

**UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA**

**MAGISTERSKÉ KOMBINOVANÉ  
STUDIUM**

**2012 – 2014**

**DIPLOMOVÁ PRÁCE**

**Ladislava Odkorková**

**Personálně organizační audit v rodinné společnosti**

Praha 2014

Vedoucí diplomové práce:  
Mgr. Ing. Stanislav Termann

**JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE**

MASTER COMBINED FULL-TIME STUDIES

2012 - 2014

**DIPLOMA THESIS**

**Ladislava Odkorková**

**Human resources and organizational audit in the family  
company**

Prague 2014

The Thesis Work Supervisor:  
Mgr. Ing. Stanislav Termann

## **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 10. února 2014

*Jméno autorky* Ladislava Odkorková

## **Poděkování**

Chtěla bych poděkovat vedoucímu diplomové práce Mgr. Ing. Stanislavu Termannovi za odborné vedení a metodické řízení diplomové práce. Touto cestou bych ráda vyjádřila vřelé poděkování Ing. Juraji Eiselovi za spolupráci, přínosné a profesionální konzultace, podnětné připomínky i osobní podporu. Mé poděkování patří též vedení společnosti a všem zaměstnancům společnosti HTS, spol. s r.o. Zábřeh za jejich ochotu sdělovat své zkušenosti, cenné informace, vstřícnost a spolupráci při realizaci personálního auditu.

## **Anotace**

Cílem diplomové práce „Personálně organizační audit v rodinné společnosti“ je posouzení aktuální situace řízení lidských zdrojů ve společnosti HTS spol. s r.o. Zábřeh a definování primárních problémů, s kterými se společnost dlouhodobě potýká. Na základě realizovaného personálně organizačního auditu je vypracován návrh opatření a zlepšení řízení společnosti v souladu se strategií a rozvojem HTS spol. s r.o. Základem hlavní myšlenky pro úspěšné fungování malé rodinné společnosti v době ekonomické recese je kvalita obchodních a ekonomických vazeb. Proto se autorka rozhodla, zaměřit se na vedení společnosti a obchodní oddělení, které by prioritně vzdělávala.

Prostřednictvím personálního auditu a vzájemné spolupráci se zaměstnanci, je prakticky provedena analýza kritického cíle v oblasti řízení lidských zdrojů, způsobu řízení lidských zdrojů a rozsahu autonomie jednotlivých pracovníků.

Výsledkem personálně organizačního auditu z hlediska řízení lidských zdrojů je zhodnocení existujícího současného stavu a předložení návrhu řešení klíčových problémů.

## **Klíčové pojmy**

Auditoři, firemní kultury, lidské zdroje, motivace pracovníků, personálně organizační audity, psychologické testy, rodinná společnost, rozhovory, rozvoje lidských zdrojů, řízení lidských zdrojů, vzdělávání, zaměstnanci.

## **Annotation**

The aim of the diploma thesis „Human resources (HR) organizational audit in the family company“ is the assessment of the current situation of human resources management in the company HTS spol. s r.o. Zábřeh and the defining of primary issues, having a long-term impact on the company. The draft of measures and improvements of the company management were defined based on personnel organizational audit. That all is in accordance with strategy and development of the company HTS spol. s r.o. The main idea of successful functioning of the small family company during the economic recession period is the quality of business and economic relationships. That is why the authoress decided to concentrate on the company management and sales department and their education as a priority.

Through personal audit and cooperation with employees, is practically an analysis of the critical objectives of human resource management, human resources management mode and extent of autonomy of individual workers.

The results staffed organizational of the management of human resources is to evaluate the existing status quo and submit a proposal addressing the key issues.

## **Key words**

Corporate culture, education, employees, family-owned company, human resources, human resources development, human resources management, interviews, personnel organizational audit , psychological testing, staff motivation, the auditors.

# OBSAH

<b>ÚVOD .....</b>	<b>8</b>
<b>1 DEFINICE POJMŮ A TERMINOLOGIE ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ.....</b>	<b>10</b>
1.1 Řízení lidských zdrojů .....	11
1.2 Personální řízení .....	14
1.3 Management .....	18
<b>2 PERSONÁLNĚ ORGANIZAČNÍ AUDIT.....</b>	<b>20</b>
2.1 Definice personálně organizačního auditu .....	21
2.2 Druhy personálně organizačního auditu .....	23
2.3 Postup personálně organizačního auditu .....	24
2.4 Metody personálně organizačního auditu .....	26
2.5 Cíle, význam a přínosy personálně organizačního auditu .....	28
<b>3 FIREMNÍ KULTURA (KULTURA SPOLEČNOSTI) .....</b>	<b>31</b>
3.1 Definice, význam a vytváření firemní kultury .....	32
3.1.1 Význam firemní kultury .....	34
3.1.2 Vytváření firemní kultury .....	35
3.2 Mezilidské vztahy .....	36
3.2.1 Vymezení pojmu mezilidské vztahy .....	36
3.2.2 Rodinné vztahy .....	37
3.2.3 Zaměstnanecké vztahy .....	37
3.2.4 Mezilidské vztahy a sociální klima na pracovišti .....	40
3.3 Komunikace .....	41
3.3.1 Vymezení pojmu komunikace .....	41
3.3.2 Formy komunikace .....	42
<b>4 ODMĚŇOVACÍ SYSTÉM .....</b>	<b>44</b>
4.1 Vymezení pojmu odměňování .....	45
4.2 Odměňovací systém.....	46
4.2.1 Mzdové formy .....	48
4.2.2 Zaměstnanecké výhody.....	48
4.3 Vymezení pojmu motivace .....	50
4.3.1 Proces motivace .....	52
4.3.2 Typy motivace .....	53
<b>5 VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ PRACOVNÍKŮ.....</b>	<b>55</b>
5.1 Obecné pojetí vzdělávání .....	56
5.1.1 Historický vývoj vzdělávání .....	57
5.1.2 Vzdělávání dospělých.....	59
5.1.3 Celoživotní vzdělávání a učení .....	60

5.2 Rozvoj zaměstnanců .....	61
5.3 Systematické vzdělávání pracovníků .....	61
5.4 Metody vzdělávání .....	64
<b>6 ZÁKLADNÍ ÚDAJE O SPOLEČNOSTI .....</b>	<b>65</b>
6.1 Představení společnosti .....	66
6.2 Organizační uspořádání společnosti .....	67
<b>7 PŘEDMĚT A CÍLE VÝZKUMU .....</b>	<b>69</b>
7.1 Vymezení výzkumného cíle .....	70
7.2 Výzkumná metodika .....	71
7.3 Stanovení hypotéz výzkumu.....	73
7.4 Časový rozvrh výzkumu .....	74
7.5 Analýza získaných údajů a výsledků .....	75
7.5.1 Demografické údaje .....	75
7.5.2 Dosažené vzdělání pracovníků.....	76
7.5.3 Pracovní zařazení .....	77
7.5.4 Popis stávající situace .....	78
7.5.5 Vyhodnocení testu spokojenosti zaměstnanců .....	80
7.5.6 Vyhodnocení testu hnací síly kariéry .....	85
7.5.7 Analýza realizovaných osobních rozhovorů .....	97
<b>8 INTERPRETACE VÝZKUMU .....</b>	<b>98</b>
<b>9 ZHODNOCENÍ A DOPORUČENÍ VÝZKUMU .....</b>	<b>101</b>
<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>105</b>
<b>SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ .....</b>	<b>109</b>
<b>SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ .....</b>	<b>112</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH .....</b>	<b>114</b>



## ÚVOD

Jak sám termín *personálně organizační audit* napovídá, jedná se o audit, který je zaměřen především na lidské zdroje. Lidské zdroje jsou tím nejcennějším, co každá společnost má a na čem staví. Jsou vždy prvním pilířem vitální a konkurenceschopné společnosti. Personální audit je v současné době velmi aktuálním a využívaným tématem v podnikatelské sféře. Tento pojem má v literatuře rozdílné vysvětlení, a proto mu bude věnována samostatná kapitola.

Cílem této diplomové práce je posoudit na základě personálně organizačního auditu, aktuální situaci řízení lidských zdrojů v rodinné společnosti HTS spol. s r.o. Zábřeh a definovat primární problémy, s kterými se zaměstnavatel dlouhodobě potýká. Hlavním těžištěm personálního auditu je vypracování návrhu opatření a zlepšení řízení v souladu se strategií společnosti. Základem klíčové myšlenky pro úspěšné fungování malé rodinné firmy, v době ekonomické recese, je kvalita ekonomických, personálních obchodních vazeb. Proto se autorka rozhodla, zaměřit se především lidi, kteří stojí v čele vedení společnosti a obchodní oddělení, které by prioritně vzdělávala v nových formách.

Téma pro diplomovanou práci „*Personálně organizační audit v rodinné společnosti*“ je zvoleno záměrně, protože sama autorka, se ho v moravské společnosti HTS, spol. s r.o., Zábřeh, aktivně účastnila, v listopadu 2013, v roli auditorky. Oblasti řízení lidských zdrojů se věnuje několik let ve své profesi, a proto je jí problematika velmi blízká. Autorka díky účasti na realizaci personálního auditu v rodinné společnosti měla možnost získat další nové poznatky, zkušenosti, a hlavně našla odpověď na odůvodnění, proč si majitel společnosti, kterou sám vybudoval, rozhodl nechat provést personálně organizační audit. Jedním důvodem je fakt, že majitel rodinné společnosti neustále zvyšuje zájem o své zaměstnance, protože si je vědom, že zaměstnanci, respektive lidské zdroje, jsou pro něj velmi důležité a díky nim si zaručuje prosperitu a úspěch nejen na českém, ale i zahraničním trhu.

Tímto projektem se odstartovala dlouhodobá spolupráce s klientem, který je ochoten a hlavně schopen naslouchat případné návrhy, které auditoři doporučí a společnými silami implementovat a vnést změnami „nový život“ do společnosti, která podle jeho slov prochází určitou fází krize.

Závěr diplomové práce je věnován ke shrnutí poznatků, které byly během auditorské práce získány a k zamyšlení nad tím, co tento projekt dal auditorskému týmu, vedení společnosti i samotným zaměstnancům. Vždy, když někdo z vrcholového vedení jakékoliv společnosti či instituce řekne: „Rozhodl jsem se, že v naší společnosti nechám udělat personální audit.“ Pokaždé se mezi zaměstnanci zvedne vlna nevole, pochybností, stresu a obav. Většinu lidí okamžitě napadá: bude se propouštět, zavře se firma, budeme bez práce apod. Jak je všeobecně známo, nikdo z nás není nikdy připraven na změny a není ani ochota je přijmout, i když mohou mít pozitivní vliv. Slůvko „změna“ je v mnoha případech pro zaměstnance nepřijatelné. Proto je nezbytné provést závěrečný výstup a nastavit další rozvojové cíle, jak pro vedení společnosti, tak i pro zaměstnance. Pro auditory, ale hlavně pro autorku, je to další výstup, který by je měl v profesní dráze posunout o něco dál.

