komunikačního procesu, ale naopak přispívá rovněž k formování postojů, názorů a hodnotových orientací v příslušné organizaci a je tak primárním instrumentem k budování interpersonálních vztahů mezi lidmi v organizaci. Komunikace v prostředí organizace je specifickou formou sociální komunikace, nadto je rovněž významná z hlediska sociální interakce a vytváření sociálních sítí.

Při spolupráci lidí v organizacích se mezi nimi vytváří síť vztahů. Členové organizace jsou sice zařazeni ve formální struktuře organizace, ale velkou důležitost mají i neformální pracovní i osobní vztahy. Mezi některými členy se vytváří těsnější

---

<sup>47</sup> STÝBLO, J., URBAN, J., VYSOKAJOVÁ, M. *Personalistika*. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2011. str. 721, 722.

a častější vztahy, jinde jsou kontakty jen výjimečné. Proniknutí do těchto vztahů, které mohou mít velký vliv na výkonnost týmu a organizace, umožňuje analýza sociálních sítí, která zachycuje podobu (frekvenci, sílu, apod.) vztahů mezi členy.<sup>48</sup>

Vedení a řízení lidských zdrojů v moderních organizacích by nemělo opomíjet správnou komunikaci zejména stran úkolů a jejich plnění, přičemž je vhodné, pokud má komunikace v organizaci určitá pravidla a jednotící charakter. Vzhledem k tomu, že existují jednak bariéry v komunikaci, a jednak v rámci struktury organizace může být organizační zajištění toku informací narušováno celou řadou různých vlivů, je nezbytné firemní komunikaci věnovat pozornost tak, aby organizace jako celek mohla z relevantní komunikace maximálně těžit všechny výhody, a naopak co nejvíce eliminovat nedostatky a nevýhody, které jsou s nevhodnou či neadekvátní komunikací standardně spojovány.

Organizace funguje prostřednictvím kolektivní činnosti lidí, přesto je každý jednotlivec schopen svého vlastního jednání, které nemusí být v souladu s podnikovou politikou nebo instrukcemi nebo nemusí být správně sděleno ostatním lidem, kteří by o něm měli vědět. K dosažení koordinovaných výsledků je zapotřebí dobře fungující komunikace. Organizace jsou vystaveny vlivům neustálých změn, které ovlivňují práci jejich pracovníků, jejich pohodu a jejich pocit bezpečí. Změna může být zvládnuta jen tehdy, jestliže se zajistí, aby důvody této změny a její důsledky byly sděleny těm, kterých se změna dotýká, a to srozumitelným způsobem, aby tyto důvody mohli pochopit a akceptovat je.<sup>49</sup>

Je chybné se domnívat, že v organizaci má být přítomna toliko jednosměrná komunikace směrem od managementu organizace k zaměstnancům. Naopak důležitá je komunikace obousměrná, kdy management může informovat zaměstnance o jednotlivých úkolech, aktivitách a plánech a naopak zaměstnanci zase mohou flexibilně reagovat na jednotlivé aktivity a opatření managementu a aktivně řešit úkoly, které jsou jim svěřeny k realizaci. Obousměrná komunikace tedy musí spočívat v efektivním komunikačním systému, jenž bude korespondovat s celkovým organizačním systémem.

Firemní komunikace a její konkrétní projevy a využití v organizaci jsou jedním ze základních faktorů, jež ovlivňují celkovou organizační kulturu. Tato kultura fakticky vyjadřuje styl příslušné organizace, respektive její povahu. Význam organizační kultury je zásadní z hlediska řízení a vedení lidských zdrojů, přičemž platí, že v organizacích,

---

<sup>48</sup> JERMÁŘ, M., EGEROVÁ, D. A KOL. *Psychologie v organizační a ekonomické praxi*. Plzeň: Západočeská univerzita, 2014. str. 129.

<sup>49</sup> ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2002. str. 719

kde panuje zdravá a silná firemní kultura, jsou mnohem vyšší předpoklady pro stabilní růst a pro schopnost permanentně dosahovat vytyčených organizačních cílů.

Celková koncepce organizační kultury předpokládá, že má vliv na vnitropodnikovou organizaci a řízení a že významným způsobem ovlivňuje jednání pracovníků. Důležitá je však otázka, nejen zda vůbec, ale v jakém rozsahu a v jaké intenzitě k tomuto ovlivňování dochází. Na rozdíl od slabé organizační kultury, jejíž vliv je velmi málo zřetelný, silná organizační kultura prokazuje mimořádnou schopnost ovlivňovat charakter i průběh všech podstatných organizačních jevů. Usnadňuje proces řízení organizace, a v jeho rámci i působení všech manažerů na pracovníky a pracovní skupiny.<sup>50</sup>

Jak již bylo uvedeno, řízení lidských zdrojů zahrnuje celou řadu personálních činností, přičemž je s ohledem na současnou organizační praxi nezbytné, aby v organizaci byla zavedena silná firemní kultura, která usnadňuje komunikaci v organizaci a je také předpokladem pro zdravé interpersonální vztahy, nadto jednotlivé činnosti a úkoly se lépe a jednodušeji realizují právě v rámci organizace, ve které se aplikuje silná firemní kultura. Firemní kultura je úzce spojena se sounáležitostí zaměstnanců a jejich identifikací s organizací jako celkem. A čím více jsou zaměstnanci s organizací identifikováni, tím vyšší je jejich produktivita a loajalita.

Jako problematické se v souvislosti s firemní kulturou jeví ovšem to, že v mnoha organizacích je sice firemní kultura zavedena, avšak je buď velmi slabá, anebo není vůbec vyžadována managementem organizace. To znamená, že organizace navenek sice deklaruje to, že firemní kultura je v ní zavedena, avšak fakticky nemá tato kultura žádný reálný vliv a pozitivní dopad.

Má-li přitom jít o silnou organizační kulturu, je nezbytné, aby splňovala následující kritéria:<sup>51</sup>

- 1) jasnost, zřetelnost – jednotlivé oblasti organizační kultury musí jasně, přehledně a srozumitelně dávat všem pracovníkům najevo, jaké jednání je požadováno, které aktivity jsou nutné, žádoucí, které jsou akceptovatelné a které jsou zcela vyloučené a nepřijatelné;
- 2) rozšířenost – celý komplex organizační kultury musí být v rámci sociálního systému organizace maximálně rozšířen v extenzivním slova smyslu;
- 3) zakotvenost – vyjadřuje míru identifikace a internalizace jednotlivých organizačních hodnot, vzorů a norem jednání.

---

<sup>50</sup> BEDRNOVÁ, E., JAROŠOVÁ, E., NOVÝ, I. A KOL. *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press, 2012. str. 513.

<sup>51</sup> Tamtéž, str. 513-514.

Různá vymezení pojmu „organizační kultura“ se v zásadě liší v tom, jestli onu kulturu definují jako pravidla, jak by se lidé v organizaci měli chovat, nebo naopak, jak se chovají fakticky. Jinými slovy řečeno, organizační kultura by měla tvořit vždy primární soubor předpokladů, hodnot, postojů a norem chování, které jsou v organizaci nejen sdíleny, ale rovněž i vyžadovány a které se přirozeně projevují v myšlení a chování lidských zdrojů v organizaci. Organizační kultura má vliv na organizační klima i na to, jaká bude identifikace zaměstnanců s organizací i s prací, kterou mají vykonávat.

Lze tedy uzavřít, že firemní kultura dnes představuje nezbytnou součást každé moderní organizace, přičemž je nutné klást důraz na to, aby se aplikovala silná firemní kultura. Složitost řízení a vedení lidských zdrojů a požadavek na komplexnost stran jednotlivých realizovaných personálních aktivit vyžaduje, aby management rozhodl o zformování firemní kultury a aby následně dbal i na to, aby byla přijatá firemní kultura v organizaci skutečně aplikována a vyžadována. Je nežádoucí, aby v organizaci vznikaly jakési subsystémy kultury, tedy relativně autonomní kultury v rámci jednotlivých organizačních celků.

V praxi organizací vzniká tradiční dilema – čím diferencovanější je jejich struktura, tím snadněji a častěji se v jejím rámci vytvářejí dílčí subkultury, které zabraňují existenci jednotné organizační kultury. Nutnost jednotné a silné organizační kultury je ale právě v těchto organizacích nejnaléhavější. V kontextu zvyšující se diverzity organizací tak nabývá na významu diverzity management, který vhodně propojuje existující (a dále rozvíjenou) diverzitu organizace s organizační kulturou tak, že nevzniká vnitřní rozpor, nýbrž silná kultura diverzity.<sup>52</sup>

---

<sup>52</sup> BEDRNOVÁ, E., JAROŠOVÁ, E., NOVÝ, I. A KOL. *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press, 2012. str. 514.

## 5 POSTAVENÍ A TRENDY V ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Co se týče postavení a trendů v oblasti řízení lidských zdrojů, je vhodné nejprve poukázat, že samotná koncepce řízení lidských zdrojů se velmi rychle rozvíjí a také mění. Řízení lidských zdrojů v podmínkách současné organizační praxe již není jen realizace subsidiárních personálních činností a administrativních funkcí, ale rovněž zabezpečení sofistikovaných a specializovaných činností, které mají vliv na produktivitu organizace jako celku.

Platí, že koncepce řízení lidských zdrojů se neustále vyvíjí, a proto se modifikují rovněž přístupy a metody, které se v rámci této koncepce aplikují. Změny v oblasti řízení lidských zdrojů a trendy, jež se v rámci předmětné koncepce řízení lidských zdrojů promítají, jsou přirozeným důsledkem toho, že lidské zdroje a jejich relevantní a efektivní řízení se stává významnou ekonomickou položkou v celkovém hospodaření organizace, tudíž vlastníci či akcionáři organizace spravedlivě očekávají, že investice do lidských zdrojů se jim budou v určitém časovém období vracet.

Zatímco tradiční nástroje firemní konkurenceschopnosti spojené s technologickým rozvojem, produktovými inovacemi a standardizací výrobních činností se postupně vyčerpávají (a mohou být poměrně snadno napodobeny), personálně organizační schopnosti firem – výkonové a motivační předpoklady pracovníků – tvoří stále více rozhodující předpoklad úspěšnosti a jednu z nejdůležitějších konkurenčních zbraní podniků. Rostoucí význam řízení lidských zdrojů je dán i silící konkurencí na pracovních trzích, které zaměstnavatelské organizace musejí čelit.<sup>53</sup>

Lze důvodně očekávat, že bude i nadále pokračovat trend přesouvat odpovědnost za relevantní a efektivní řízení lidských zdrojů na liniové manažery, a to včetně zabezpečení realizace celé řady personálních činností v kooperaci s personálním útvarem organizace. Personální řízení bude pochopitelně i nadále strategicky významnou manažerskou funkcí, nicméně kompetence lze do budoucna v této oblasti očekávat jako striktně rozdělené na správné a včasné provedení personálních činností ze strany liniového managementu a na organizační zabezpečení a metodické vedení ze strany personálního útvaru.

Zabezpečení řízení lidských zdrojů a potažmo personálního řízení se do budoucna bude opírat o tři primární instrumenty, a sice o vytvoření metodických

---

<sup>53</sup> STÝBLO, J., URBAN, J., VYSOKAJOVÁ, M. *Personalistika*. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2011. str. 894.

principů a pravidel personálního řízení v podmínkách každé jednotlivé organizace, dále o poradenství včetně koučování při praktické realizaci personálních funkcí a v neposlední řadě o kontrolu jejich výkonu.