# TEORETICKÁ ČÁST

## 1 DEFINICE POJMŮ A TERMINOLOGIE ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

V první kapitole je věnován prostor pro vymezení základních pojmů, které popisují význam slov: lidské zdroje, lidský kapitál, řízení lidských zdrojů, personální řízení, management apod. Nejprve se zabývá koncepcí řízení lidských zdrojů a dále charakterizuje vztah mezi řízením lidských zdrojů a personálním řízením.

V současné době lze říci, že lidské zdroje jsou největším a nejvýznamnějším bohatstvím každé společnosti, pro kterou je profitabilita a konkurenceschopnost na prvních příčkách firemních hodnot vedoucí k úspěšnosti. Schopný a uznávaný manažer musí vědět, že potřebuje mít správné lidi, na správných místech a ve správný čas. Bohužel je třeba zmínit, že většina manažerů to ví, ale málokdo tak činí. V podmínkách dnešního globalizovaného trhu platí, že finanční kapitál je možné si půjčit, techniku a technologie lze koupit, ale lidské zdroje je třeba mít a operovat je. Nelze chápat lidské zdroje jako stroje (roboty), ale lidskou bytost, která představuje velkou přidanou hodnotu pro společnost svými znalostmi, schopnostmi, dovednostmi, postoji, chováním a úsilím. Autorka této práce je člověk, který se ve svém profesním životě zabývá oborem řízení lidských zdrojů, a proto si je vědoma, že je lepší, když se na společnost podívá někdo zvenčí, kdo bude objektivní, nezaujatý, s nadhledem a především nebude mít provozní slepotu jako ti, kteří jsou v zaměstnání dennodenně a tráví tam více času než doma. Vždyť je všeobecně známo, že člověk tráví většinu svého života v zaměstnání, často mu věnuje i své osobní volno a vynakládá maximální úsilí na zvládnutí pracovních úkolů a činností. Prvním krokem odborného poradce (externisty), je důkladně prověřit systém výběru zaměstnanců, jak výběr a získávání zaměstnanců probíhá, jaký je další postup (adaptace, rozvoj, vzdělávání zaměstnanců) nebo jejich případné propouštění. Jedním ověřeným a často využívaným způsobem, jak zjistit, že máme správné lidi na správných místech, je zmiňovaný personálně organizační audit, kterým se podrobně zabývá druhá kapitola. S lidmi je třeba neustále a intenzivně pracovat, komunikovat, naučit je, co umíme my sami, trénovat je, protože jedině, ve schopných a skvělých lidech leží budoucnost firmy.

## 1.1 Řízení lidských zdrojů

Otázka zní: „Co jsou to vlastně lidské zdroje?“

Lidské zdroje jsou všichni lidé. Představují největší bohatství společnosti a jejich řízení rozhoduje o tom, zda společnost v konkurenci uspěje či nikoliv. Z odborné praxe je známo, že lidské zdroje uvádějí do pohybu ostatní zdroje jako např. materiální, finanční, informační, a determinují jejich využití. Lidský faktor je pojem, který vystihuje lidské jednání a chování v organizacích. V manažerské praxi pojem lidský faktor nahrazuje pojem lidské zdroje. Armstrong ve své knize *„Řízení lidských zdrojů“* objasňuje vztah mezi lidským faktorem a kapitálem podrobnější definicí Bontise a kol. (1999) takto: *„Lidský kapitál představuje lidský faktor v organizaci; je to kombinace inteligence, dovednosti a zkušenosti, co dává organizaci její zvláštní charakter.“*<sup>1</sup>

V souvislosti s lidským kapitálem je možno slyšet i další termín *intelektuální kapitál*. *„Dle Koubka, se jedná o pojetí intelektuálního kapitálu, který jasně signalizuje, že primární význam mají jednotliví pracovníci společnosti.“*<sup>2</sup> Intelektuální kapitál je tvořen zásobami a toky znalostí, dovedností a schopností, které jsou k organizaci k dispozici. Jedná se o tzv. nehmotné zdroje, které společně s hmotnými zdroji tvoří tržní hodnotu organizace.

*„Intelektuální kapitál má tři složky:*

- 1) Lidský kapitál (znalosti, dovednosti a schopnosti pracovníků organizace).*
- 2) Společenský kapitál (zásoby a toky znalostí vyplývajících ze sítí vztahů uvnitř i vně organizace).*
- 3) Organizační kapitál/strukturální kapitál (institucionalizované znalosti, které společnost vlastní a jsou uloženy v databázích, manuálech apod.).“*<sup>3</sup>

Zjednodušeně lze říci, že řízení lidských zdrojů je činnost, která je zaměřena na lidský faktor a jedná se o významnou součást podnikového řízení.

---

<sup>1</sup> ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 50. ISBN 978-80-247-1407-3.

<sup>2</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 4. rozš. vyd. Praha: Management Press, 2007, s. 336 – 338. ISBN 978-80-7261-168-3.

<sup>3</sup> Tamtéž, s. 27.

Z historického a vývojového hlediska se v oblasti ŘLZ jedná o tři přístupy:

- 1) Klasický přístup (základní myšlenkou je rozčlenění pracovního postupu na dílčí části až jednotlivé úkony).
- 2) Sociotechnický přístup (cílem je vytvořit pracovní místa tak, aby jejich pracovní náplň odpovídala i potřebám jednotlivců, kteří pracovní místa zastávají; např. autonomie, rozvoj zaměstnanců apod.).
- 3) Psychotechnický přístup (velký důraz kladen na motivační faktory, které jsou spojeny s potřebami seberealizace člověka).

V současné době dochází ke změnám forem organizace práce, které v řadě moderních společností již existují.

Základními trendy jsou:

- 1) Rozšíření práce (přidání nových úkolů v rámci pracovního místa, tak aby byla práce jednoho pracovníka méně opakovaná).
- 2) Obohacení práce (seskupování úkolů a jejich kompletace např. kontrola kvality, řízení a organizace času atd.).
- 3) Skupinová práce (týmová práce se stává prioritní formou vnitřní organizace společnosti).
- 4) Nové trendy organizačního rozvoje firem.

Aby lidské zdroje v organizaci fungovaly, musí být správně nastavený systém řízení

a organizace lidských zdrojů tvoří především:

- 1) Systém přijímání nových pracovníků.
- 2) Systém obsazování vedoucích a odborných pozic.
- 3) Systém hodnocení výkonnosti pracovníků.
- 4) Systém odměňování a motivace.
- 5) Systém vzdělávání a rozvoje pracovníků.
- 6) Systém organizace a vymezení pracovních míst.
- 7) Tvorba firemní kultury.

Nyní je nutné se zamyslet, jak by se řízení lidských zdrojů mělo přizpůsobit situaci v době ekonomické krize.

Podle HR Resource je nezbytné dodržet níže uvedených 10 doporučení:

- 1) „Nejvyšší vedení by mělo znát krizový plán.
- 2) Účastněte se brainstormingových setkání s top managementem, abyste mohli přispět do jeho strategického plánování.
- 3) I když dojde k plnému nebo částečnému zmrazení nábory, informujte zaměstnance, že firma bude pokračovat v nábory klíčových jedinců i v obtížných časech.
- 4) Proveďte revizi hodnocení výkonnosti zaměstnanců za účelem identifikace klíčových lidí, které si firma nemůže dovolit ztratit.
- 5) Komunikace by měla probíhat směrem odshora dolů, což pomůže vytvořit vhodnou atmosféru v celé organizaci.
- 6) Připravte se na znepokojení jednotlivců nebo skupin. Za tímto účelem pořádejte poradenské schůzky.
- 7) Udržujte klidnou atmosféru.
- 8) Proveďte revizi všech politik, procesů a postupů v rámci řízení lidských zdrojů, abyste se ujistili, že jsou smysluplné a přispívají k úspěchu firmy.
- 9) V případě nutnosti propouštění zaměstnanců se ujistěte, že pro ně neexistují jiné možnosti v jiných pracovních funkcích nebo pobočkách firmy.
- 10) Radte manažerům, jak zacházet s procesy řízení změn. Řízení lidských zdrojů v obtížném ekonomickém prostředí je náročnější než v období růstu. Lidské zdroje jsou však velice důležité pro zachování rovnováhy v rámci hierarchie firmy.“<sup>4</sup>

Nejvýstižněji je řízení lidských zdrojů vysvětleno Armstrongem: „Řízení lidských zdrojů je definováno jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají – lidi, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace.“<sup>5</sup>

---

<sup>4</sup> HR Resource, Ivira. [online]. [cit. 2013-11-27].

Dostupné z: <http://kariera.ihned.cz/c1-34385320-rizeni-lidskych-zdroju-v-ekonomicke-recesi>

<sup>5</sup> ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 27. ISBN 978-80-247-1407-3.

Veber ve své knize Management uvádí: „*Řízení lidských zdrojů je pojetí personální práce, které chápe lidský faktor nikoli pouze jako zdroj hodný pro efektivní využití, ale jako faktor rozhodující o úspěšnosti organizace, do jehož rozvoje je žádoucí a nezbytné investovat.*“<sup>6</sup>

Z vlastní zkušenosti a působení v oblasti lidských zdrojů, autorka řízení lidských zdrojů vnímá hlavně jako práci s lidmi, která je především o komunikaci, lidském přístupu, mezilidských vztazích a profesionalitě. Její motto zní: „*Uznávat, že lidské zdroje jsou nejcennější nejen slovy, ale i skutky.*“

Z praxe také ví, že v každé společnosti řízení lidských plní tyto úkoly (uvedeno v knize Koubka):

- 1) „*Vytvoření určitého souladu mezi počtem a strukturou pracovníků a pracovních míst.*
- 2) „*Snaha o maximální využití znalostí, schopností, dovedností a pracovního potenciálu každého člověka.*
- 3) „*Formování týmů (vytváření funkčních a efektivních pracovních týmů).*
- 4) „*Dodržování všech legislativních podmínek v oblasti zaměstnávání a BOZP.*
- 5) „*Profesní a sociální rozvoj pracovníků.*
- 6) „*Dodržování všech zákonů v oblasti práce a zaměstnávání lidí.*“<sup>7</sup>

## 1.2 Personální řízení

Personální řízení se prosazuje přibližně v 60. až 70. letech 20. století. Personální řízení oproti personální administrativě vychází z uznání aktivní role personální práce. Pro personální práci to znamená úzkou specializaci personalistů na jednotlivé personální činnosti např. hodnocení práce, mzdové formy, kolektivní vyjednávání apod. Personální řízení je zaměřeno směrem dovnitř společnosti, nevěnuje se strategickým otázkám. Vychází vždy ze specifických cílů a podmínek společnosti, existují určité principy, kterými by se vnitřní organizační struktura moderního personálního řízení měla řídit.

---

<sup>6</sup> VEBER, J. a kol. *Management. Základy, prosperita, globalizace*. 2. přepr. a akt. vyd. Praha: Management Press, 2007, s. 167. ISBN 978-80-7261-029-7.

<sup>7</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 4. rozš. vyd. Praha: Management Press, 2007, s. 17. ISBN 978-80-7261-168-3.

Jejich dodržení zabezpečuje nejen to, že personální řízení organizace zahrnuje všechny podstatné činnosti, které moderní řízení lidských zdrojů vyžaduje, ale i to, že tyto činnosti jsou vzhledem ke své povaze, cílům a vzájemným vztahům správně seskupeny, a to v zájmu synergií plynoucích z jejich společného vykonávání. Personální řízení se intenzivně vyvíjí a je jedním z klíčových činností řízení společnosti. Lidské zdroje mají rozhodující roli v rozvoji úspěšné společnosti a základní funkcí personálního řízení je zabezpečení takových lidských zdrojů, kterými je společnost schopna zabezpečit její úspěšný rozvoj.

Armstrong charakterizuje personální řízení jako:

*„Zabezpečování toho, aby se prostřednictvím lidí něco udělalo. Správně však zdůrazňuje, že lidé jsou nejdůležitějším zdrojem, jaký mají manažeři k dispozici.“*<sup>8</sup>

Barták uvádí, že posláním personálního řízení: *„Je třeba zajistit, aby organizace byla schopna prostřednictvím schopných lidí na správném místě úspěšně plnit své cíle.“*<sup>9</sup>

Do personálního řízení patří veškeré personální činnosti (plánování lidských zdrojů, nábor, výběr, adaptace, vzdělávání, hodnocení, odměňování, příprava personálních rezerv, plánování rozvoje a kariery, práce s talenty, ukončování pracovního poměru), které doprovází zaměstnance ve všech fázích jejich zaměstnaneckého procesu.

Personální řízení využívá k plnění svých úkolů následující funkce:

- 1) *„Plánování (specifikuje dlouhodobé, střednědobé a krátkodobé cíle).*
- 2) *Organizování (vytvářet optimální dynamickou a flexibilní strukturu schopnou efektivně plnit úkoly vyplývající z firemních cílů).*
- 3) *Motivování (opírá se o vnitřní pohnutky pracovníka, o jeho sounáležitost s firmou a jejími cíli).*
- 4) *Regulaci (představuje operativní řízení zaměřené na koordinaci činností, eliminaci odchylek od záměrů řízení).*
- 5) *Kontrolu (slouží k posuzování kvality realizace personálních činností).“*<sup>10</sup>

---

<sup>8</sup> ARMSTRONG, M. *Management a leadership*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008, s. 16. ISBN 978-80-247-217-4.

<sup>9</sup> BARTÁK, J. *Personální řízení, současnost a trendy*. 1. vyd. Praha: UJAK, 2011, s. 27. ISBN 978-80-7452-020-4.

<sup>10</sup> BARTÁK, J. *Personální řízení, současnost a trendy*. 1. vyd. Praha: UJAK, 2011, s. 28. ISBN 978-80-7452-020-4.



*„Kvalitativní úroveň řízení lidských zdrojů, lze z hlediska jeho vyspělosti klasifikovat do tří základních stupňů, odpovídajících zpravidla i jeho hlavním vývojovým fázím. Tvoří je stupeň tradiční, progresivní a špičkový.*

*Stupeň tradiční, tzv. stupeň vyspělosti personálního managementu lze dobře určit na základě role, kterou ve firmě hraje, pomocí jeho odborných kompetencí a na základě hlavních charakteristik personálních procesů, které má ve společnosti na starosti. Role personálního managementu v prvním, tradičním stupni jeho vývoje je dána především jeho odpovědností za poskytování efektivních administrativních služeb a za schopnost reagovat na potřeby a požadavky liniového managementu, často v podobě „hašení požárů.“*

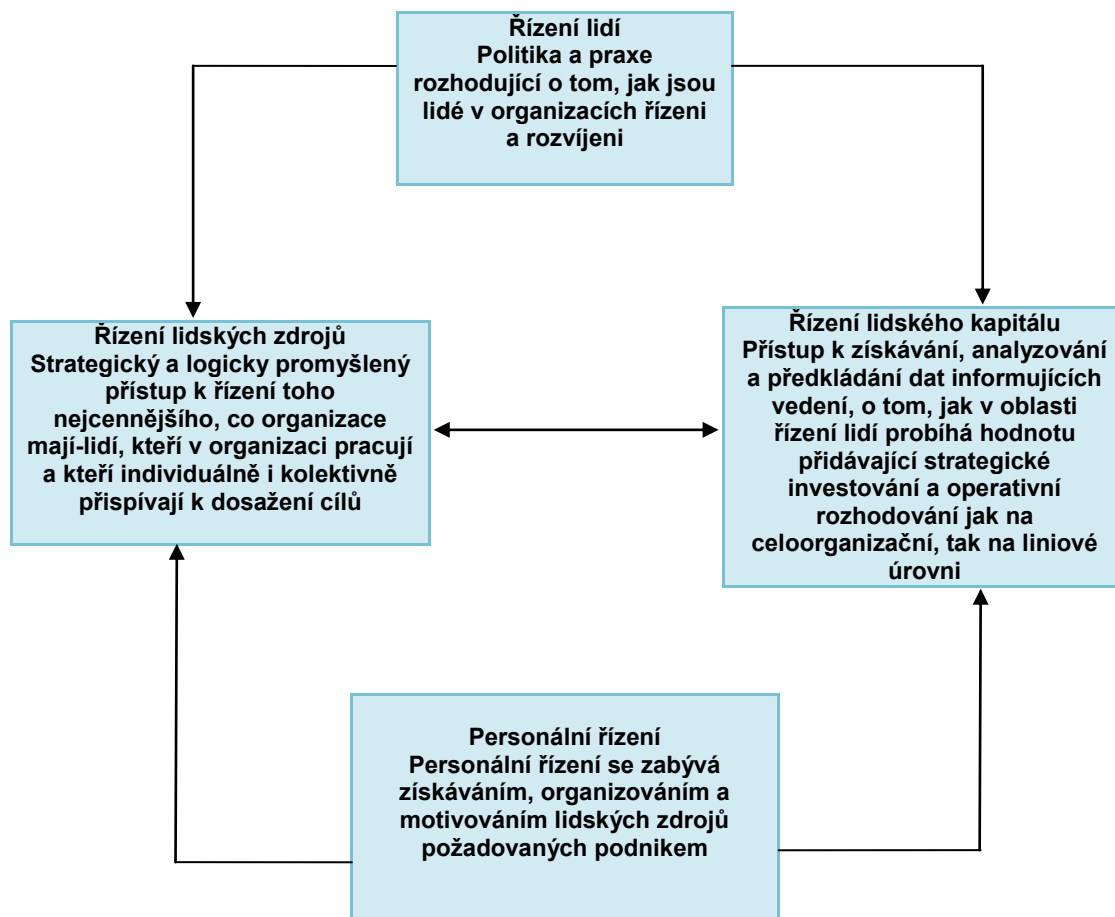
*V rámci druhého, progresivního stupně řízení lidských zdrojů dochází v této oblasti již k aktivnímu plánování významných aktivit, personální řízení se zaměřuje i na svou účinnost a efektivitu a část funkcí řízení lidských zdrojů je předána liniovému managementu.*

*V rámci špičkového stupně se řízení lidských zdrojů stává nástrojem zvyšování produktivity zaměstnanců a personální management pak, partnerem a poradcem liniového řízení.“<sup>11</sup>*

---

<sup>11</sup> URBAN, J. *Strategická role HRM: Materiál k přednášce ICV. 2000.* Consilium Group, Management Consultants.

Obrázek 1: Vztah mezi pojetím řízení lidí



Zdroj: Armstrong, M. Řízení lidských zdrojů, 2007, s. 26.

### 1.3 Management

Lidské zdroje mají v managementu zásadní význam. Posláním řízení lidských zdrojů je umění promyšleně řídit, to nejcennější, co organizace má, tj. lidské zdroje, orientované na plnění cílů dané organizace. Jejich úkolem je překonávat i aktuální problémy, které organizace mají a být způsobilý je efektivně řešit. Mezi aktuální problémy patří např. změny, inovace, rozvoj intelektuálního kapitálu, globalizace aj.

Počátky managementu lze nalézt již v období třetího tisíciletí před naším letopočtem. Vývoj managementu probíhal v několika etapách.

První etapa se datuje ke konci 19. století a počátku minulého století.

Zakladateli byli Henri Fayol, Winslow Taylor a Max Weber. Druhá etapa následovala v době mezi koncem druhé světové války a 80. léty, označuje se jako manažerská revoluce. Třetí etapa vytvořila již management dnešní době velmi podobný. Čtvrtá etapa začíná od 90. let. V dnešní době se označuje etapa jako tzv. klasický management.

Pojem management se často používá v profesní praxi a jeho význam má různé podoby vysvětlení. Management je teoreticko-pragmatická disciplína, která nemá jednoznačné definice, poučky nebo vzorce. Je více oborová, průřezová, syntetická disciplína. Jinými slovy *management* je souhrn činností vedoucích k dosahování cílů a zájmů vlastníků/manažerů. Je považován za vědní disciplínu.

*„Management: dle anglického výkladu „to manage“ – tzn. vést, řídit spravovat, vládnout, ovládat, dosáhnout.“<sup>12</sup>*

Veber management popisuje jako: *„Souhrn všech činností, které je třeba udělat, aby byla zabezpečena funkčnost organizace.“<sup>13</sup>*

Pojmem *management* lze označit především řízení celé jednotky, ale také řízení určité ucelené firemní činnosti. Rozděluje na management finanční, personální, informační, kvality atd. Všeobecně lze říci, že *management* je systémem principů, metod, technik a postupů používaných při řízení firem, jako výsledku spojení vědy a umění řídit.

---

<sup>12</sup> EISEL, J. *Psychologie řízení*. Materiál k přednášce ze dne 21. 2. 2010.

<sup>13</sup> VEBER, J. a kol. *Management. Základy, prosperita, globalizace*. 2. přepr. a akt. vyd. Praha: Management Press, 2007, s. 17. ISBN 978-80-7261-029-7.