Personální manažeři či personální útvar organizace mohou zmíněné nástroje realizovat toliko za předpokladu dostatečného časového prostoru pro jejich realizaci. Proto lze do budoucna bezesporu očekávat i s ohledem na dynamický rozvoj informačních a komunikačních technologií či robotizaci zautomatizování rutinních personálních činností a procesů, nutné ovšem bude rovněž přehodnocení účinnosti některých tradičních nástrojů personálního řízení.

Pro úspěšné fungování podniků se stávají stále důležitějšími dvě vzájemně spjaté tendence – zvyšování řídicích schopností vedoucích pracovníků a posilování samostatnosti a odpovědnosti zaměstnanců. Oba požadavky představují novou výzvu pro personální management. Nové požadavky na schopnosti vedoucích pracovníků souvisí s celkovou změnou cílů a náplně řízení. Pro firmy je stále důležitější, aby linioví vedoucí pracovníci byli schopni rozpoznat, využívat a rozvíjet silné stránky svých spolupracovníků. Mimo jiné i proto, že sami pracovníci stále více vyžadují příležitosti pro svůj rozvoj.<sup>54</sup>

Požadavek na autonomii pracovníků a posílení jejich odpovědnosti za realizované činnosti a úkoly vyplývá již dnes z toho, že stále více organizací je zaměřeno na zákaznickou orientaci, kdy delegování pravomocí a kompetencí na výkonné zaměstnance je vlastně nezbytné. Na druhou stranu ovšem většina zaměstnanců v současné době neumí (či nechce) převzít odpovědnost za svá rozhodnutí i za své aktivity, neboť dřívější hierarchicky uspořádané pozice v organizaci bez přímé odpovědnosti jim vyhovovaly mnohem více.

Všechny tyto zmíněné faktory a jevy jsou platné již dnes a do budoucna budou představovat faktickou výzvu pro personální management. Personalisté totiž budou muset v budoucnu mnohem více vystupovat v organizaci jako partneři řadových zaměstnanců a pomáhat jim s některými dovednostmi či postupy, případně je dokonce budou muset koučovat v rámci interních postupů.

Uvedený fakt zdůrazňuje potřebu posilování kvalifikace personálních manažerů, a to v oblastech zahrnujících například:<sup>55</sup>

- 1) vytváření profilů požadavků jednotlivých pracovních pozic, které budou muset být systematicky a pravidelně přizpůsobovány aktuální potřebě;

---

<sup>54</sup> STÝBLO, J., URBAN, J., VYSOKAJOVÁ, M. *Personalistika*. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2011. str. 895.

<sup>55</sup> Tamtéž, str. 895.



- 2) provádění analýz pracovních potenciálů, sloužících k identifikování a zhodnocení výkonových a vývojových předpokladů managementu i dalších pracovníků;
- 3) vytváření individuálních rozvojových plánů, sloužících dalšímu rozvoji řídicí kvalifikace a nácviku zacházení s novými řídicími nástroji;
- 4) rozšiřování nabídky dalšího vzdělávání;
- 5) rozšiřování schopnosti delegovat a ochoty k převzetí odpovědnosti;
- 6) vytváření motivačních systémů přizpůsobených novým požadavkům na řídicí i ostatní pracovníky.

S ohledem na migrační vlnu, populační vývoj v rozvojových zemích a snad až překotný rozvoj informačních a komunikačních technologií vedoucí ke změně struktury pracovních pozic lze do budoucna očekávat zvýšenou tenzi na trhu práce. Na jednu stranu vzniknou zcela nové pracovní příležitosti, avšak na stranu druhou některé tradiční pracovní pozice zcela vymizí. Všechny tyto faktory musí personální management brát v potaz a pracovat s různými scénáři vývoje tak, aby organizace byla na změny v oblasti zaměstnávání lidí předem dobře připravená.

Lidský kapitál se tak bude do budoucna z hlediska svého strategického významu i nadále zvyšovat, přičemž se bude stávat stále významnější součástí nehmotných aktiv organizace. Řízení lidských zdrojů tak bude muset být ryze profesionální, aby mohlo přispívat k tvorbě lidského kapitálu, a tím ke zvyšování tržní a konkurenční hodnoty předmětné organizace. Personální management bude muset zvažovat, jakým způsobem budou investovány firemní peníze do lidských zdrojů tak, aby návratnost vynaložených a investovaných prostředků nebyla příliš dlouhá a hlavně aby nebyla v konečném důsledku investice do lidských zdrojů dokonce ztrátová.

Logika investic do lidských zdrojů je neúprosná. Mají-li se rostoucí investice do lidských zdrojů promítat ve zvýšení lidského kapitálu a tím i hodnoty nehmotných aktiv firmy, musí se hodnocení jejich efektivity, respektive návratnosti, opírat o podobná, nebo dokonce zcela stejná pravidla jako hodnocení ostatních podnikových výdajů. Mají-li být personalisté schopni své investiční i další návrhy objektivně zdůvodnit, musejí se i oni při jejich plánování a hodnocení opírat o běžné principy analýzy nákladů a výnosů. A to i tehdy, kdy vyčíslení nákladů, a především výnosů personálních opatření naráží na určité obtíže.<sup>56</sup>

Co se tedy týče budoucího postavení personálního managementu v organizaci, je zřejmé, že význam tohoto postavení se bude nadále zvyšovat. Již dnes se lze setkat

---

<sup>56</sup> STÝBLO, J., URBAN, J., VYSOKAJOVÁ, M. *Personalistika*. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2011. str. 930

s tím, že cíle organizace jako celku jsou vlastně současně i cíli personálního řízení, což vede ke strategickému postavení personálního managementu v moderních organizacích (a to bez ohledu na to, zda se jedná o organizace působící na soukromém trhu, nebo o organizace veřejného sektoru).

Strategické funkce personálního řízení se nicméně budou muset vztahovat k jednotlivým personálním činnostem. Kromě toho bude nutné, aby organizace zcela upustily od slabé firemní kultury, a naopak zavedly toliko silnou firemní kulturu, která bude v organizaci vyžadována a zároveň bude jakoby zastřešovat podmínky realizace primárních aktivit a úkolů v předmětné organizaci.

Skutečnost, že organizace se budou v budoucnu odlišovat právě úrovní a kvalitou lidských zdrojů vede nutně k tomu, že opomíjení jakýchkoliv trendů v oblasti řízení a vedení lidských zdrojů by mohlo být krátkozraké a pro organizaci z dlouhodobého hlediska i krajně nežádoucí. S tím souvisí i požadavek na etiku personálního managementu a na společenskou odpovědnost organizace jako celku.

Stále více podniků již dnes vypracovává a zveřejňuje soustavy svých hodnot a své morální kodexy. Etické kodexy obsahují principy chování, které organizace dodržuje při svém podnikání a ve vztazích se svými partnery. Kodex také zpravidla shrnuje morální normy očekávané od pracovníků. Ty se mohou týkat takových záležitostí, jako jsou konflikty zájmů, dávání a přijímání darů, důvěrnost, znečišťování prostředí, zdraví a bezpečnost, stejné příležitosti, sexuální obtěžování a politická činnost.<sup>57</sup>

Lze tak důvodně předpokládat, že význam etických norem a celkově požadavků na etiku personálního managementu i nadále poroste, přičemž společensky odpovědné organizace budou bezesporu disponovat významnou konkurenční výhodou ve srovnání s organizacemi, které se etickým principům a požadavkům nebudou věnovat dostatečně a dlouhodobě.

---

<sup>57</sup> ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2002. str. 114.

## PRAKTICKÁ ČÁST

### 6 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ V ANALYZOVANÉ PRIVÁTNÍ SPOLEČNOSTI

Jak již bylo uvedeno, předmětem praktické části této diplomové práce bude konkrétní privátní organizace, jež bude podrobena analýze z hlediska empirického šetření efektivnosti řízení lidských zdrojů v podmínkách příslušné privátní organizace. V praktické části diplomové práce tedy nejprve budou identifikovány základní problémy, se kterými se příslušná organizace potýká, následně bude uveden cíl výzkumu a dále budou formulovány primární hypotézy. Poté již bude následovat vyhodnocení výsledků výzkumu a také navržení relevantních doporučení pro management příslušné organizace.

V současné organizační praxi se lze v souvislosti s řízením lidských zdrojů standardně setkat s problémy, které jsou způsobeny nesprávným vedením a řízením lidských zdrojů (tyto problémy lze spatřovat v chybném přístupu managementu), jakož i s problémy, jejichž viníky jsou jednotliví lidé či skupiny zaměstnanců. Aby bylo možné eliminovat alespoň částečně problémy spojené s chybnými přístupy managementu (zejména pak toho liniového), je nezbytné specifikovat požadavky na osobnost manažera.

K základním požadavkům manažera patří to, co musí znát a vědět a to, co musí dělat. A vidět stav, jaký je a stav, jaký má být. To znamená, aby byl schopen provést analýzu současného stavu a vytvořil si představu cíle, kterého má být dosaženo. To, co má vedoucí pracovník dělat, souvisí s nutností vytýčeného cíle dosáhnout. To znamená, že dalším požadavkem na vedoucího pracovníka je změnit stav, jaký je, na stav, jaký má být.<sup>58</sup>

Problémy spojené s některými zaměstnanci či skupinou zaměstnanců lze řešit snadněji než v případě problémů spojených s nedostatečnou prací managementu příslušné organizace. Zaměstnanec, který není produktivní a loajální, vyvolává konflikty a odmítá se identifikovat s organizací jako celkem, je možné propustit nebo případně převést na jiné pracovní místo. V organizační praxi se ovšem osvědčuje i speciální přístup liniového manažera k takovým zaměstnancům.

---

<sup>58</sup> NEČAS, S. *Psychologické aspekty práce manažera*. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2015. str. 36.

S ohledem na poukázané problémy, které mohou být v organizační praxi v souvislosti s řízením a vedením lidských zdrojů způsobovány buď managementem organizace anebo některými zaměstnanci či skupinami zaměstnanců, bude orientována následující praktická část předmětné diplomové práce.

## **6.1 Vymezení základních problémů v předmětné organizaci**

Předmětem zájmu tak bude nyní konkrétní privátní společnost, kterou pro potřeby této diplomové práce je možno označovat jako společnost ABC. Fakticky se jedná o společnost s ručením omezeným, která se zabývá výrobou a distribucí krmiv pro domácí zvířata. Jedná se o rodinnou firmu, která vznikla na počátku 90. let minulého století a z postupně malé firmy se stala jednou z největších na současném trhu s krmivy pro zvířata. Předmětná společnost pak působí nejen v České republice, ale rovněž exportuje do některých zemí Evropské unie a dále své produkty vyváží rovněž do Austrálie, na Nový Zéland či do některých zemí Jižní Ameriky.

Společnost ABC se skládá z 60 stálých zaměstnanců, v případě zvýšené poptávky po produktech pak management společnosti najímá zaměstnance na krátkodobé (nárazové) brigády – tito brigádníci ovšem v organizaci logicky značně fluktuují, pracují jen v krátkém časovém úseku pro předmětnou organizaci, a proto nebudou předmětem empirického šetření, neboť jejich názory či stanoviska jsou z hlediska dalšího rozvoje a řešení současných problémů společnosti prakticky marginálního charakteru.

Kromě zmíněných 60 stálých zaměstnanců disponuje rodinná firma ABC pochopitelně manažerskou strukturou. Organizace je členěna na oddělení, v jejichž čele stojí manažeři – ti jsou pak zodpovědní za jim svěřené pracovní kolektivy a za splnění cílů, které jsou ve vztahu k jednotlivým oddělením vytyčeny. Společnost ABC se skládá z oddělení výroby, z oddělení prodeje, z oddělení lidských zdrojů a z oddělení vývoje.