Na základě definice managementu je možno si všimnout, že pojem „*management má tři základní významy.*“

Jedná se o:

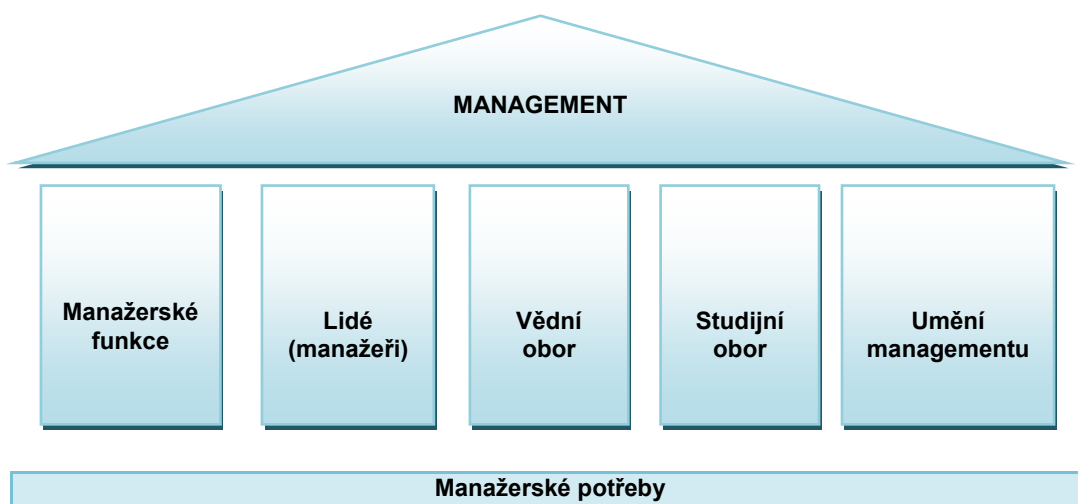
- 1) *Management jako specifická aktivita (tedy činnosti).*
- 2) *Management jako skupina řídicích pracovníků (tedy skupina těch, kteří skupinu řídí).*
- 3) *Management jako vědní disciplína (tedy obor, který je předmětem výzkumu).“<sup>14</sup>*

V knize „*Základy moderního managementu*“, vysvětluje Častorál pojetí managementu následovně:

- 1) *„Manažerské funkce (včetně vztahů v řízení, komunikace, souboru postupů).*
- 2) *Lidé – manažeři (plnící manažerské funkce).*
- 3) *Vědní obor (vědní oblast se znalostmi, zkušenostmi a vědeckými přístupy).*
- 4) *Studijní obor (soubor metodické přípravy a studijní dokumentace k dosažení manažerských kompetencí).*
- 5) *Umění managementu (soubor využitelných a realizovatelných osobnostních kvalit a kompetencí).“<sup>15</sup>*

Pojetí managementu je možné vyjádřit formou stavby základů managementu.

Obrázek 2: Stavba základů managementu



Zdroj: Častorál, Z. *Základy moderního managementu*. 2009, s. 5.

<sup>14</sup> VEBER, J. a kol. *Management. Základy, prosperita, globalizace*. 2. přepr. a akt. vyd. Praha: Management Press, 2007, s. 18. ISBN 978-80-7261-029-7.

<sup>15</sup> ČASTORÁL, Z. *Základy moderního managementu*. 1. vyd. Praha: UJAK, 2009, s. 51. ISBN 978-80-86723-76-1.

## 2 PERSONÁLNĚ ORGANIZAČNÍ AUDIT

Účelem této kapitoly je vytvořit celkový pohled na to, co je vlastně personálně organizační audit, co je jeho cílem, jaký má význam a k čemu slouží. V navazujících podkapitolách se hovoří o podrobném odborném výkladu personálního, organizačního auditu a existujících druzích auditu. Dále jsou vysvětleny důvody a příčiny realizace včetně používaných metod personálně organizačního auditu.

Personální audit nebo-li audit řízení lidských zdrojů, si lze vysvětlit jako širší kontrolu účinnosti a výsledků personálního managementu. Může probíhat interně na základě vlastního hodnocení či s pomocí externích poradců. Volba externích poradců je pro společnost výhodnější, protože se zabrání podnikové slepotě a mají možnost srovnání personálního řízení s jinými organizacemi.

Organizačně personální audit je vhodné rozdělit do dvou částí. V první části se provede tzv. hrubé posouzení účinnosti personálního řízení, které pak ve druhé části, ukáže-li se to jako potřebné, může být zaměřeno na podrobnější analýzu vybraných kritických či jinak důležitých bodů personálního managementu firmy. První fáze auditu zahrnuje zpravidla rozhovor s personálním manažerem zaměřující se na hodnocení systému řízení lidských zdrojů, personálního řízení a hodnocení nástrojů personálního controllingu. Druhá fáze spočívá v dotazování vybraných vedoucích (řídících) pracovníků zaměřující se na cíle v oblasti řízení lidských zdrojů, kvalitu personální práce, posouzení personálních nástrojů apod. Ve třetí fázi auditu personálního řízení se provede vyhodnocení podkladů, výsledků dotazování a provedených analýz včetně benchmarkingu. Z věcného hlediska to znamená zhodnocení strategických východisek personálního řízení, posouzení jejich uvádění do praxe, přezkoumání, přiřazení zdrojů jednotlivým cílům, provedení analýz silných a slabých stránek, (metoda SWOT), personálního řízení ve srovnání s konkurencí, posouzení organizace personálního managementu (ve smyslu míry jeho standardizace, decentralizace, automatizace), případně i analyzování průběhu a profesionální kvality personálních procesů (především procesů přijímání pracovníků, vzdělávání a rozvoje pracovníků, řízení výkonnosti, hodnocení a motivování pracovníků, odměňování a organizačního rozvoje společnosti).

## 2.1 Definice personálního a organizačního auditu

Personální audit je vhodným nástrojem pro řízení lidských zdrojů, kterým management společnosti získává objektivní a nezávislé informace pro efektivnější řízení a práci s lidskými zdroji.

Při realizovaném personálně organizačním auditu zazněla otázka, která směřovala přímo k auditorskému týmu:

*Co je personální audit?* (viz. níže jsou jejich odpovědi):

- 1) Analýza silných a slabých stránek organizace z hlediska řízení lidských zdrojů a návrh opatření pro personální plánování v následujícím období.
- 2) Je průzkum efektivity řízení, pracovními podmínkami, vylepšování vztahů ve firmě.
- 3) Motivující nástroj zkvalitňující sociální klima.
- 4) Posouzení způsobilosti zaměstnanců.
- 5) Analýza personální organizační struktury.
- 6) Identifikace potenciálu zaměstnanců, další rozvoj.

Audit slouží jako forma podpory rozvoje lidských zdrojů. Ve své optimální podobě přispívá etice řízení a optimalizaci procesu ze strany lidského faktoru ve firmě. Personální audit umožňuje zmapovat tzv. základní úroveň řízení lidských zdrojů v organizaci – zabezpečení zpětné vazby, vyhodnocení výchozí situace ve vztahu k firemním cílům. Dle slov Bartáka: *„Audit prohlubuje schopnost HRM včas předvídat změny, připravovat na ně pracovníky i celou firmu tak, aby byla konkurenceschopná a zisková, aby i v měnících se podmínkách dosahovala trvale úspěchů.“*<sup>16</sup>

Dle vyjádření Urbana personální a organizační audit představují:

*„Nástroj vnějšího a nezávislého posouzení kvality lidských zdrojů, úrovně personálního řízení a efektivity organizačního uspořádání podniku. Jejich výsledkem jsou zpravidla doporučení týkající se uplatnění a dalšího rozvoje klíčových osob, zdokonalení nástrojů a metod personálního řízení a optimalizace personálně organizačních struktur.“*<sup>17</sup>

---

<sup>16</sup> BARTÁK, J. *Personální řízení, současnost a trendy*. 1. vyd. Praha: UJAK, 2011, s. 45. ISBN 978-80-7452-020-4.

<sup>17</sup> URBAN, J. *Práce a mzda*. [online]. [cit. 2013-11-27].

Dostupné z: [http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d5262v7303-personalni-a-organizacni-audity-podniku-cile-metody-a-vy/?search\\_query=\\$issue=3177&search\\_results\\_page=1](http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d5262v7303-personalni-a-organizacni-audity-podniku-cile-metody-a-vy/?search_query=$issue=3177&search_results_page=1)

Na základě těchto výkladů lze konstatovat, že personální audit má dvě základní podoby:

- 1) Audit lidských zdrojů (představuje vnější a nezávislé posouzení pracovních a řídicích předpokladů zaměstnanců).
- 2) Audit personálního řízení, tzv. audit řízení lidských zdrojů (zaměřuje se na nástroje, postupy, kompetence a efektivitu personálního řízení).

#### Audit lidský zdrojů

Základním cílem auditu lidských zdrojů je posoudit, v jaké míře přispívají získané schopnosti, dovednosti a předpoklady pracovníků, převážně v řídicích pozicích, k plnění výkonových a dalších cílů společnosti. Tento audit bývá účelný zejména při změnách strategie, při změně organizačního uspořádání, při nových investičních záměrech nebo při fúzích či akvizicích společnosti, popř. změně vlastníka.

#### Audit řízení lidských zdrojů

Je nástrojem dlouhodobého zefektivnění personálního řízení, ale i podpory jeho funkce ve společnosti. Hlavním cílem je zhodnotit personální procesy s ohledem na jejich účinnost, efektivitu a schopnosti podporovat dosažení firemních cílů a stanovit jejich klíčové silné a slabé stránky.

#### Organizační audit

Jeho hlavním cílem je optimalizace organizačního uspořádání a personální systematizace společnosti.

Zpravidla se zaměřuje:

- 1) Na posouzení účelnosti organizačního uspořádání společnosti.
- 2) Na posouzení účelnosti jednotlivých úseků společnosti.
- 3) Na posouzení účelnosti jednotlivých pracovních míst.
- 4) Na posouzení pravomocí a odpovědnosti vedoucích pracovníků.

Z těchto uvedených cílů vyplývá, že na základě výsledku auditu může dojít ke snížení stavu zaměstnanců, z důvodu přezaměstnanosti. Přezaměstnanost však nemusí být hlavní důvodem redukce zaměstnanců, ale může být i důsledkem nevhodného např. příliš složitého organizačního uspořádání, nízkých rozhodovacích pravomocí, vysoké specializaci pracovních míst zvyšující nároky na lidi, ale může jít i o nízkou osobní výkonnost zaměstnanců.

## 2.2 Druhy personálně organizačního auditu

Audity se rozlišují dle oblasti lidské činnosti, na které jsou zaměřeny a také podle toho, kdo je provádí.

Rozdělení personálních auditů:

- 1) Interní (tzv. vnitřní audit, konzultační činnost zaměřená na zdokonalování procesů ve společnosti).

Interní audit má dát odpověď na tři základní otázky:

- 1) Jsou procesy, vztah a vazby ve strukturách řízení optimální?
- 2) Existuje dostatek informací o dění ve společnosti mezi zaměstnanci a managementem?
- 3) Jsou efektivně využívány všechny personální zdroje ve firmě?

Významným požadavkem interního personálního auditu je jeho nezávislost na výkonném managementu firmy a na reprezentaci vlastníka (představenstva, dozorčí radě atd.).