Společnost ABC se pohybuje na vysoce konkurenčním trhu, na kterém působí nejen domácí výrobci krmiv pro domácí zvířata, ale také celá řada zahraničních podniků. Tím, že organizace ABC působí i na zahraničních trzích, zvažuje vytvoření speciálního oddělení, které se bude zabývat právě problematikou prodeje na jednotlivých zahraničních trzích, kdy je nutné akceptovat zvláštnosti daného trhu a v neposlední řadě i tamní tradice a obchodní zvyklosti. To je ovšem zatím toliko dílčí

či sekundární cíl, který bude zřejmě realizován až v horizontu několika dalších let, a to i s přihlédnutím k celkovému vývoji globální ekonomiky.

Co se týče vlastnické struktury, je dobré zmínit, že jednotliví vedoucí oddělení jsou zároveň jednatelem předmětné společnosti s ručením omezeným, mají tedy v organizaci ABC postavení jak statutárních orgánů, tak rovněž orgánů řídicích a v neposlední řadě se jedná i o vlastníky předmětné společnosti, neboť jak již bylo uvedeno, společnost ABC je rodinnou firmou, kterou nyní vlastní čtyři lidé.

Zřízení dalšího oddělení – tedy oddělení zahraničního obchodu – se pak pro management organizace ABC jeví jako poněkud komplikované nejen v souvislosti se zmíněnými aspekty možného globálního vývoje světového hospodářství, ale rovněž proto, že bude nutné zvážit obsazení této manažerské pozice – buď někým zvenčí, čímž by došlo k prolomení tradice, že společnost ABC řídí toliko její vlastníci, anebo někým zevnitř z příslušné rodiny, čímž by však zase došlo k nutnosti změnit stávající model fungování předmětné obchodní společnosti.

Co se týče identifikace základních problémů, se kterými se momentálně společnost ABC potýká, je nutné s ohledem na předmět zájmu této diplomové práce – tedy lidské zdroje v organizaci – pominout problémy technické, technologické, výrobní či logistické, a zaměřit se toliko na problematiku lidských zdrojů a jejich řízení i vedení v podmínkách příslušné privátní obchodní společnosti.

Vnější prostředí zahrnuje veškeré vlivy působící na organizaci z jejího okolí. Mezi ně patří především zákazníci, konkurenti, dodavatelé a lidské zdroje. Vnitřní prostředí zahrnuje každodenní působení faktorů, které jsou součástí organizace a které ovlivňují manažerskou činnost. Charakter těchto faktorů závisí značně na stupni řízení, na kterém manažer působí. Rozmanitý charakter pracovní síly vyžaduje od manažerů, aby respektovali odlišnosti, aby pro jednotlivé pracovníky volili vhodný způsob komunikace, vytvářeli pro ně vhodné vzdělávací programy a efektivně je motivovali.<sup>59</sup>

Jako problematické se v souvislosti s analyzovanou společností ABC ve vztahu k řízení a vedení lidských zdrojů jeví následující oblasti:

- 1) smysluplnost firemního vzdělávání stran dalšího relevantního rozvoje zaměstnanců předmětné společnosti;
- 2) akceptace nastavené firemní kultury;
- 3) relevantnost a efektivita komunikace z hlediska zabezpečení běžných (standardních, obvyklých) činností;

---

<sup>59</sup> DONELLY, J. H., GIBSON, J. L., IVANCEVICH, J. M. *Management*. Praha: Grada Publishing, 1997. str. 56, 62.

- 4) spolupráce vedoucího oddělení lidských zdrojů s dalšími vedoucími a kooperace aktivit ve vztahu k zaměstnancům společnosti;
- 5) míra identifikace zaměstnanců s posláním organizace a s vytyčenými základními organizačními cíli.

Je vhodné poznamenat, že společnost ABC je sice rodinnou firmou, nicméně v souvislosti s lidskými zdroji předmětná společnost zaznamenala v minulosti několik negativních skutečností. V souvislosti s globální ekonomickou a finanční krizí, která se pochopitelně projevila i v České republice tím, že lidé utráceli méně finančních prostředků za produkty, které nejsou primárně nezbytné k lidskému životu, se společnost ABC ocitla v krizi, kdy jí značně klesla poptávka po jejích produktech, a to nejen v tuzemsku, ale rovněž v zahraničí. To vedlo k tomu, že management organizace (a její vlastníci) museli provést výraznou redukci zaměstnanců, aby organizace mohla překlenout nepříznivé období.

Když se pak nejhorší fáze globální ekonomické a finanční krize pominula, získala společnost ABC nové trhy v zahraničí, a navíc se obnovil zájem o její produkty i na tuzemském trhu. Management společnosti ABC toto období interpretoval jako možnost provést zásadní restrukturalizaci společnosti – byla přijata nová organizační strategie, od níž se odvíjela rovněž nová strategie v oblasti lidských zdrojů, bylo formulováno nové poslání organizace ABC a v té souvislosti i nové organizační cíle. Společnost ABC tak jakoby začínala od začátku, byť její obchodní firma či značka měla již pochopitelně silné místo mezi spotřebiteli na trhu krmiv pro zvířata, a to s ohledem na dobu celkové existence předmětné obchodní společnosti.

Každopádně začátek nové etapy fungování společnosti ABC byl spojen i s obměnou lidských zdrojů – někteří zaměstnanci, kteří v organizaci pracovali prakticky od jejího počátku, byli penzionováni, někteří zaměstnanci byli propuštěni v souvislosti s globální ekonomickou a finanční krizí.

Tudíž bylo nezbytné počet zaměstnanců v organizaci vhodným způsobem doplnit, čímž se ovšem v předmětné obchodní společnosti projevil jeden zásadní problém stran lidských zdrojů – bylo nezbytné aplikovat takové postupy a metody, aby se lidské zdroje staly nejen produktivními, ale rovněž loajálními a aby se tak „nové“ lidské zdroje opět staly konkurenční výhodou společnosti ABC, jako tomu bylo u lidských zdrojů této společnosti před vypuknutím globální krize a před nástupem finančních problémů, do kterých se společnost ABC vlivem globální recese dostala.

Vzhledem k tomu, že společnost ABC se pohybuje na vysoce konkurenčním trhu s krmivem pro domácí zvířata, kde nejsou obchodní marže až tak vysoké, je jednou

ze základních podmínek úspěšnosti podnikání v daném oboru právě to, že lidské zdroje budou představovat primární zdroj konkurenční výhody, nadto lidské zdroje představují obecně značnou nákladovou položku v každé organizaci a společnost ABC v tomto směru není nikterak žádnou výjimkou. Právě proto je nezbytné věnovat lidským zdrojům v předmětné obchodní společnosti náležitou pozornost a péči, aby mohla být posuzovaná společnost ABC dlouhodobě úspěšná a také zisková.

## 6.2 Cíl výzkumu a formulované hypotézy

Empirické šetření v rámci praktické části této diplomové práce bude zahrnovat jednak dotazníkové šetření a jednak individuální rozhovory s manažery společnosti ABC (tedy s jednotlivými vedoucími oddělení, kteří jsou zároveň vlastníky předmětné obchodní společnosti). Na základě dotazníkového šetření a rozhovorů pak budou potvrzeny nebo vyvráceny formulované hypotézy, jež se vztahují k aktuálním problémům v oblasti lidských zdrojů v analyzované obchodní společnosti.

Pro dosažení **účelu empirického šetření** bude aplikováno šetření kvantitativní s uzavřenými otázkami, a to mezi zaměstnanci společnosti ABC, a dále individuální rozhovory s vedoucími oddělení analyzované společnosti. Předmětné empirické šetření bude orientováno na lidské zdroje v předmětné společnosti, konkrétně pak především na oblast firemní komunikace, firemního vzdělávání, firemní kultury, motivace a stimulace, odměňování a řízení pracovního výkonu a také míru identifikace zaměstnanců s cíli předmětné organizace.

**Primárním smyslem příslušného empirického šetření** je zajistit informace ve vztahu k řešené problematice, kdy získané informace je pak nutné analyzovat a vyhodnotit tak, aby bylo možné potvrdit nebo vyvrátit formulované hypotézy, naplnit cíl této diplomové práce a v neposlední řadě fakticky zjistit, zda se názory zaměstnanců a manažerů společnosti ABC shodují, či naopak rozcházejí v oblasti řízení a vedení lidských zdrojů v analyzované obchodní organizaci.

**Cílem průzkumu** tak fakticky bude zjistit stanoviska a názory managementu společnosti ABC i řadových zaměstnanců na problematiku firemní komunikace, vzdělávání a kultury, a také na oblast motivace, stimulace, odměňování a řízení pracovního výkonu. Všechny tyto aspekty totiž ovlivňují mimo jiné i to, do jaké míry se zaměstnanci identifikují s vytyčenými organizačními cíli a s posláním předmětné obchodní společnosti ABC.

Co se týče **cílové skupiny**, lze uvést, že se bude jednat o všechny stálé zaměstnance společnosti ABC, kterých je nyní celkem 60, a k tomu je nezbytné ještě připočítat čtyři manažery, kteří na jednu stranu vlastní předmětnou obchodní společnost, avšak na stranu druhou ji rovněž řídí prostřednictvím manažerských pozic vedoucích oddělení (jedná se tedy o oddělení výroby, o oddělení prodeje, o oddělení lidských zdrojů a o oddělení vývoje). Zatímco se všemi zaměstnanci bylo provedeno dotazníkové šetření, s manažery společnosti pak individuální rozhovory, přičemž je nutné zmínit, že předmětné empirické šetření bylo realizováno jako šetření plošné.

Jednotlivé otázky do dotazníku byly formulovány a stanoveny na základě hypotéz, jejichž potvrzení nebo naopak vyvracení dovolí řešit aktuální nedostatky v posuzované organizaci ABC, a to z hlediska firemního vzdělávání, firemní kultury, řízení pracovního výkonu a firemní komunikace. Dosažený výsledek, znamenající potvrzení nebo vyvracení formulovaných hypotéz, dovolí modifikovat organizační procesy a postupy právě v oblasti motivace zaměstnanců společnosti ABC, zefektivnění firemní komunikace, posílení firemní kultury a v neposlední řadě rovněž k ověření relevantnosti firemního vzdělávání, jež se v podmínkách analyzované společnosti ABC realizuje nyní a bude realizovat v blízké budoucnosti.

Co se tedy týče hypotéz, byly v souvislosti s posuzovanou privátní společností ABC formulovány **následující čtyři hypotézy**:

**Hypotéza č. 1:**

Nadpoloviční většina oslovených zaměstnanců se domnívá, že firemní vzdělávání je v organizaci ABC nastaveno optimálně tak, že posiluje produktivitu zaměstnanců ve prospěch organizace jako celku.

**Hypotéza č. 2:**

Lze předpokládat, že více než 60 % oslovených zaměstnanců je dostatečně identifikováno s firemní kulturou ve společnosti ABC.

**Hypotéza č. 3:**

Lze se domnívat, že nadpoloviční většina oslovených zaměstnanců bude spokojena s řízením jejich pracovního výkonu u posuzované organizace.

**Hypotéza č. 4:**

Více než 60 % oslovených zaměstnanců považuje firemní komunikaci za natolik efektivní, že míra konfliktnosti v organizaci ABC je minimální.

Aby bylo možné realizovat předmětné empirické šetření, bylo nezbytné zvolit relevantní **výzkumné metody**. Byl tedy využit jednak dotazník ve vztahu k zaměstnancům společnosti, a jednak rozhovor s manažery předmětné společnosti.



Dotazník se skládá z dvaceti uzavřených otázek, kdy zaměstnanci, jakožto respondenti, vybírají vždy odpověď z nabízené škály, kdy odpověď č. 1 je „Rozhodně ano“, odpověď č. 2 je „Spíše ano“, odpověď č. 3 je „Spíše ne“ a odpověď č. 4 je „Rozhodně ne“.

Oslovený zaměstnanec, jakožto respondent, může vybrat vždy pouze jednu z nabízených odpovědí, a to tak, aby se zvolená odpověď co nejvíce blížila jeho subjektivnímu názoru. Je nutné poznamenat, že v předmětném dotazníku neexistují správné a špatné odpovědi, což je nejen logické, ale rovněž i standardní při těchto výzkumných postupech.

Příslušný dotazník, který je přiložen jako příloha č. 1 této diplomové práce, je orientován na organizační situace, jevy a procesy, které se dají předpokládat, respektive se jedná o situace, jevy a procesy, k nimž v organizaci ABC dochází. Díky dotazníku by mělo být možné zjistit názory zaměstnanců společnosti ABC na firemní vzdělávání, na firemní kulturu, na řízení jejich pracovního výkonu a na firemní komunikaci.

Vzhledem k tomu, že dotazník je zcela anonymní, nebude tak nikdy obsahovat žádné údaje o zaměstnancích a ani jiné údaje, podle kterých by bylo možné jednotlivé respondenty identifikovat. Garance anonymity ostatně byla pro zaměstnance zásadní stran ochoty podílet se na předmětném šetření.

Jak již bylo uvedeno, dotazník se týká zaměstnanců společnosti ABC. Ve vztahu k manažerům této společnosti bude využit rozhovor, jenž je součástí této diplomové práce jako příloha č. 2. Rozhovor bude realizován jako individuální s vedoucími oddělení posuzované společnosti ABC, kdy rozhovor obsahuje celkem čtyři otázky, přičemž jedna otázka se bude vždy vztahovat k jedné z hypotéz. Díky tomu bude možné vhodně komparovat názory zaměstnanců na jedné straně a názory manažerů předmětné společnosti, na straně druhé z hlediska firemního vzdělávání, firemní kultury, řízení pracovního výkonu a v neposlední řadě firemní komunikace.

Rozhovory s manažery společnosti ABC (a zároveň i s vlastníky předmětné organizace) se odehrávaly přímo v sídle organizace ABC, přičemž individuální rozhovory trvaly vždy kolem třiceti minut – na tuto skutečnost byli manažeři předem upozorněni, aby měli dostatek času se individuálnímu rozhovoru věnovat. Díky tomu, že manažeři byli předem upozorněni na přibližnou očekávanou délku rozhovoru, mohli si tak předem upravit svůj denní harmonogram a program.

Co se týče **harmonogramu empirického šetření** v posuzované obchodní společnosti ABC, pak lze v zásadě rozlišit tři primární fáze, a sice fázi přípravnou, fázi realizační a fázi závěrečnou.

Samotnému procesu empirického šetření předcházela **přípravná fáze**, jež se uskutečnila v období od 1. prosince 2015 do 25. února 2016. V předmětném časovém období byly nejprve formulovány cíle, a poté následovala formulace čtyř základních hypotéz. Nezbytné bylo rovněž správně určit cílovou skupinu.

V rámci přípravné fáze bylo realizováno rovněž takzvané pilotní šetření, jehož primárním smyslem a účelem bylo lépe se seznámit s fungováním společnosti ABC, osvojit si poznatky stran řízení lidských zdrojů v předmětné privátní společnosti a v neposlední řadě rovněž zjistit, zda informace, kterou autorka této diplomové práce požaduje zjistit, vůbec existuje.

Díky pilotnímu šetření v rámci přípravné fáze se autorka práce mohla seznámit nejen s managementem předmětné obchodní organizace, ale rovněž s některými zaměstnanci společnosti, mohla představit managementu organizace své záměry a představy o empirickém šetření a v neposlední řadě rovněž mohla získat primární přehled stran organizační struktury předmětné společnosti ABC.

Po skončení přípravné fáze pak následovala **fáze realizační**, v níž probíhalo již samotné dotazování, a to v časovém období od 1. března 2016 do 15. března 2016. Dotazník byl zaměstnancům předán vedoucím oddělení lidských zdrojů obchodní společnosti ABC s tím, že vyplněné dotazníky zaměstnanci poté odevzdávali do boxu nedaleko šaten a relaxační místnosti, tedy v místech, kde není kamerový záznam předmětných prostor. Zaměstnanci byli upozorněni, že dotazník je zcela anonymní, že se nemusejí bát odpovídat pravdivě, neboť jejich názory jsou důležité pro další rozvoj společnosti ABC, zejména pak v oblasti firemního vzdělávání, firemní kultury, řízení pracovního výkonu a firemní komunikace.

Vzhledem k tomu, že zaměstnanci měli důvěru v to, že jejich odpovědi nebudou skutečně nijak managementem organizace zneužity, tedy že dotazník je skutečně anonymní bez možnosti jakékoliv identifikace respondenta, bylo nezbytné ještě zajistit návratnost dotazníků. Byl zvolen proto onen box nedaleko šaten a relaxační místnosti, kdy tento prostor není snímán bezpečnostními kamerami – odevzdání dotazníku do boxu tak rovněž nemohlo vést k jakékoliv identifikaci osoby, která by do boxu dotazník vhodila.

Realizační fáze proběhla bez jakýchkoliv komplikací, v poměrně krátkém časovém úseku, zaměstnanci spolupracovali a skutečně se nebáli na dotazník

reagovat pravdivě. Díky tomu nedošlo ani k žádnému zdržení, ani k žádným jiným problémům, které by případně mohly realizovaný empirický výzkum jakkoli ohrozit.

Sběr dat byl ukončen k datu 15. března 2016. V rámci **závěrečné fáze** empirického šetření bylo v druhé polovině března a začátkem dubna roku 2016 provedeno vyhodnocování zjištěných výsledků. Jednak tedy byly zpracovány tabulky, vycházející ze získaných dat, a jednak byly prezentovány výsledky empirického šetření. Zjištěné výsledky, návrhy možných řešení a také zefektivnění některých činností pak byly předloženy managementu organizace ABC za účelem zvážení jejich případného využití v organizační praxi předmětné obchodní společnosti.

### **6.3 Vyhodnocení výsledků výzkumu**

Vzhledem k tomu, že prostředí organizace ABC je téměř rodinné, kdy čtyři vlastníci předmětné obchodní společnosti jsou zároveň představiteli řídicí složky této společnosti a také díky značné ochotě zaměstnanců účastnit se empirického šetření a spolupracovat, byla návratnost distribuovaných dotazníků 100 %. Informace získané z dotazníků pak bylo možné využít k potvrzení nebo vyvrácení formulovaných hypotéz.

Kromě toho ovšem byly získané informace z provedeného empirického šetření předloženy managementu společnosti ABC – ten pak o výsledcích informoval všechny zaměstnance na speciální poradě. Je pak na zvážení managementu společnosti ABC, jak se získanými informacemi a daty naloží, a to včetně doporučení a poznatků, které byly managementu rovněž předloženy. Rovněž tak je na zvážení managementu společnosti ABC, zda bude mít zájem v budoucnu empirické šetření zopakovat a nově zjištěné poznatky a data komparovat s těmi současnými.

Je vhodné zdůraznit, že následující interpretace výsledků empirického šetření z dotazníku je řazena chronologicky, a to v identickém pořadí, jako je psán samotný dotazník. Pro usnadnění orientace a lepší rozpoznání výsledků je pak u každé jednotlivé otázky použita výsledná tabulka, nadto jsou získaná data a další zjištěné poznatky a informace, vyplývající z vyhodnocení, rovněž slovně zhodnocena.

### Otázka č. 1 – Vzděláváte se rádi?

Lze konstatovat, že celkový počet odpovědí ano (tedy součet odpovědí „Rozhodně ano“ a „Spíše ano“) činí 88 %, což svědčí o tom, že většina zaměstnanců společnosti ABC se vzdělává ráda, a naopak marginální počet zaměstnanců předmětné společnosti příliš neví, zda se rádo vzdělává, tedy zda jim vzdělávání způsobuje radost a potěšení a činí je spokojenějšími. Varianta odpovědi „Rozhodně ne“ se pak v odpovědích zaměstnanců nevyskytla ani jednou.

Tabulka 1: Celkové zhodnocení otázky č. 1

Celkem	Rozhodně ano	Spíše ano	Spíše ne	Rozhodně ne
Počet	33	20	7	0
Podíl (%)	55	33	12	0

Zdroj<sup>60</sup>

### Otázka č. 2 – Je firemní vzdělávání v organizaci ABC nastaveno optimálně?

Otázka č. 2 týkající se optimálnosti firemního vzdělávání v organizaci ABC přinesla souhlasnou nadpoloviční většinu, kdy pro variantu odpovědí ano (opět součet odpovědí „Rozhodně ano“ a „Spíše ano“) se vyjádřilo celkem 83 % respondentů – z toho lze usuzovat, že firemní vzdělávání v organizaci ABC by mělo být snad nastaveno víceméně optimálně („Rozhodně ne“ neodpověděl ani jeden ze zaměstnanců, „Spíše ne“ řeklo toliko 17 % zaměstnanců).

Tabulka 2: Celkové zhodnocení otázky č. 2

Celkem	Rozhodně ano	Spíše ano	Spíše ne	Rozhodně ne
Počet	20	30	10	0
Podíl (%)	33	50	17	0

Zdroj<sup>61</sup>

### Otázka č. 3 – Mohou zaměstnanci ovlivnit podobu a zaměření jednotlivých vzdělávacích akcí v organizaci ABC?

Otázka č. 3 opět přinesla nadpoloviční většinu kladných odpovědí, konkrétně „Rozhodně ano“ odpovědělo 53 % zaměstnanců a „Spíše ano“ pak 35 % zaměstnanců společnosti ABC, což svědčí o tom, že zaměstnanci předmětné společnosti mají pocit, že se mohou podílet na firemních vzdělávacích akcích. Variantu odpovědi „Rozhodně ne“ nezvolil ani jeden ze zaměstnanců, pro odpověď „Spíše ne“ se pak vyslovilo jen 7 % zaměstnanců společnosti ABC.

<sup>60</sup> Autorka práce, 2016 (vlastní šetření).

<sup>61</sup> Autorka práce, 2016 (vlastní šetření).

Tabulka 3: Celkové zhodnocení otázky č. 3

Celkem	Rozhodně ano	Spíše ano	Spíše ne	Rozhodně ne
Počet	32	21	7	0
Podíl (%)	53	35	12	0

Zdroj<sup>62</sup>

**Otázka č. 4 – Směřuje firemní vzdělávání k Vašemu osobnostnímu rozvoji?**

Otázka č.4 dotazníku je zaměřena na ověření skutečnosti, zda firemní vzdělávání v organizaci ABC přispívá k osobnostnímu rozvoji zaměstnanců této organizace. Jednoznačně přitom z odpovědí vyplynulo, že 92 % zaměstnanců interpretuje firemní vzdělávání v organizaci ABC za relevantní, směřující k jejich osobnostnímu rozvoji. Variantu odpovědi „Rozhodně ne“ nezvolil ani jeden ze zaměstnanců, odpověď „Spíše ne“ pak preferovalo toliko 5 % zaměstnanců společnosti ABC, což je zanedbatelný počet v komparaci s tím, kolik zaměstnanců vnímá firemní vzdělávání jako vzdělávání směřující k jejich osobnostnímu rozvoji.