- 2) Externí (jedná se o audit vedený externími poradci).
- 3) Komplexní audit (je nástrojem, který poskytne nezávislou a objektivní analýzu, hodnocení činností a procesů ve společnosti, které se týkají kvality optimálního množství a efektivního využití lidských zdrojů v návaznosti na strategii a cíle společnosti). „*Komplexní personální audit*“ se skládá ze zodpovězení odpovědí na tyto nejčastější otázky:

- 1) *Kolik pracovníků* je třeba mít ve firmě, aby zastali současný objem práce (případně plánované snížení, či zvýšení objemu zakázek)?
- 2) *Kdo* z pracovníků je ideálním pro danou pracovní pozici?
- 3) *Jak* je nastavený personální systém ve firmě? <sup>18</sup>

- 4) „*Manažerský audit (poskytuje přehled o kvalitě manažerského týmu i míře rizika, který je schopen zvládnout v souvislosti se změnami v organizaci; je nezávislým, vnějším ohodnocením organizačního chování ve vztahu k manažerským ambicím společnosti).*“ <sup>19</sup>

---

<sup>18</sup> GNOSTIKA. Personální audit. [online]. [cit. 2013-11-27].  
Dostupné z: <http://www.gnostika.cz/inpage/personalni-audit/>

<sup>19</sup> LEGENDOR. *Poradenství*. [online]. [cit. 2013-11-27].  
Dostupné z: <http://www.legendor.cz/poradenstvi.html>



- 5) „Procesní audit (podrobná analýza, která slouží ke sledování a měření efektivity organizačních procesů – popis procesů, zjednodušení některých činností, snížení nákladů, přehled o vytíženosti vybraných částí organizace apod.).“<sup>20</sup>
- 6) „Sociální audit (průzkum zaměstnanecké spokojenosti, který nám umožní poznat sociální klima ve společnosti).“<sup>21</sup>

Další rozdělení personálně organizačního auditu, které lze volit v závislosti na aktuální potřebě jeho provedení a to:

- 1) Plánovaný – provádí se zpravidla v časových intervalech podle rozhodnutí vlastníků nebo managementu.
- 2) Vyžádaný – provádí se v případě symptomů blížící se krize, při změně vlastníka nebo změně podnikatelské strategie.
- 3) Následný – jedná se o kontrolní postup, který následuje po plánovaném nebo vyžádaném auditu.

### **2.3 Postup personálně organizačního auditu**

Metodologický postup personálně organizačního auditu neexistuje, protože každá společnost je jiná, řeší rozdílné situace, a proto každý, kdo se pro audit rozhodne, musí být tzv. ušitý na míru dané společnosti.

V praxi je popsán a znázorněn postup komplexního personálního auditu jednotlivých na sebe navazujících postupových krocích takto:

- 1) „Identifikace cíle (rozhovory se zadavateli, dohodnout a stanovit cíle SMART).
- 2) Analýza současného stavu (popsat procesy, kvalitu a počty lidí – využití tvrdých měkkých technik).
- 3) Identifikace slabin (popsání a upozornění na nedostatky v procesech, využívání potenciálu lidí, využívání lidí s nesprávnými dovednostmi, vlastnostmi a znalostmi, nedostatečné komunikace apod.).

---

<sup>20</sup> APERTA. *Metody - poradenství*. [online]. [cit. 2013-11-27].

Dostupné z: <http://www.aperta.cz/metody-poradenstvi/procesni-audit.htm>

<sup>21</sup> GNOSTIKA. *Personální audit*. [online]. [cit. 2013-11-27].

Dostupné z: <http://www.gnostika.cz/inpage/personalni-audit/>

- 4) *Návrh opatření ke zlepšení (závěrečná zpráva obsahuje kromě popisu a konstatování stavu i návrhy na zlepšení).*
- 5) *Implementace (obsahuje návrh způsobu zapojení pracovníků do změn, pomoc při vedení rozhovorů s pracovníky apod.)“<sup>22</sup>*

Obrázek 3: Proces komplexního personálního auditu



Zdroj: <http://gnostika.cz/inpage/personalni-audit/>

#### Procesní řízení personálního auditu

*„Před samotným zahájením personálního auditu je zapotřebí dodržet postup procesního řízení, který je následovně popsán:*

- 1) *„Vstupy – cíle, kvalitativní a kvantitativní analýzy plnění cílů, váhové hodnocení (míra příspěvku dílčího cíle ke strategickému cíli), požadavky na výstup.*
- 2) *Postupy – vstupní požadavky, konkretizace a specifikace cílů firmy, konkretizace postupu nezávislého hodnocení.*

<sup>22</sup> GNOSTIKA. *Personální audit*. [online]. [cit. 2013-11-27].  
Dostupné z: <http://www.gnostika.cz/inpage/personalni-audit/>

- 3) *Realizace – ustanovení realizačního týmu, projektové řízení práce realizačního týmu, zpracování výsledků, vyhodnocení výsledků, prezentace výsledků zadavateli.*
- 4) *Výstupy – vyhodnocení stupně dosažení cílů, kritická komparatistika, srovnání vůči kritickým hodnotám cílů.*<sup>23</sup>

Realizace personálního auditu se neobejde bez vstřícného přístupu ze strany jeho účastníků. Předpokladem úspěšného personálně organizačního auditu je proto vhodná a včasná komunikace a profesionální provedení. Úspěšný audit musí vždy účastníky včas informovat, sdělit jim závěry auditu a pozitivně je do budoucna motivovat. Dále musí zabezpečit a jasně deklarovat přísnou důvěrnost personálních a dalších informací plynoucích z auditu a musí zajistit odpovídající podmínky pro uskutečnění auditu (čas, prostor...apod.).

## **2.4 Metody personálně organizačního auditu**

Úspěšnost prováděného personálně organizačního auditu je závislá na přístupu a způsobu, jakým auditoři získají potřebné informace, které jim umožní navrhnout vhodné postupy pro další rozvoj a řízení společnosti. Podstatou metody personálně organizačního auditu není výběr pouze jedné metody, ale kombinace několika metod (individuálního či skupinového posouzení), kterými se, co nejlépe dosáhne stanovených cílů.

Metody, které se běžně používají při personálním auditu:

- 1) Rozhovor. Nejčastější způsob; rozhovor s pracovníky (zaměstnanci) může být volný nebo strukturovaný, je zaměřen na zhodnocení klíčových bodů dosavadního vývoje pracovníka, určení jeho osobnostního a profesního potenciálu a na stanovení možnosti dalšího rozvoje pracovníka.

---

<sup>23</sup> BARTÁK, J. *Quo vadis, personalistiko*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2010, s. 128. ISBN 978-80-87197-35-6.

- 2) Psychologické testy. Poskytují informaci o povahových vlastnostech, schopnostech a předpokladech pracovníka, které umožňují posoudit vhodnost člověka na danou pozici nebo určit jeho rozvojový potenciál.
- 3) Assessment center. V auditu je nejpoužívanější metodou, jedná se o proces hodnocení, diagnosticko-výcvikové centrum, které se využívá k hodnocení stávajících a výběru nových pracovníků; zpravidla probíhá 2 až 3 dny. Dalšími možnostmi využití AC je:
  - a) využití s cílem zhodnotit, jaký mají kandidáti potenciál k tomu, aby byli ve své profesi úspěšní,
  - b) využití k identifikaci slabých a silných stránek kandidátů vzhledem k požadovaným pracovním kompetencím,
  - c) naučit kandidáty novým dovednostem v individuálních a skupinových cvičeních.
- 4) Development center. Využívá se zpravidla pro interní zaměstnance; jeho cílem je rozvoj schopností a dovedností zaměstnanců (např. školení, identifikace vzdělávacích potřeb...apod.); klade důraz na okamžitou zpětnou vazbu, která obsahuje sebehodnotící prvky.
- 5) Skupinová diskuze (zjišťuje se aktivita či pasivita účastníka, jeho míra dominance, schopnost naslouchat, ochota přebírat zodpovědnost apod.).
- 6) Individuální prezentace (ukáže jak je účastník schopen sdělit nějakou informaci nebo jak je schopen vysvětlit, případně obhájit svůj názor).
- 7) Analýza dokumentů. Zaměřuje se na interní (strategie firmy, plány rozvoje lidských zdrojů, zásady odměňování, zápisy porad vedení a ostatních oddělení, vnitřní předpisy...apod.) i externí materiály (např. zákony vyhlášky, ustanovení vlády...apod.).
- 8) Workshopy.
- 9) Dotazníky.
- 10) Pozorování při práci.
- 11) 360° zpětná vazba.

## 2.5 Cíle, význam a přínosy personálně organizačního auditu

Cílem každé společnosti je dosažení maximálního zisku s minimálními náklady. K tomu je zapotřebí si umět dávat nové cíle, hledat k nim optimální cesty, jak jich nejlépe dosáhnout. Má-li společnost dobře fungovat, musí umět vybírat správné lidi, a musí je umět správně řídit. Personálně organizační audity nejsou výsadou pouze velkých nebo nadnárodních společností, ale v současné době si je nechávají provádět právě i malé soukromé společnosti, protože právě oni mají dlouhodobý zájem o rozvoj a prosperitu svých společností. A proto by si měli položit otázku:

*„Kdy uvažovat o personálním auditu ve firmě?“* Když je třeba objektivně zmapovat stav lidských zdrojů ve firmě a jeho potenciál, slouží především jako srovnávací kritérium (optimální obsazení pracovních pozic, optimální hodnocení a odměňování, nastavení spravedlivého a objektivnějšího pohledu na lidské zdroje ve firmě), při potřebách restrukturalizace a optimalizace společnosti nebo jejich částí při zavádění personálního řízení do firmy a nastavování personálních procesů. Při úvahách o investicích do rozvoje zaměstnanců (analýza rozvojových potřeb), v případě, že firma má potíže díky personálu a personální atmosféře ve společnosti realizovat své záměry. Lidé jsou nejdůležitějšími zdroji rozvoje společnosti. Účinným příspěvkem k úspěšnému řízení jakékoliv firmy se na základě praktických zkušeností jeví nezávislé odborné posouzení metod a forem, které společnost používá při práci s lidmi. Součástí takového procesu je rovněž posuzování strategie, taktiky a výsledků dosažených firmou v oblasti, v jejímž centru pozornosti jsou lidé, tedy v řízení lidských zdrojů.

Barták v odborné literatuře uvádí východiska personálního auditu. *„Personální audit analyzuje: cíle v oblasti řízení lidských zdrojů, způsob řízení lidských zdrojů, stupeň a rozsah autonomie jednotlivých pracovišť, vztah pravomoci a odpovědnosti vedoucích, vztah firemní a personální strategie.“*<sup>24</sup>

---

<sup>24</sup> BARTÁK, J. *Personální řízení, současnost a trendy*. 1. vyd. Praha: UJAK, 2011, s. 40. ISBN 978-80-7452-020-4.