Tabulka 4: Celkové zhodnocení otázky č. 4

Celkem	Rozhodně ano	Spíše ano	Spíše ne	Rozhodně ne
Počet	30	25	5	0
Podíl (%)	50	42	8	0

Zdroj<sup>63</sup>

**Otázka č. 5 – Domníváte se, že díky firemnímu vzdělávání dosahujete vyšší produktivity ve prospěch organizace (a Vašeho zaměstnavatele)?**

89 % zaměstnanců společnosti ABC se domnívá, že díky firemnímu vzdělávání dosahují vyšší produktivity ve prospěch svého zaměstnavatele, a tedy ve prospěch analyzované společnosti ABC, naproti tomu jen 7 % dotázaných zaměstnanců se vyslovilo pro variantu odpovědi „Spíše ne“. Variantu odpovědi „Rozhodně ne“ nezvolil ani jeden z dotazovaných zaměstnanců.

Tabulka 5: Celkové zhodnocení otázky č. 5

Celkem	Rozhodně ano	Spíše ano	Spíše ne	Rozhodně ne
Počet	28	25	7	0
Podíl (%)	47	42	11	0

Zdroj<sup>64</sup>

<sup>62</sup> Autorka práce, 2016 (vlastní šetření).

<sup>63</sup> Autorka práce, 2016 (vlastní šetření).

<sup>64</sup> Autorka práce, 2016 (vlastní šetření).

### **Otázka č. 6 – Víte, co je firemní kultura?**

Na otázku, zda zaměstnanci společnosti ABC vědí, co je firemní kultura, kladně (tedy součet odpovědí „Rozhodně ano“ a odpovědí „Spíše ano“) odpovědělo celkem 83 % zaměstnanců, což bezesporu svědčí o tom, že majoritní část zaměstnanců analyzované společnosti ABC ví, co je firemní kultura, k čemu slouží, jaký plní účel. Naproti tomu nikdo ze zaměstnanců společnosti ABC neodpověděl, že „Rozhodně neví“, co je firemní kultura a jen 10 % zaměstnanců pak využilo variantu odpovědi „Spíše ne“.

Tabulka 6: Celkové zhodnocení otázky č. 6

Celkem	Rozhodně ano	Spíše ano	Spíše ne	Rozhodně ne
Počet	30	20	10	0
Podíl (%)	50	33	17	0

Zdroj<sup>65</sup>

### **Otázka č. 7 – Je firemní kultura v organizaci ABC managementem skutečně vyžadována?**

84 % zaměstnanců společnosti ABC se domnívá, že firemní kultura je v předmětné organizaci managementem fakticky vyžadována, což tedy znamená, že 84 % zaměstnanců analyzované společnosti firemní kulturu víceméně respektuje, toliko 16% zaměstnanců zvolilo odpověď „Spíše ne“, nikdo ze zaměstnanců pak nezvolil odpověď „Rozhodně ne“.

Tabulka 7: Celkové zhodnocení otázky č. 7

Celkem	Rozhodně ano	Spíše ano	Spíše ne	Rozhodně ne
Počet	25	25	10	0
Podíl (%)	42	42	16	0

Zdroj<sup>66</sup>

### **Otázka č. 8 – Je pro Vás snadné identifikovat se s firemní kulturou organizace ABC?**

Co se týče otázky č. 8, zda je pro zaměstnance společnosti ABC snadné se identifikovat s firemní kulturou „jejich“ organizace, pak je to jednoduché pro 72 % zaměstnanců analyzované společnosti. Zajímavá je odpověď „Rozhodně ne“, podle níž má celkem 8 % zaměstnanců problém s identifikací a akceptací firemní kultury v organizaci, v níž pracují. Variantu odpovědi „Spíše ne“ pak zvolilo celkem 20 % respondentů, což rovněž není zcela marginální číslo.

<sup>65</sup> Autorka práce, 2016 (vlastní šetření).

<sup>66</sup> Autorka práce, 2016 (vlastní šetření).

Tabulka 8: Celkové zhodnocení otázky č. 8

Celkem	Rozhodně ano	Spíše ano	Spíše ne	Rozhodně ne
Počet	25	18	12	5
Podíl (%)	42	30	20	8

Zdroj<sup>67</sup>

**Otázka č. 9 – Považujete za problematické, pokud management do firemní kultury příliš nezasahuje?**

Na otázku, zda zaměstnanci společnosti ABC považují za problematické, pokud management organizace příliš nezasahuje do firemní kultury, se vyslovilo celkem 72 % zaměstnanců kladně, tedy jinými slovy řečeno, 72 % zaměstnanců vítá zásahy managementu společnosti ABC do firemní kultury. Naproti tomu ale celých 15 % zaměstnanců zvolilo jako odpověď „Rozhodně ne“, což svědčí o tom, že v posuzované společnosti existuje poměrně významná skupina zaměstnanců, která razantně odmítá příliš časté zásahy managementu do firemní kultury.

Tabulka 9: Celkové zhodnocení otázky č. 9

Celkem	Rozhodně ano	Spíše ano	Spíše ne	Rozhodně ne
Počet	27	16	8	9
Podíl (%)	45	27	13	15

Zdroj<sup>68</sup>

**Otázka č. 10 – Je firemní kultura významná z hlediska míry Vaší identifikace s organizací ABC jako celkem?**

Celkem 69 % zaměstnanců společnosti ABC chápe firemní kulturu jako primární stran jejich identifikace s organizací ABC jako celkem. Naproti tomu 31 % respondentů má opačný názor, tedy že firemní kultura nehraje významnou roli z hlediska míry jejich identifikace s organizací, v níž pracují. Svědčí o tom, že zaměstnanci interpretují firemní kulturu stran významu jejich celkové identifikace s organizací ABC rozličně, nicméně většinově platí, že firemní kultura je rozhodná z hlediska míry identifikace zaměstnanců se společností ABC jako celkem.

Tabulka 10: Celkové zhodnocení otázky č. 10

Celkem	Rozhodně ano	Spíše ano	Spíše ne	Rozhodně ne
Počet	25	16	12	7
Podíl (%)	42	27	20	11

Zdroj<sup>69</sup>

<sup>67</sup> Autorka práce, 2016 (vlastní šetření).

<sup>68</sup> Autorka práce, 2016 (vlastní šetření).

<sup>69</sup> Autorka práce, 2016 (vlastní šetření).

### **Otázka č. 11 – Víte, jaké činnosti zahrnuje řízení pracovního výkonu?**

Co se týče otázky č. 11, tak celkem 67 % zaměstnanců společnosti ABC odpovědělo kladně na to, jaké činnosti zahrnuje řízení pracovního výkonu. Variantu odpovědi „Spíše ne“ zvolilo 18 % zaměstnanců, variantu odpovědi „Rozhodně ne“ pak 13 % respondentů. Management analyzované společnosti by měl vzít negativní odpovědi v potaz a vysvětlit zaměstnancům, co vlastně obsahuje řízení pracovního výkonu v organizaci ABC.

Tabulka 11: Celkové zhodnocení otázky č. 11

Celkem	Rozhodně ano	Spíše ano	Spíše ne	Rozhodně ne
Počet	25	16	11	8
Podíl (%)	42	27	18	13

Zdroj<sup>70</sup>

### **Otázka č. 12 – Podílí se někdo na řízení pracovního výkonu zaměstnanců v organizaci ABC?**

Celkem 70 % zaměstnanců společnosti ABC ví, kdo se podílí na řízení jejich pracovního výkonu v předmětné organizaci. Je však poněkud překvapivé, že třetina zaměstnanců zvolila negativní odpověď (součet podílu odpovědí „Spíše ne“ a „Rozhodně ne“), což svědčí o tom, že kompetentní vedoucí oddělení lidských zdrojů by měl v kooperaci s dalšími vedoucími oddělení prezentovat jednotlivým zaměstnancům informace stran toho, kdo a jak se podílí na řízení pracovního výkonu zaměstnanců v analyzované společnosti ABC.

Tabulka 12: Celkové zhodnocení otázky č. 12

Celkem	Rozhodně ano	Spíše ano	Spíše ne	Rozhodně ne
Počet	22	20	10	8
Podíl (%)	37	33	17	13

Zdroj<sup>71</sup>

### **Otázka č. 13 – Jste spokojeni s tím, jak je Váš pracovní výkon v organizaci ABC řízen?**

Na otázku, zda jsou zaměstnanci spokojeni s tím, jak je jejich pracovní výkon v organizaci ABC řízen, odpovědělo kladně 71 % zaměstnanců, naproti tomu variantu odpovědi „Spíše ne“ zvolilo 19 % respondentů a variantu odpovědi „Rozhodně ne“ pak 10 % zaměstnanců společnosti ABC.

---

<sup>70</sup> Autorka práce, 2016 (vlastní šetření).

<sup>71</sup> Autorka práce, 2016 (vlastní šetření).



Tabulka 13: Celkové zhodnocení otázky č. 13

Celkem	Rozhodně ano	Spíše ano	Spíše ne	Rozhodně ne
Počet	20	23	11	6
Podíl (%)	33	38	19	10

Zdroj<sup>72</sup>

**Otázka č. 14 – Domníváte se, že jsou s řízením pracovního výkonu spojeny v organizaci ABC i další navazující personální činnosti – například motivace a hodnocení zaměstnanců a také jejich odměňování?**

92 % zaměstnanců společnosti ABC se domnívá, že v organizaci se v souvislosti s řízením pracovního výkonu aplikuje motivace, hodnocení zaměstnanců a také jejich odměňování. Je vhodné upozornit, že ačkoliv u otázky č. 11 uvedlo 31 % zaměstnanců, že zcela konkrétně neví, jaké činnosti patří do řízení pracovního výkonu, nyní u otázky č. 14 jsou odpovědi poněkud odlišné – bude to zřejmě způsobeno tím, že u otázky č. 14 jsou vyjmenovány některé primární činnosti, které jsou s řízením pracovního výkonu v organizaci ABC spojeny.

Tabulka 14: Celkové zhodnocení otázky č. 14

Celkem	Rozhodně ano	Spíše ano	Spíše ne	Rozhodně ne
Počet	30	25	5	0
Podíl (%)	50	42	8	0

Zdroj<sup>73</sup>

**Otázka č. 15 – Má pro Vás řízení pracovního výkonu konkrétní smysl či účel?**

Celkem 80 % zaměstnanců společnosti ABC vnímá osobně řízení pracovního výkonu pozitivně, tedy že má řízení pracovního výkonu pro ně konkrétní smysl nebo účel. Variantu odpovědi „Spíše ne“ zvolilo 17 % respondentů, zajímavá je odpověď „Rozhodně ne“ u 3 % zaměstnanců, kteří nespátřují v řízení pracovního výkonu pro ně osobně smysl nebo nějaký účel.

Tabulka 15: Celkové zhodnocení otázky č. 15

Celkem	Rozhodně ano	Spíše ano	Spíše ne	Rozhodně ne
Počet	25	23	10	2
Podíl (%)	42	38	17	3

Zdroj<sup>74</sup>

<sup>72</sup> Autorka práce, 2016 (vlastní šetření).

<sup>73</sup> Autorka práce, 2016 (vlastní šetření).

<sup>74</sup> Autorka práce, 2016 (vlastní šetření).