*„Personální audit posuzuje úroveň: plánování potřeb pracovních sil, systematizace pracovních míst a funkcí, náboru, výběru a přijímání nových pracovníků, tvorby a realizace adaptačního programu nových zaměstnanců, programů kvalifikačního rozvoje zaměstnanců, plánů vzdělávání a jejich realizace, programu přípravy personálních rezerv, kariérových plánů a jejich realizace, cyklického hodnocení pracovního profilu zaměstnanců, rozvíjení firemní kultury, vnitrofiremní komunikace, informovanosti zaměstnanců o personálních záměrech a jejich realizaci, statusových a stimulačně motivačních programů, finančního a nefinančního odměňování zaměstnanců, sociálních programů a jejich realizace.“<sup>25</sup>*

*„Personálně organizační audit má dát odpověď na tři základní otázky:*

- 1) Jsou procesy, vztah a vazby ve strukturách řízení optimální?*
- 2) Existuje dostatek informací o dění ve společnosti mezi zaměstnanci a managementem?*
- 3) Jsou efektivně využívány všechny personální zdroje ve firmě?“<sup>26</sup>*

Významným požadavkem auditu je jeho nezávislost na výkonném managementu firmy a na reprezentaci vlastníka (představenstva, dozorčí radě atd.). Personální audit není jen nástrojem dohledu a kontroly, ale také příležitostí dalšího rozvoje. Jeho přínosy obvykle spočívají v získání základních informací o organizaci, o jednotlivcích, efektivitě práce profesních týmů, výkonnosti zaměstnanců a úseků, analýze změn apod. Audit je prostředkem řízení žádoucích změn. Umožňuje nejen hodnotit daný stav, ale umožňuje jejich zlepšování v souladu s firemními záměry. Barták vysvětluje význam personálního auditu takto:

- 1) „Je účinným a motivujícím nástrojem zkvalitňování sociálního klimatu a celkového fungování firmy.*
- 2) Umožňuje věcné posouzení úrovně lidského potenciálu (např. posouzení způsobilosti zaměstnanců ve vztahu k požadavkům na příslušné pracovní místo, zjištění úrovně motivace zaměstnanců, zefektivnění dalšího rozvoje zaměstnanců, analyzuje efektivnost a optimální využívání získávaných vědomostí a dovedností).*

---

<sup>25</sup> BARTÁK, J. *Personální řízení, současnost a trendy*. 1. vyd. Praha: UJAK, 2011, s. 45. ISBN 978-80-7452-020-4.

<sup>26</sup> GREGAR, A. *Personální řízení I. – vybrané kapitoly*. 1. vyd. Brno: Vysoké technické učení v Brně, 1999, s. 151. ISBN 80-214-1500-2 .

- 3) *Analyzuje personální organizační struktury.*
- 4) *Zaostřuje pozornost na identifikaci a uvolnění potenciálu zaměstnanců ve prospěch firmy a dalšímu rozvoji jejich schopností a dovedností. Vytváří předpoklady pro budování klíčové konkurenční výhody firmy.“<sup>27</sup>*

Obecně lze uvést, že očekávanými výsledky personálního auditu jsou návrhy a doporučení zaměřené:

- 1) Na zlepšení firemní struktury (organizačního uspořádání).
- 2) Na zkvalitnění firemní kultury.
- 3) Na růst efektivity.
- 4) Na zjednodušení a zefektivnění komunikace (mezilidské vztahy).
- 5) Na optimalizaci pracovních míst.
- 6) Na zlepšení procesu kariérního plánování, následnictví a vzdělávání zaměstnanců.
- 7) Na fungující odměňovací, motivační systém a systém hodnocení pracovníků.
- 8) Na efektivní personální management a personální politiku.
- 9) Na tvorbu přehledné mapy firemních procesů.
- 10) Na zhodnocení úrovně plánování ve firmě.
- 11) Na vytvoření detailních popisů pracovních míst a požadavků na odpovídající profil zaměstnanců.

Úspěšnost veškerých auditů, tedy i personálně organizačních závisí na tom, jakým způsobem se podaří implementovat do života společnosti navržené změny, doporučení a opatření, které poskytl vlastníkům nezávislý auditorský tým. Audit je vhodný v auditované společnosti zopakovat nejpozději po třech letech, aby se zjistilo, zda došlo k posunu a zda společnost byla schopna změny přijmout a následně se s nimi vypořádat. V rámci provedeného personálního auditu dochází i k personálnímu plánování, které je časově rozdělené:

- 1) Na strategické, dlouhodobé plánování (nad 5 let).
- 2) Na taktické, střednědobé plánování (1 až 2,5 roku).
- 3) Operační, krátkodobé (0,5 roku).

---

<sup>27</sup> BARTÁK, J. *Personální řízení, současnost a trendy*. 1. vyd. Praha: UJAK, 2011, s. 40. ISBN 978-80-7452-020-4.

### 3 FIREMNÍ KULTURA (KULTURA SPOLEČNOSTI)

Třetí kapitola je velmi zajímavá, protože v současné době si zaměstnavatelé často uvědomují, že firemní kultura je stejně důležitá jako lidské zdroje, finanční prostředky, technické vybavení, a proto má své opodstatněné místo v každé společnosti. Pojednává nejen o tvorbě firemní kultury, ale také o interpersonálních vztazích, komunikaci a klimatu na pracovišti.

Když se řekne firemní kultura, představy lidí o tom, co to vlastně znamená, se mnohdy výrazně liší. Někteří se domnívají, že se jedná o způsob oblékání, představy jiných o kultuře spočívají v dodržování pořádku a čistotě na pracovišti nebo designu hlavičkového papíru společnosti.

Co to vlastně firemní kultura je? Firemní kultura už dnes nezajímá jen vedení společnosti, manažery, ale zájem projevují i samotní zaměstnanci, kteří se na firemní kultuře podílejí. Zjednodušeně autorkou řečeno: „Firemní kultura je obrazem chování a myšlení našich zaměstnanců, resp. se jedná o skutečné chování lidí v organizaci.“ Kultura firmy je součástí řízení společnosti a výrazně zasahuje do klíčových procesů firmy. Vrcholoví manažeři, jsou ti, co ukazují směr firemní kultury, protože úzce souvisí se strategií společnosti. Firemní strategie je realizována prostřednictvím dané kultury. Kultura ovlivňuje formulaci a implementaci stanovené strategie, a také rozhoduje o ekonomické úspěšnosti a konkurenceschopnosti na trhu. Co je firemní kultura a jaký má význam – uvedeno v následující podkapitole.



### 3.1 Definice, význam a vytváření firemní kultury

S firemní kulturou se člověk setkává v každé společnosti a ze zkušeností lze říct, že každá společnost má svoji vlastní kulturu. Proces budování vhodné firemní kultury je dlouhodobý, stejně jako budování dobrého jména. Ovlivňuje firemní strategii a také by měla podporovat dosažení firemních cílů. Autorka je přesvědčena, že většina lidí je schopna si alespoň představit, co zmiňovaný termín znamená a proto klade základní otázku: „*Co patří do firemní kultury?*“

- 1) Předepsané, požadované chování.
- 2) Formální a neformální normy.
- 3) Společně sdílené (uznávané) hodnoty.
- 4) Filozofie přístupu k zaměstnancům a klientům.
- 5) Vše, co dělá firma vně i uvnitř firmy.
- 6) Pracovní a sociální klima, které panuje v dané společnosti.
- 7) Image, artefakty firmy, corporate identity, loajalita.

Zde je vyjádřeno obecné pojetí firemní kultury a nyní se dle definic zjistí, jaký názor a pohled mají jednotliví odborníci z oblasti firemní či podnikové kultury.

Dle odborníka pojem „*firemní kultura zahrnuje*:

- 1) *Jak firma a její zaměstnanci působí navenek.*
- 2) *Jaké jsou vztahy mezi zaměstnanci.*
- 3) *Jaké panuje ve firmě klima.*
- 4) *Co se považuje za klady a zápory.*
- 5) *Jaké hodnoty sdílí většina zaměstnanců.“<sup>28</sup>*

---

<sup>28</sup> IPODNIKATEL. *Personální management*. [online]. [cit. 2013-11-29].  
Dostupné z: <http://www.ipodnikatel.cz/Personalni-management/firemni-kultura.html>

Armstrong o firemní kultuře říká: „*Firemní kultura představuje soustavu hodnot, norem, přesvědčení, postojů a domněnek, která sice asi nebyla nikde výslovně zformulována, ale určuje způsob, chování a jednání lidí a způsoby vykonávání práce.*“<sup>29</sup>

Další odborník Barták definuje firemní kulturu takto: „*Kulturu organizace vyjadřuje sdílené hodnoty, přesvědčení, zásady a postoje.*“<sup>30</sup>

Dle Bartáka nám „*firemní kultura umožňuje a podporuje:*

- 1) *Slad'ování zájmů zaměstnanců a firmy.*
- 2) *Identifikaci pracovníka s firmou.*
- 3) *Participaci a kooperaci, neformální skupinové vazby.*
- 4) *Akceptaci záměrů, strategie a poslání firmy.*
- 5) *Sdílení měřítek úspěchu s uplatněním principu neustálého zlepšování.*
- 6) *Sdílení prostředků k dosažení cílů.*
- 7) *Zvyšování odolnosti vůči negativním vlivům.*
- 8) *Seberealizace a sebevzdělání zaměstnanců.*“<sup>31</sup>

Na základě uvedených definic o firemní kultuře vyplývá, že tento proces je závislý na myšlení, jednání a chování jednotlivých lidí v organizaci. Z vlastní profesní zkušenosti autorky práce, by ve fungující kultuře firmy mělo jít o takové vnitřní prostředí firmy, v němž se každý svědomitý a pečlivý zaměstnanec bude cítit dobře, bude mít pocit jistoty a bezpečí a díky tomu bude schopný využívat svůj potenciál, podávat náležitě pracovní výkony a projevovat svoji iniciativu. Pracovní prostředí by mělo tedy být čitelné a transparentní. V praktické části se ještě o firemní kultuře bude hovořit v souvislosti se změnou firemní kultury, a proto se zde ještě představí několik pojmů, které úzce s firemní kulturou souvisí.

---

<sup>29</sup> ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy.* 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 257. ISBN 978-80-247-1407-3.

<sup>30</sup> BARTÁK, J. *Personální řízení, současnost a trendy.* 1. vyd. Praha: UJAK, 2011, s. 13. ISBN 978-80-7452-020-4.

<sup>31</sup> BARTÁK, J. *Personální řízení, současnost a trendy.* 1. vyd. Praha: UJAK, 2011, s. 25. ISBN 978-80-7452-020-4.

Firemní etika je míra vnímání a míra sdílení hodnot zaměstnanci i lídry. Koncept sdílených hodnot jako základná součástí kultury organizace je definován jako sdílený soubor hodnot a přesvědčení, kterými se řídí chování jednotlivců i celku. Etika se zabývá rozhodováním morální povahy. Cílem je zlepšit etičnost podnikatelské praxe. Mezi hlavní oblasti firemní etiky patří např. práva zaměstnanců, kodexy chování, diskriminace, osobní etika, odpovědnost organizace a zaměstnanců atd.

Firemní identita je řízený celopodnikový proces, který definuje, dosahuje, udržuje požadovanou pozici a image v myslích investorů, zákazníků i zaměstnanců. Typickými cíli firemní identity je např. zlepšení interní komunikace, zviditelnění společnosti, určení pozice na trhu apod.

Etické kodexy jedná se o přehled hodnot a chování společnosti určených pro veřejnost včetně informací o politikách v oblasti sociální, etické a ostatních kodexech chování, ke kterým se firma zavázala.

Za firemní hodnoty se považuje vše, co je považováno za důležité, podstatné, žádoucí a čemu je přikládán význam z hlediska jednotlivce nebo firmy jako celku.

Společenská zodpovědnost firem. Firmy se chovají tak, aby zohlednily potřeby svého vnitřního i vnějšího prostředí, aby přispívaly k udržitelnému rozvoji, byly transparentní a obecně napomáhaly celkovému zlepšení stavu společnosti v rámci, ale také nad rámec svého komerčního působení.

V navazující podkapitole se stručně bude hovořit o významu firemní kultury.

### **3.1.1 Význam firemní kultury**

Firemní kultura má značný vliv na úspěšnost firmy, kde hlavní roli má vrcholový management. Lze předpokládat, že firemní kultura ovlivňuje řízení organizace, všechny podnikové jevy a průběh procesů včetně personálních. Význam firemní kultury rychle stoupá. Jejím cílem je prosazovat etické prvky v pracovním prostředí a slušné zacházení se zaměstnanci. Nedílnou součástí je firemní etika a zodpovědnost za chování zaměstnanců uvnitř i navenek firmy. Kultura podniku příznivě ovlivňuje rozhodování a jednání pracovníků a směřuje k úspěšnému naplnění cílů, které jsou v zájmu celé firmy.

V knize *Psychologie práce* je definován klíčový poznatek organizační kultury následovně: „Organizační kultura může být pro výkon organizace zásadní, ale je také obtížné ji pochopit a změnit.“<sup>32</sup> Z tohoto výroku vyplývá, že je pouze na lidech, jakou kulturu si v organizaci vybudují, jakým směrem chtějí jít, co a jak chtějí dokázat. Jaké podmínky a prostředí si vytvoří je na nich, protože oni v něm budou pracovat a žít. Pro nás (zaměstnance) je významnou složkou firemní kultura, protože je to odraz našeho chování a práce, jak uvnitř, tak i navenek společnosti.

### 3.1.2 Vytváření firemní kultury

„Základnou pro firemní kulturu jsou hodnoty a normy, které se formují těmito způsoby:

- 1) *Firemní kulturu formují vůdci.*
- 2) *Kritické situace, významné události, v nichž lidé nacházejí poučení o žádoucím či nežádoucím chování.*
- 3) *Potřeba vytvářet a udržovat efektivní pracovní vztahy mezi členy organizace.*
- 4) *Vliv prostředí organizace.“*<sup>33</sup>

Vytvoření firemní kultury zpravidla vede k tomu, aby vybudovaná kultura vypovídala o společnosti jako celku. Mezi hlavní složky firemní kultury patří: hodnoty, normy, symboly a artefakty.

---

<sup>32</sup> ARNOLD, J. a SILVESTER, J., PATTERSON, F., ROBERTSON, I., COOPER, C., BURNES, B: *Psychologie práce pro manažery a personalisty*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007, s. 572. ISBN 978-80-251-1518-3.

<sup>33</sup> ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 259. ISBN 978-80-247-1407-3.

## 3.2 Mezilidské vztahy

Tato podkapitola popisuje, jaký význam mají všeobecně mezilidské vztahy, s jakými vztahy se člověk může setkat v běžném a pracovním životě. Vzhledem k tomu, že praktická část pojednává o rodinné společnosti, budou zde zmíněny také rodinné vztahy. Během života přichází každý z nás do styku se stále novými lidmi. Okruh lidí se kolem nás mění podle toho, jakou životní etapou jedinec právě prochází. Při kontaktu jednoho člověka s druhým nebo při jakékoliv lidské činnosti, vznikají vztahy a ty nás mohou pozitivně či negativně ovlivnit.

### 3.2.1 Vymezení pojmu mezilidské vztahy

*„Mezilidský vztah, obecně řečeno, je vztah lidí, respektive vztah konkrétního jednotlivce k druhému. Mezilidské vztahy jsou významnou rolí života, které ovlivňují naši psychickou rovnováhu, přístup k sobě samému i k okolí, profesní život a pracovní výkon. Konají ve velké paletě kontextů, takový jako je rodina, přátelé, manželství, známosti, kluby, sdružení, sousedství apod. Všechny vztahy zahrnují nějakou úroveň závislosti.“<sup>34</sup>*

---

<sup>34</sup> ODKORKOVÁ, L. *Mezilidské vztahy a sociální klima na pracovišti. Vliv vztahů ve firmě na implementaci změn*. Praha, 2011. Bakalářská práce. UJAK. Vedoucí práce: Juraj Eisel.

### 3.2.2 Rodinné vztahy

Rodinné vztahy ovlivňují pozitivní a negativní chování příslušných členů rodiny (harmonie, porozumění, hádky, týrání apod.). Značný vliv má i zasahování do výchovy ze strany třetí generace, kdy pak dochází ke konfliktům mezi příslušníky.

*„Rodinné vztahy se rozlišují podle plnění funkce v rodině:*

- 1) *Manželské vztahy: vztahy mezi manželi; jedná se o vztahy osobní partnerské a majetkové.*
- 2) *Rodičovské vztahy: vztahy mezi rodiči a dětmi (z těchto vztahů vyplývá rodičovská zodpovědnost a zároveň práva a povinnosti dětí).*
- 3) *Příbuzenské vztahy: vztahy sourozenecké, vztahy s prarodiči apod.“<sup>35</sup>*

Pro budování jakéhokoliv vztahu je důležité být sám sebou. Naše hodnoty a představy tvoří podstatu našeho bytí; nehrát si na to, co ve skutečnosti nejsme. Ve vztazích je potřeba sdílet vzájemný pocit propojenosti a harmonie.

### 3.2.3 Zaměstnanecké vztahy

Vztahy mezi lidmi vznikají při kterékoliv lidské činnosti a nejinak tomu je i při výkonu práce. *„Zaměstnanecký vztah charakterizuje vzájemné spojení, které existuje mezi zaměstnavateli a zaměstnanci na pracovišti.“<sup>36</sup>* Mezilidské vztahy se vytváří také v souvislosti s pracovním výkonem. Tyto vztahy se pak nazývají formální a neformální. Formální vztahy jsou předem jasně dány, jedná se o vztahy mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem; jsou upravovány platnými pravidly v rámci konkrétní společnosti. Neformální vztahy jsou běžné a odrážejí charakteristiku dané osobnosti (jsou to vztahy např. mezi spolupracovníky).

---

<sup>35</sup> ODKORKOVÁ, L. *Mezilidské vztahy a sociální klima na pracovišti. Vliv vztahů ve firmě na implementaci změn.* Praha, 2011. Bakalářská práce. UJAK. Vedoucí práce: Juraj Eisel.

<sup>36</sup> ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy.* 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 193. ISBN 978-80-247-1407-3.

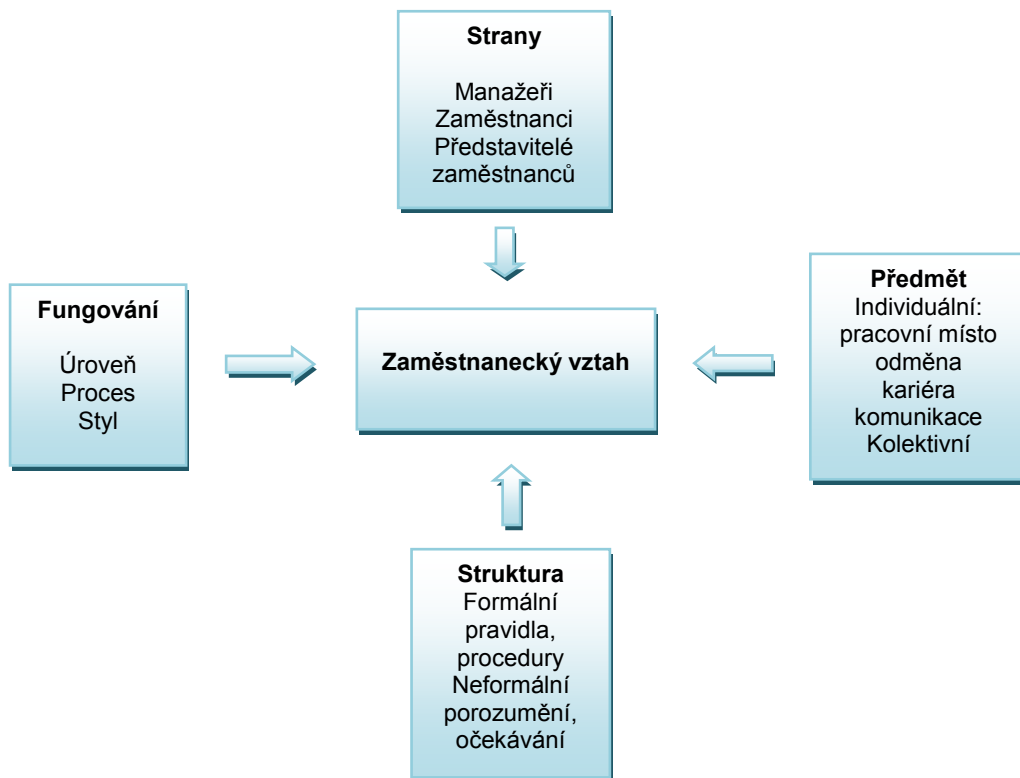
*„Členění pracovních vztahů v organizaci:*

- 1) *Vztahy mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem: upravuje je zákoník práce formou pracovní smlouvy, dohody o pracovní činnosti, smlouvy o provedení práce nebo ve většině společností existují i další dokumenty např. pracovní řád nebo vnitřní směrnice.*
- 2) *Vztahy mezi zaměstnancem a zaměstnaneckým sdružením: vztahy s odborovou organizací, upravené pravidly vymezující práva a povinnosti člena.*
- 3) *Vztahy mezi odbory, popř. jinými druhy sdružení zaměstnanců (pracovníků) a zaměstnavatelem, popř. vedením organizace či sdružení zaměstnavatelů: jedná se o tzv. kolektivní vztahy, které sou upravované celostátními zákonnými normami.*
- 4) *Vztahy mezi nadřízeným a podřízeným: jedná se o pracovně právní vztah, z kterého vyplývají určitá práva a povinnosti pro obě zúčastněné strany.*
- 5) *Vztahy k zákazníkům a veřejnosti: jsou upravované řadou obecných pravidel stanovených organizací.*
- 6) *Vztahy mezi spolupracovníky: jedná se zpravidla o neformální, sociální vztahy, tudíž nejsou upravované zvláštními pravidly.“<sup>37</sup>*

---

<sup>37</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 4. rozš. vyd. Praha: Management Press, 2007, s. 325. ISBN 978-80-7261-168-3.

Obrázek 4: Dimenze zaměstnaneckého vztahu



Zdroj: Armstrong, M. *Řízení lidských zdrojů*. 2007. s. 194.