### Otázka č. 16 – Víte, jaké jsou podmínky efektivní komunikace?

Na otázku, zda zaměstnanci společnosti ABC vědí, jaké jsou podmínky efektivní komunikace, odpovědělo kladně celkem 67 % respondentů, což lze interpretovat jako průměrnou hodnotu. Celých 33 % zaměstnanců analyzované společnosti pak vlastně fakticky příliš neví, co má efektivní komunikace zahrnovat či obsahovat, respektive jaké jsou její podmínky.

Tabulka 16: Celkové zhodnocení otázky č. 16

Celkem	Rozhodně ano	Spíše ano	Spíše ne	Rozhodně ne
Počet	21	19	11	9
Podíl (%)	35	32	18	15

Zdroj<sup>75</sup>

### Otázka č. 17 – Je komunikace v organizaci ABC efektivní?

Skutečnost, že komunikace v organizaci ABC je efektivní, potvrdilo svou kladnou odpověď celkem 80 % zaměstnanců, což svědčí o tom, že management organizace se svými zaměstnanci komunikuje aktivně. Negativní odpověď učinilo jen 17 % respondentů (varianta odpovědi „Spíše ne“), respektive 3 % (varianta odpovědi „Rozhodně ne“).

Tabulka 17: Celkové zhodnocení otázky č. 17

Celkem	Rozhodně ano	Spíše ano	Spíše ne	Rozhodně ne
Počet	25	23	10	2
Podíl (%)	42	38	17	3

Zdroj<sup>76</sup>

### Otázka č. 18 – Jsou konflikty na Vašem pracovišti jen výjimečné?

Celkem 67 % zaměstnanců společnosti ABC se domnívá, že konflikty na jejich pracovišti jsou toliko výjimečné, což lze interpretovat jako poměrně významný ukazatel stran míry či frekvence konfliktnosti na pracovišti společnosti ABC. Variantu odpovědi „Spíše ne“ zvolilo 20 % respondentů, variantu odpovědi „Rozhodně ne“ pak 13 % zaměstnanců.

Tabulka 18: Celkové zhodnocení otázky č. 18

Celkem	Rozhodně ano	Spíše ano	Spíše ne	Rozhodně ne
Počet	15	25	12	8
Podíl (%)	25	42	20	13

Zdroj<sup>77</sup>

<sup>75</sup> Autorka práce, 2016 (vlastní šetření).

<sup>76</sup> Autorka práce, 2016 (vlastní šetření).

<sup>77</sup> Autorka práce, 2016 (vlastní šetření).

**Otázka č. 19 – Domníváte se, že efektivní komunikace může mít pozitivní vliv na množství konfliktů na pracovišti?**

Pozitivní vliv efektivní komunikace na množství konfliktů na pracovišti potvrdilo celkem 92 % zaměstnanců společnosti ABC, což svědčí o tom, že zaměstnanci analyzované společnosti vnímají efektivní komunikaci z hlediska jejího vlivu na konfliktnost na pracovišti jako zásadní faktor. Jen 8 % zaměstnanců si toto nemyslí a zvolilo variantu odpovědi „Spíše ne“.

Tabulka 19: Celkové zhodnocení otázky č. 19

Celkem	Rozhodně ano	Spíše ano	Spíše ne	Rozhodně ne
Počet	29	26	5	0
Podíl (%)	48	44	8	0

Zdroj<sup>78</sup>

**Otázka č. 20 – Komunikují s Vámi vedoucí pracovníci efektivně tak, že zadané úkoly jsou Vám vždy srozumitelné?**

Celkem 95 % zaměstnanců se domnívá, že jejich vedoucí pracovníci s nimi komunikují efektivně do takové míry, že zadané úkoly jsou jim vždy srozumitelné. To svědčí o tom, že komunikaci je v posuzované společnosti věnována adekvátní pozornost. Variantu odpovědi „Spíše ne“ zvolilo 10 % zaměstnanců a variantu odpovědi „Rozhodně ne“ jen 5 % respondentů.

Tabulka 20: Celkové zhodnocení otázky č. 20

Celkem	Rozhodně ano	Spíše ano	Spíše ne	Rozhodně ne
Počet	24	27	6	3
Podíl (%)	40	45	10	5

Zdroj<sup>79</sup>

Co se týče **vyhodnocení formulovaných hypotéz** v souvislosti s dotazníkovým šetřením, pak lze v zásadě uvést a zrekapitulovat následující:

---

<sup>78</sup> Autorka práce, 2016 (vlastní šetření).

<sup>79</sup> Autorka práce, 2016 (vlastní šetření).

**Hypotéza č. 1:** Nadpoloviční většina oslovených zaměstnanců se domnívá, že firemní vzdělávání je v organizaci ABC nastaveno optimálně tak, že posiluje produktivitu zaměstnanců ve prospěch organizace jako celku. **Hypotézu č. 1 s ohledem na výstupy u otázek č. 1 až č. 5 lze považovat za potvrzenou.**

**Hypotéza č. 2:**

Lze předpokládat, že více než 60 % oslovených zaměstnanců je dostatečně identifikováno s firemní kulturou ve společnosti ABC. **Hypotézu č. 2 s ohledem na výstupy u otázek č. 6 až č. 10 lze považovat za potvrzenou.**

**Hypotéza č. 3:**

Lze se domnívat, že nadpoloviční většina oslovených zaměstnanců bude spokojena s řízením jejich pracovního výkonu u posuzované organizace. **Hypotézu č. 3 s ohledem na výstupy u otázek č. 11 až č. 15 lze považovat za potvrzenou.**

**Hypotéza č. 4:**

Více než 60 % oslovených zaměstnanců považuje firemní komunikaci za natolik efektivní, že míra konfliktnosti v organizaci ABC je minimální. **Hypotézu č. 4 s ohledem na výstupy u otázek č. 16 až č. 20 lze považovat za potvrzenou.**

V následující části této diplomové práce bude pozornost zaměřena na **vyhodnocení rozhovorů**, jež byly vedeny s vedoucími oddělení společnosti ABC.

**Otázka č. 1 – Jakým způsobem probíhá ve Vaší organizaci firemní vzdělávání a kdo je zodpovědný za jeho plánování, realizaci i vyhodnocení výsledků firemního vzdělávání?**

**Manažer oddělení výroby** – Problematikou firemního vzdělávání se primárně nezabývám, řeší ho vedoucí oddělení lidských zdrojů, nicméně spolupracujeme spolu při plánování firemního vzdělávání, jež se má týkat zaměstnanců oddělení výroby, tedy zaměstnanců, které bezprostředně řídím. V naší společnosti je kladen důraz na systematické firemní vzdělávání, aby plnilo svůj účel a smysl, tedy aby posilovalo produktivitu zaměstnanců, což je bezesporu prospěšné i pro organizaci jako celek.

**Manažer oddělení prodeje** – Ve společnosti ABC je za plánování, realizaci a vyhodnocení výsledků firemního vzdělávání odpovědný přímo vedoucí oddělení lidských zdrojů, nicméně firemní vzdělávání není zrovna levnou záležitostí, a proto se fakticky na této problematice podílíme všichni vedoucí, neboť jsme zároveň vlastníky společnosti ABC. Firemní vzdělávání realizujeme hlavně s důrazem na jeho efektivnost, neboť jak jsem již uvedl, firemní vzdělávání je finančně nákladné, navíc je

nutné připomenout, že pokud se zaměstnanci vzdělávají, nemohou v tu chvíli plnit své běžné pracovní úkoly a činnosti. Důraz je kladen na posílení produktivity zaměstnanců, čímž se zvyšuje i produktivnost organizace.

**Manažer oddělení lidských zdrojů** – Vzhledem k tomu, že mám v kompetenci právě oblasti lidských zdrojů v organizaci ABC, je zřejmé, že primární odpovědnost za plánování, realizaci i vyhodnocení výsledků firemního vzdělávání mám já. Nicméně firemní vzdělávání není u nás nahodilé, usilujeme o systematičnost a efektivnost, proto jednotlivé vzdělávací akce řešíme vzájemně a společně na úrovni managementu. Přitom přihlížíme k tomu, co zaměstnanci od firemního vzdělávání očekávají a co od něho očekává organizace ABC jako celek. Firemní vzdělávací akce jsou realizovány jak uvnitř naší firmy, tak rovněž využíváme externích vzdělávacích akcí, na které vysíláme naše vybrané zaměstnance. Vždy se snažíme cílit firemní vzdělávání na konkrétní skupinu pracovníků, neboť je zřejmé, že jiné vzdělávací potřeby budou mít lidé ve výrobě a jiné zase v oddělení prodeje. Tím posilujeme produktivitu našich zaměstnanců.

**Manažer oddělení vývoje** – Myslím, že se shodnu se svými kolegy v tom směru, že formálně nese hlavní zodpovědnost nejen za firemní vzdělávání, ale rovněž ohledně všeho, co se týče lidských zdrojů v naší organizaci, právě vedoucí oddělení lidských zdrojů, nicméně ve skutečnosti všichni čtyři vedoucí mezi sebou úzce spolupracujeme, což se pozitivně promítá i v našem systému firemního vzdělávání a v jeho organizaci. Pokud shledám jako důvodné, aby se mí podřízení zaměstnanci z oddělení vývoje účastnili nějaké vzdělávací akce, tak to oznámím vedoucímu oddělení lidských zdrojů, a ten pak vše potřebné již zajistí. Důraz je pak kladen na to, aby firemní vzdělávání směřovalo k posílení produktivity našich zaměstnanců, což se logicky pozitivně projevuje i ve výkonnosti organizace ABC jako celku.

**Hypotéza č. 1:** Nadpoloviční většina oslovených zaměstnanců se domnívá, že firemní vzdělávání je v organizaci ABC nastaveno optimálně tak, že posiluje produktivitu zaměstnanců ve prospěch organizace jako celku. **Otázka č. 1** z předmětného rozhovoru se týkala právě **hypotézy č. 1**, která byla dotazníkovým šetřením mezi zaměstnanci potvrzena. Rovněž vedoucí jednotlivých oddělení společnosti ABC se domnívají, že firemní vzdělávání je v jejich organizaci nastaveno optimálně, že je efektivní a vede ke zvyšování produktivity zaměstnanců ve prospěch organizace jako celku.

**Otázka č. 2 – Je ve Vaší organizaci kladen důraz na silnou firemní kulturu, s níž se budou zaměstnanci dostatečně identifikovat?**

**Manažer oddělení výroby** – V naší společnosti je silná firemní kultura preferována, usilujeme o to, aby s ní byli naši zaměstnanci dostatečně identifikováni. A já se domnívám, že tomu tak i ve skutečnosti je, tedy že naši zaměstnanci si uvědomují, jaký význam je dnes nutné přikládat silné firemní kultuře a jak se to ostatně projevuje i směrem ven.

**Manažer oddělení prodeje** – S ohledem na krizi, kterou jsme s naší organizací v nedávné minulosti zažili, dnes preferujeme silnou firemní kulturu, přičemž naši zaměstnanci firemní kulturu respektují a jsou s ní identifikováni. Tím se posiluje sounáležitost zaměstnanců k organizaci, v níž pracují, méně pak fluktuují, jsou více loajální.

**Manažer oddělení lidských zdrojů** – Firemní kultura je dnes v silné podobě jednou ze základních aspektů relevantního řízení lidských zdrojů, a proto klademe důraz na silnou firemní kulturu. Naši zaměstnanci firemní kulturu akceptují a jsou s ní dostatečně identifikováni, což se pak pozitivně projevuje v celé řadě dalších oblastí.

**Manažer oddělení vývoje** – V současném vysoce konkurenčním prostředí je vlastně nezbytné klást důraz na silnou firemní kulturu, neboť díky tomu může organizace přežít a prosperovat. Naši zaměstnanci jsou si toho vědomi, a proto firemní kulturu akceptují, respektují a jsou s ní plně identifikováni. Myslím, že v tomto směru nemáme s našimi zaměstnanci prakticky žádné závažné problémy.

**Hypotéza č. 2:** Lze předpokládat, že více než 60 % oslovených zaměstnanců je dostatečně identifikováno s firemní kulturou ve společnosti ABC. **Otázka č. 2z** předmětného rozhovoru se týkala právě **hypotézy č. 2**, která byla dotazníkovým šetřením mezi zaměstnanci potvrzena. Také jednotliví manažeři společnosti ABC deklarují vysokou míru identifikace zaměstnanců s firemní kulturou, kterou lze v podmínkách analyzované společnosti označit jako silnou firemní kulturu.

**Otázka č. 3 – Je řízení pracovního výkonu zaměstnanců věnována ve Vaší organizaci dostatečná pozornost včetně navazujících personálních aktivit?**

**Manažer oddělení výroby** – Bezesporu věnujeme řízení pracovního výkonu našich zaměstnanců adekvátní pozornost, přičemž si ani osobně nedovedu představit, že bychom řídili toliko pracovní výkon zaměstnanců a přitom ignorovali navazující personální činnosti. Musím zdůraznit, že řízení pracovního výkonu obecně spadá nejen

pod vedoucího lidských zdrojů, ale rovněž pod jednotlivé vedoucí oddělení ve vztahu k podřízeným zaměstnancům. Před nedávnem jsme realizovali interní výzkum, jenž se týkal toho, zda jsou naši zaměstnanci spokojeni s tím, jak řídíme jejich pracovní výkon a řešíme navazující personální činnosti, a výsledek byl velmi pozitivní.

**Manažer oddělení prodeje** – Ano, je tomu věnována značná pozornost, a to včetně navazujících personálních aktivit. Ostatně to ukázal i před nedávnem realizovaný průzkum, který probíhal v rámci interních postupů. Zaměstnanci deklarují spokojenost s tím, jak řídíme jejich pracovní výkon v naší společnosti i to, jak fakticky provádíme jednotlivé personální činnosti, které s řízením pracovního výkonu úzce souvisejí.

**Manažer oddělení lidských zdrojů** – Řízení pracovního výkonu zaměstnanců a realizaci navazujících či souvisejících personálních činností patří do mé kompetence, nicméně je zcela zřejmé a logické, že se na tom podílejí rovněž ostatní vedoucí. Víme, že pro zaměstnance není směrodatné toliko odměňování a pracovní spokojenost, ale rovněž to, jak o něho pečujeme, jak se staráme o jeho kariéru a profesní růst, a tedy jak řídíme jeho pracovní výkon. Naši zaměstnanci jsou spokojeni s řízením jejich pracovního výkonu u nás.

**Manažer oddělení vývoje** – Ostatní manažeři se mnou budou bezesporu souhlasit, když nyní uvedu, že jednoznačně věnujeme řízení pracovního výkonu našich zaměstnanců mimořádnou pozornost. A to pochopitelně včetně souvisejících personálních činností. O tom, že je náš přístup v tomto směru správný a relevantní, pak ostatně svědčí spokojenost našich zaměstnanců s tím, jak řídíme jejich pracovní výkon i další personální činnosti v naší společnosti ABC.

**Hypotéza č. 3:** Lze se domnívat, že nadpoloviční většina oslovených zaměstnanců bude spokojena s řízením jejich pracovního výkonu u posuzované organizace. **Otázka č. 3z** předmětného rozhovoru se týkala právě **hypotézy č. 3**, která byla dotazníkovým šetřením mezi zaměstnanci potvrzena. Bez výhrady se na tom, že zaměstnanci jsou spokojeni s tím, jak management organizace ABC přistupuje k řízení jejich pracovního výkonu, shodli všichni manažeři, kteří navíc shodně uvedli, že této problematice se intenzivně a také zodpovědně věnují.

**Otázka č. 4 – Považujete osobně komunikaci v organizaci ABC za efektivní?**

**Manažer oddělení výroby** – Osobně se domnívám, že komunikace je v naší organizaci skutečně efektivní, souvisí to úzce s tím, jaký máme nastaven komunikační systém v organizaci včetně komunikačních pravidel a osvědčených postupů. Efektivní komunikace je realizována jak na úrovni mezi managementem a zaměstnanci společnosti, tak rovněž mezi zaměstnanci navzájem.

**Manažer oddělení prodeje** – Význam firemní komunikace je v současné době již natolik zásadní, že prakticky žádná společnost si nemůže dovolit ignorovat principy a postupy efektivní komunikace. Neefektivní komunikace plodí problémy a konflikty a také nezdravé interpersonální vztahy, proto usilujeme o efektivní firemní komunikaci, která bude eliminovat v maximálně možné míře celkovou konfliktnost na pracovišti.

**Manažer oddělení lidských zdrojů** – Osobně se domnívám, že komunikace v naší společnosti je efektivní, neboť usilujeme o maximálně možné využití teoretických poznatků, jež se týkají problematiky komunikace, a tyto teoretické poznatky přizpůsobujeme našim interním podmínkám. Věnuji se docela intenzivně komunikaci a její efektivitě, neboť je mnohem smysluplnější věnovat se relevantně efektivní komunikaci, než potom řešit konflikty a špatné vztahy mezi lidmi. Zaměstnanci sami deklarují, že firemní komunikace je efektivní a limituje množství konfliktů u nás.

**Manažer oddělení vývoje** – V organizaci nelze nekomunikovat, ale vždy je nutné vytvořit podmínky k tomu, aby komunikace byla prospěšná. Naše firemní komunikace úzce souvisí s naší firemní kulturou, osobně se domnívám, že je efektivní, díky čemuž nemusíme jako vedoucí příliš řešit konflikty či spory mezi zaměstnanci.

**Hypotéza č. 4:** Více než 60 % oslovených zaměstnanců považuje firemní komunikaci za natolik efektivní, že míra konfliktnosti v organizaci ABC je minimální.

**Otázka č. 4** z předmětného rozhovoru se týkala právě **hypotézy č. 4**, která byla dotazníkovým šetřením mezi zaměstnanci potvrzena. Manažeři organizace se rovněž v rámci rozhovoru shodli v tom, že komunikace u nich probíhá efektivně, což je předpokladem k tomu, aby byla míra konfliktnosti ve společnosti minimální.



## 6.4 Navržená doporučení

Lze konstatovat, že ve společnosti ABC jsou nastaveny podmínky pro efektivní komunikaci, panuje zde silná firemní kultura, s níž se zaměstnanci ztotožňují. Rovněž zde probíhá řízení pracovního výkonu zaměstnanců, což se pozitivně promítá i v zabezpečení souvisejících personálních aktivit.

Určité nedostatky lze snad spatřit ve firemním vzdělávání, které představuje velmi vysokou položku v hospodaření organizace, přičemž relevantnost posouzení efektivity jednotlivých vzdělávacích akcí je často ryze subjektivní, aniž by vedoucí oddělení lidských zdrojů provedl pečlivou analýzu příslušné vzdělávací akce.

Vzhledem k tomu, že organizace ABC si prošla určitou krizí, v rámci které musela propustit některé své zaměstnance, a nyní vlastně postupně vytváří nový, stabilní a oddaný tým svých lidských zdrojů, bylo by vhodné korigovat některé přístupy v řízení lidských zdrojů a posílit v tomto směru zodpovědnost vedoucího oddělení lidských zdrojů. Ten by měl mít rozhodující slovo v personální politice, měl by být primárním subjektem, kdo ponese odpovědnost za realizaci personální strategie včetně pečlivého vyhodnocování efektivity firemních vzdělávacích akcí.

Skutečnost, že společnost ABC řídí čtyři její vlastníci, je na jednu stranu pozitivní, avšak na stranu druhou společnost do jisté míry limituje v jejím dalším rozvoji. Je to proto, že vedoucí oddělení jsou k sobě až příliš loajální, až příliš tolerantní a neumí si tak vzájemně vytknout či připustit chyby. Významně se tento limit ostatně projevuje i v oblasti řízení lidských zdrojů, kde sice vedoucí mezi sebou intenzivně kooperují, avšak na stranu druhou vedoucí oddělení lidských zdrojů postrádá celou řadu kompetencí, které by jinak měl, nejednalo-li by se o rodinnou firmu.

Posuzovaná společnost ABC disponuje kvalitním personálem, který je nejen odborně zdatný, ale také poměrně loajální a identifikován nejen s organizací ABC jako celkem, ale také s její firemní kulturou, s jejím posláním i vytyčenými organizačními cíli. Lidé důvěřují managementu organizace, a to v míře vyšší, než je obvyklé. Úkolem managementu společnosti ABC je tento stav udržet a případně ho dále rozvíjet tak, aby se lidské zdroje staly pro organizaci ABC skutečně základním zdrojem její organizační výhody.

Lze tedy uzavřít, že lidské zdroje jsou v organizaci ABC řízeny relevantně a také efektivně, a to s přihlédnutím k rozmanitým vnějším i vnitřním podmínkám a faktorům, jakož i k tomu, že se jedná o rodinnou firmu, kdy manažeři jsou zároveň vlastníky předmětné společnosti.

## ZÁVĚR

Předmětem této diplomové práce byly lidské zdroje a jejich význam a postavení v současné organizační praxi. Cílem práce pak bylo především zjistit, zda je možné teoretické aspekty a poznatky v oblasti řízení lidských zdrojů relevantně aplikovat v podmínkách konkrétní privátní společnosti a zda je vůbec možné efektivním a systematickým řízením lidských zdrojů dosáhnout vyšší produktivity, loajality i spokojenosti lidských zdrojů v předmětné společnosti, a tím i vyšší prosperity dané organizace jako celku.

Lze důvodně konstatovat, že teoretické poznatky i aspekty v oblasti řízení lidských zdrojů je v zásadě možné využít v organizační praxi konkrétní privátní společnosti, avšak je k tomu nezbytné, aby v předmětné organizaci byla vůle a ochota managementu tyto poznatky a aspekty využívat, stejně tak je nutné srozumitelně zaměstnancům vysvětlit výhody řízení lidských zdrojů a to, proč jsou pro organizaci lidské zdroje tak zásadní a důležité.

Koncepce řízení lidských zdrojů se těší značné pozornosti, nicméně běžní zaměstnanci nesledují teoretické diskuse a poznatky stran relevantního a efektivního řízení lidí v organizaci. V posuzované společnosti je problematice lidských zdrojů věnována skutečně velká pozornost, neboť management dané organizace interpretuje lidské zdroje jako základní organizační zdroj konkurenční výhody organizace. Platí tedy, že pokud je lidským zdrojům věnována adekvátní systematická a dlouhodobá pozornost a péče, pak je možné tyto lidské zdroje v organizaci řídit nejen relevantně a efektivně, ale rovněž tak, že lidé jsou pak produktivnější a loajálnější, což je bezesporu prospěšné z hlediska celkové prosperity organizace jako celku.

Lze odhadovat, že význam lidských zdrojů v organizační praxi ještě poroste, a proto je nutné permanentně sledovat všechny trendy a jevy, které jsou s lidskými zdroji úzce spojeny. V posuzované společnosti ABC se touto problematikou zabýval vedoucí oddělení lidských zdrojů, přičemž je možné, že díky tomuto přístupu bude řízení lidských zdrojů v podmínkách příslušné privátní společnosti ještě efektivnější.

## SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

### Seznam použitých českých zdrojů

- ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2002. ISBN: 80-247-0469-2
- BARTÁK, J. *Personální řízení, současnost a trendy*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2011. ISBN: 978-80-7452-020-4
- BARTÁK, J. *Vzdělávání ve firmě*. Praha: Alfa Publishing, 2007. ISBN: 978-80-86851-68-6
- BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání: Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN: 978-80-247-2914-5
- BEDNÁŘ, V. A KOL. *Sociální vztahy v organizaci a jejich management*. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN: 978-80-247-4211-3
- BEDRNOVÁ, E., JAROŠOVÁ, E., NOVÝ, I. A KOL. *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press, 2012. ISBN: 978-80-7261-239-0
- BĚLOHLÁVEK, F., KOŠTAN, P., ŠULEŘ, O. *Management*. Olomouc: Rubico, 2001. ISBN: 80-85839-45-8
- BRANHAM, L. *Jak si udržet nejlepší zaměstnance*. Brno: Computer Press, 2004. ISBN: 80-251-0223-7
- CIMBÁLNÍKOVÁ, L. *Strategický rozvoj lidských zdrojů: Co je nejdůležitější v současné společnosti znalostí – rozvoj lidských zdrojů, nebo jejich řízení?* Olomouc: Univerzita Palackého, 2013. ISBN: 978-80-244-3288-5
- ČASTORÁL, Z. *Základy moderního managementu*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2009. ISBN: 978-80-86723-76-1
- DONELLY, J. H., GIBSON, J. L., IVANCEVICH, J. M. *Management*. Praha: Grada Publishing, 1997. ISBN: 80-7169-422-3
- FOOT, M., HOOK, C. *Personalistika*. Praha: Computer Press, 2002. ISBN: 80-7226-515-6
- HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN: 978-80-247-1457-8
- JERMÁŘ, M., EGEROVÁ, D. A KOL. *Psychologie v organizační a ekonomické praxi*. Plzeň: Západočeská univerzita, 2014. ISBN: 978-80-261-0402-5

KALLWASS, A. *Syndrom vyhoření v práci a v osobním životě*. Praha: Portál, 2007. ISBN: 978-80-7367-299-7

KAŇÁKOVÁ, Z., BLÁHA, J., BABICOVÁ, J. *Řízení lidských zdrojů*. Ostrava: Akademie J. A. Komenského, 2000. ISBN: 80-7048-020-3

KOCIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN: 978-80-247-2497-3

KOCIANOVÁ, R. *Personální řízení: Východiska a vývoj*. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN: 978-80-247-3269-5

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2001. ISBN: 80-7261-033-3

LEDNICKÝ, V. *Základy managementu*. Ostrava: Akademie Jana Ámose Komenského, 2001. ISBN: 80-7048-017-3

NEČAS, S. *Psychologické aspekty práce manažera*. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2015. ISBN: 978-80-7408-119-4

ROBBINS, S. P., COULTER, M. *Management*. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN: 80-247-0495-1

STÝBLO, J., URBAN, J., VYSOKAJOVÁ, M. *Personalistika*. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2011. ISBN: 978-80-7357-627-1

VEBER, J. A KOL. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. Praha: Management Press, 2009. ISBN: 978-80-7261-200-0

VOJTOVIČ, S. *Koncepce personálního řízení a řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN: 978-80-247-3948-9

## SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Celkové zhodnocení otázky č. 1 .....	60
Tabulka 2: Celkové zhodnocení otázky č. 2 .....	60
Tabulka 3: Celkové zhodnocení otázky č. 3 .....	61
Tabulka 4: Celkové zhodnocení otázky č. 4 .....	61
Tabulka 5: Celkové zhodnocení otázky č. 5 .....	61
Tabulka 6: Celkové zhodnocení otázky č. 6 .....	62
Tabulka 7: Celkové zhodnocení otázky č. 7 .....	62
Tabulka 8: Celkové zhodnocení otázky č. 8 .....	63
Tabulka 9: Celkové zhodnocení otázky č. 9 .....	63
Tabulka 10: Celkové zhodnocení otázky č. 10.....	63
Tabulka 11: Celkové zhodnocení otázky č. 11.....	64
Tabulka 12: Celkové zhodnocení otázky č. 12.....	64
Tabulka 13: Celkové zhodnocení otázky č. 13.....	65
Tabulka 14: Celkové zhodnocení otázky č. 14.....	65
Tabulka 15: Celkové zhodnocení otázky č. 15.....	65
Tabulka 16: Celkové zhodnocení otázky č. 16.....	66
Tabulka 17: Celkové zhodnocení otázky č. 17.....	66
Tabulka 18: Celkové zhodnocení otázky č. 18.....	66
Tabulka 19: Celkové zhodnocení otázky č. 19.....	67
Tabulka 20: Celkové zhodnocení otázky č. 20.....	67

## SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A – Dotazník.....	I
Příloha B – Rozhovor .....	IV

# PŘÍLOHY

## Příloha A – Dotazník

### DOTAZNÍK

Vážení respondenti,

dostal se Vám do rukou dotazník, jehož vyplnění Vám nezabere více než 15 minut. Chtěla bych Vás ubezpečit, že odpovědi jsou považovány za důvěrné. Dotazník je zcela anonymní – nebude obsahovat Vaše jméno, ani žádné jiné informace, které by Vás mohly individuálně identifikovat.

Má-li být tento výzkum úspěšný, je důležité, abyste odpovídali uvážlivě a upřímně. Nejde o žádný test. Neexistují zde správné ani špatné odpovědi. Pokud mezi nimi nenajdete odpověď, která by vystihovala Váš názor nebo Vaše zkušenosti přesně, označte odpověď, která je nejbližší Vaším pocitům. Přečtěte si v klidu celý dotazník a poté zakroužkujte pouze jednu odpověď.

Děkuji Vám, že jste věnoval/a svůj čas vyplněním tohoto dotazníku. Odpovězte, prosím na všechny otázky v dotazníku.

Hana Kučerová  
studentka

### **Otázka č. 1 – Vzděláváte se rádi?**

- a) Rozhodně ano    b) Spíše ano    c) Spíše ne    d) Rozhodně ne

### **Otázka č. 2 – Je firemní vzdělávání v organizaci ABC nastaveno optimálně?**

- a) Rozhodně ano    b) Spíše ano    c) Spíše ne    d) Rozhodně ne

### **Otázka č. 3 – Mohou zaměstnanci ovlivnit podobu a zaměření jednotlivých vzdělávacích akcí v organizaci ABC?**

- a) Rozhodně ano    b) Spíše ano    c) Spíše ne    d) Rozhodně ne

### **Otázka č. 4 – Směřuje firemní vzdělávání k Vašemu osobnostnímu rozvoji?**

- a) Rozhodně ano    b) Spíše ano    c) Spíše ne    d) Rozhodně ne

**Otázka č. 5 – Domníváte se, že díky firemnímu vzdělávání dosahujete vyšší produktivity ve prospěch organizace (a Vašeho zaměstnavatele)?**

a) Rozhodně ano    b) Spíše ano    c) Spíše ne    d) Rozhodně ne

**Otázka č. 6 – Víte, co je firemní kultura?**

a) Rozhodně ano    b) Spíše ano    c) Spíše ne    d) Rozhodně ne

**Otázka č. 7 – Je firemní kultura v organizaci ABC managementem skutečně vyžadována?**

a) Rozhodně ano    b) Spíše ano    c) Spíše ne    d) Rozhodně ne

**Otázka č. 8 – Je pro Vás snadné identifikovat se s firemní kulturou organizace ABC?**

a) Rozhodně ano    b) Spíše ano    c) Spíše ne    d) Rozhodně ne

**Otázka č. 9 – Považujete za problematické, pokud management do firemní kultury příliš nezasahuje?**

a) Rozhodně ano    b) Spíše ano    c) Spíše ne    d) Rozhodně ne

**Otázka č. 10 – Je firemní kultura významná z hlediska míry Vaší identifikace s organizací ABC jako celkem?**

a) Rozhodně ano    b) Spíše ano    c) Spíše ne    d) Rozhodně ne

**Otázka č. 11 – Víte, jaké činnosti zahrnuje řízení pracovního výkonu?**

a) Rozhodně ano    b) Spíše ano    c) Spíše ne    d) Rozhodně ne

**Otázka č. 12 – Podílí se někdo na řízení pracovního výkonu zaměstnanců v organizaci ABC?**

a) Rozhodně ano    b) Spíše ano    c) Spíše ne    d) Rozhodně ne

**Otázka č. 13 – Jste spokojeni s tím, jak je Váš pracovní výkon v organizaci ABC řízen?**

a) Rozhodně ano    b) Spíše ano    c) Spíše ne    d) Rozhodně ne



**Otázka č. 14 – Domníváte se, že jsou s řízením pracovního výkonu spojeny v organizaci ABC i další navazující personální činnosti – například motivace a hodnocení zaměstnanců a také jejich odměňování?**

- a) Rozhodně ano    b) Spíše ano    c) Spíše ne    d) Rozhodně ne

**Otázka č. 15 – Má pro Vás řízení pracovního výkonu konkrétní smysl či účel?**

- a) Rozhodně ano    b) Spíše ano    c) Spíše ne    d) Rozhodně ne

**Otázka č. 16 – Víte, jaké jsou podmínky efektivní komunikace?**

- a) Rozhodně ano    b) Spíše ano    c) Spíše ne    d) Rozhodně ne

**Otázka č. 17 – Je komunikace v organizaci ABC efektivní?**

- a) Rozhodně ano    b) Spíše ano    c) Spíše ne    d) Rozhodně ne

**Otázka č. 18 – Jsou konflikty na Vašem pracovišti jen výjimečné?**

- a) Rozhodně ano    b) Spíše ano    c) Spíše ne    d) Rozhodně ne

**Otázka č. 19 – Domníváte se, že efektivní komunikace může mít pozitivní vliv na množství konfliktů na pracovišti?**

- a) Rozhodně ano    b) Spíše ano    c) Spíše ne    d) Rozhodně ne

**Otázka č. 20 – Komunikují s Vámi vedoucí pracovníci efektivně tak, že zadané úkoly jsou Vám vždy srozumitelné?**

- a) Rozhodně ano    b) Spíše ano    c) Spíše ne    d) Rozhodně ne

## **Příloha B – Rozhovor**

Otázka č. 1 – Jakým způsobem probíhá ve Vaší organizaci firemní vzdělávání a kdo je zodpovědný za jeho plánování, realizaci i vyhodnocení výsledků firemního vzdělávání?

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

Otázka č. 2 – Je ve Vaší organizaci kladen důraz na silnou firemní kulturu, s níž se budou zaměstnanci dostatečně identifikovat?

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

Otázka č. 3 – Je řízení pracovního výkonu zaměstnanců věnována ve Vaší organizaci dostatečná pozornost včetně navazujících personálních aktivit?

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

Otázka č. 4 – Považujete osobně komunikaci v organizaci ABC za efektivní?

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

## **BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE**

**Jméno autora:** Hana Kučerová

**Obor:** Andragogika

**Forma studia:** kombinovaná

**Název práce:** Lidské zdroje v organizaci

**Rok:** 2016

**Počet stran textu bez příloh:** 66

**Celkový Počet stran příloh:** 4

**Počet titulů českých použitých zdrojů:** 25

**Počet titulů zahraničních použitých zdrojů:** 0

**Počet internetových zdrojů:** 0

**Vedoucí práce:** PaedDr. Josef Petrášek