Pracovní vztahy výrazně ovlivňují dosahování cílů organizace i pracovních a osobních cílů jednotlivých lidí. Příznivé pracovní klima má velmi pozitivní vliv na pracovní výkon jednotlivce, pracovních týmů, ale i celé organizace. Lze konstatovat, že většina společností klade vysoký důraz na interpersonální vztahy a komunikaci v rámci firmy, protože zdravé pracovní vztahy přispívají ke kvalitě, efektivnosti a úspěšnosti na tuzemském i zahraničním trhu. Společnosti se snaží vytvořit takovou politiku zaměstnaneckých vztahů, jaké chtějí mít dosažené výsledky. Jejich cílem je vytvořit takové pracovní podmínky, aby bylo zároveň vytvořeno pozitivní a povzbuzující klima na pracovišti.



### 3.2.4 Mezilidské vztahy a sociální klima na pracovišti

Mezilidské vztahy na pracovišti zaujímají významnou roli v našem životě, a to nejen v osobním, veřejném, ale především v pracovním, kterému se věnuje stále větší a větší pozornost. Tyto vztahy jsou do značné míry navozeny, měněny a přizpůsobeny sociální skupinou.

*„Pracovní prostředí je v poslední době pro většinu z nás, naším druhým domovem. Sociální klima na pracovišti je sociálním klimatem nebo též sociální atmosférou označující úroveň a kvalitu interpersonálních vztahů v organizaci či na pracovišti s ohledem na chování, jednání členů skupiny, kteří mají určitý společný cíl, jehož splnění předpokládá jejich součinnost.“*<sup>38</sup> Pracovní klima pojednává o určitém naladění pracovníků, kam bezpodmínečně patří klid, pohoda, vzájemné soužití, pracovní podmínky, motivace apod. Je to jakési vytvoření atmosféry pracovního prostředí zaměstnanců a společnosti. Vytvoří-li zaměstnavatel zaměstnancům takové pracovní podmínky a prostředí, které potřebují k výkonu své práce, může si být naprosto jistý, že se mu to projeví na výsledcích odvedené práce v pozitivním slova smyslu. Výsledkem pak je spokojenost zaměstnance i zaměstnavatele. Zdaleka není pro zaměstnance tak podstatné finanční ohodnocení jako je pracovní klima, pracovní prostředí a interpersonální vztahy na pracovišti. Pro zaměstnavatele je rozhodující, jak se zaměstnanci ve firmě cítí, protože to je obraz jeho firmy, a tak je jimi prezentován jejich zaměstnavatel. Je třeba si uvědomit, že se v tomto prostředí nepohybují jen zaměstnanci, ale že společnost navštěvují klienti, dodavatelé, zástupci různých institucí, a vizitkou je právě to, jak se kdo v konkrétní firmě cítí, jaké vztahy na pracovišti panují, jaké zákony, hodnoty a pravidla se dodržují. Sociální klima také zahrnuje loajalitu zaměstnanců, důvěru ve vedení společnosti, způsob jejího řízení, zacházení se zaměstnanci, firemní kulturu apod.

---

<sup>38</sup> ODKORKOVÁ, L. *Mezilidské vztahy a sociální klima na pracovišti. Vliv vztahů ve firmě na implementaci změn*. Praha, 2011. Bakalářská práce. UJAK. Vedoucí práce: Juraj Eisel.

### 3.3 Komunikace

Komunikace má v mezilidských vztazích jednu z nejvýznamnějších rolí, protože je základní potřebou člověka. Prostřednictvím komunikace se sdělují nálady, pocity, ale i vztah k druhému člověku. Komunikace reprezentuje procesy vzájemného předávání informací a významu. Základním prvkem komunikace je umět naslouchat. Komunikace musí mít své místo mezi prvními hodnotami společnosti a měl by být na ni kladen stejný důraz jako na pracovní výkon. Jednou z nejdůležitějších lidských vlastností, schopností a dovedností jsou komunikační dovednosti, které ovlivňují efektivitu osobního i profesního života.

#### 3.3.1 Vymezení pojmu komunikace

*„Pojem komunikace pochází z latiny a latinský slovník má pro slovo *communicare* latinský ekvivalent *participace*, tj. *spolupodílet se s někým na něčem, mít podíl na něčem společném, spoluúčastnit se apod.*“<sup>39</sup> V dnešní době se komunikací zabývá spousta vědních oborů a existuje celá řada rozdílných definic. Většina autorů definuje komunikaci vzhledem ke svému profesnímu zaměření.*

Např. Vrtišková pojem komunikace definuje v obecné rovině: *„Komunikace je jako sdělování informace prostřednictvím nejrůznějších signálů a prostředků – písmem, gesty a dalším neverbálním chováním, prostřednictvím tisku, rozhlasu a dalších masmédií.“*<sup>40</sup>

Výstižně komunikaci definuje Musil: *„Komunikace je základní formou sociálního styku.“*<sup>41</sup>

*„Komunikace není jen o tom, jak se lidé vyjadřují, ale také o tom, jak se chovají. Komunikace je záležitostí etiky. Komunikace mezi lidmi se vždy nějakým způsobem vztahuje k tomu, co lidé dělají k tomu, co člověk říká a komu to říká, je v úzkém vztahu s lidskou činností. Cílem není pouze vzájemné dorozumívání a sdělování informací, ale zejména je podstatná pro rozvoj osobnosti každého jedince. Její význam spočívá také v utváření a udržování mezilidských vztahů.“*<sup>42</sup>

---

<sup>39</sup> KŘIVOHLAVÝ, J. *Jak si navzájem lépe porozumíme*. 1. vyd. Praha: Svoboda, 1988, s. 19. ISBN 25-095-88.

<sup>40</sup> VRTIŠKOVÁ, M. *Teorie a metody sociální práce*. 1. vyd. Brno: Tribun EU, 2009, s. 121. ISBN 978-80-7399-877-6.

<sup>41</sup> MUSIL, J. *Sociální a mediální komunikace*. 1. vyd. Praha: UJAK, 2010, s. 26. ISBN 978-80-7452-002-0.

<sup>42</sup> ODKORKOVÁ, L. *Mezilidské vztahy a sociální klima na pracovišti. Vliv vztahů ve firmě na implementaci změn*. Praha, 2011. Bakalářská práce. UJAK. Vedoucí práce: Juraj Eisel.

Musí se dbát na to, aby se informace nezadržovaly a byla poskytnutá vzájemná zpětná vazba. Zpětná vazba je součástí efektivní komunikace. Obecně lze výraz mezilidské komunikace vysvětlit tak, že se jedná o vzájemný styk a dorozumívání se.

DeVito vysvětluje pojem intrapersonální komunikace takto: „*Intrapersonální komunikace, kterou vedete sami se sebou. Jejím prostřednictvím sami se sebou hovoříte, sami se o sobě něco dozvídáte a sami sebe soudíte.*“<sup>43</sup> Interpersonální komunikace znamená podle DeVita: „*Interakci s osobou, s níž máte nějaký druh vztahu (osobní kontakt, prostřednictvím elektronických médií...apod.)*“<sup>44</sup>

Úspěšné zvládnutí mezilidské komunikace není jen v používání naučených komunikačních technik, ale jde především o samotný lidský přístup.

„*Základem úspěšné mezilidské komunikace jsou dle Plamínka čtyři klíčové schopnosti:*

- 1) *Rozumět sobě – předpokladem je harmonie vlastního sdělení.*
- 2) *Mluvit pravdu – říkat to, co si opravdu myslíme.*
- 3) *Rozumět ostatním – předpokladem je schopnost empatie.*
- 4) *Respektovat ostatní – akceptovat pohled druhého na věci kolem nás, získat nové názory.*“<sup>45</sup>

Klíčovou úlohu při tvorbě firemní kultury zastává komunikace. Je nezbytné vědět, že hlavní rolí top managementu při tvorbě firemní kultury je vnitřní a vnější vnímání společnosti.

### 3.3.2 Formy komunikace

*Nejčastější a nejvyužívanější způsob komunikace je komunikace písemná a ústní. Ústní komunikace je nejrozšířenější forma komunikace a využívá se především k běžné konverzaci jako je např. předávání informací rozdělení úkolů, oznámení nějaké skutečnosti, vyjednávání apod. Zásadou je, že dochází ke komunikaci minimálně mezi dvěma jedinci. Základními prvky této komunikace je projev, porada, pohovor a další systémy informování veřejnosti. Předmětem ústní komunikace není jen sdělený obsah, ale forma, jak je sdělení předáváno.*

---

<sup>43</sup> DeVITO, J. *Základy mezilidské komunikace*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008, s. 29. ISBN 978-80-247-2018-0.

<sup>44</sup> Tamtéž. s. 29.

<sup>45</sup> PLAMÍNEK, J. *Synergický management. Vedení, spolupráce a konflikty lidí ve firmách a v týmech*. 2.přepr.a akt. vyd. Praha: Argo, 2000, s. 87. ISBN 80-7203-258-5.

*Písenná komunikace slouží k získávání nebo předávání informací v písenné podobě, kterou je možné zabránit nepřesné reprodukci, popř. mylného vyjádření. Vyjadřování prostřednictvím písenné komunikace musí být jasné, stručné, stylisticky a gramaticky správné. Mezi písennou komunikaci se řadí např. firemní časopisy, noviny, bulletiny, věstníky a nástěnky. Elektronická komunikace je poměrně rozšířená a používá se jako běžná komunikace ke každodennímu využití. Mezi elektronickou komunikaci patří hlavně telefonní, faxová a e-mailová. V současné době se využívá a upřednostňuje komunikace prostřednictvím internetu či intranetu. Tento druh komunikace je přínosný a potřebný, ale chybí osobní přímý kontakt s komunikujícím, a proto autorka preferuje ústní komunikaci, o kterou se maximálně snaží i v pracovním procesu. Svě určité místo zaujímá také komunikace v organizaci. Komunikace v organizaci slouží hlavně k upevňování spolupráce na základě vzájemného porozumění. Používá se také k překonání rozporů v názorech a postojích, vysvětlování nejasností, námětu a nápadů mezi pracovníky dané organizace. Funguje jako nástroj k dorozumívání vnitřních systémů organizace, tak i vnějších systémů, které propojují organizaci s vnějším okolím.“<sup>46</sup>*

---

<sup>46</sup> ODKORKOVÁ, L. *Mezilidské vztahy a sociální klima na pracovišti. Vliv vztahů ve firmě na implementaci změn*. Praha, 2011. Bakalářská práce. UJAK. Vedoucí práce: Juraj Eisel.

## 4 ODMĚŇOVÁNÍ A MOTIVACE PRACOVNÍKŮ

Tato kapitola se zabývá nejdůležitější a pro zaměstnance nejpodstatnější oblastí strategického řízení lidských zdrojů, a to je odměňování a motivace pracovníků. Odměňování je proces, bez kterého se žádná společnost neobejde, protože nikdo z nás nepracuje bez finanční odměny a zaměstnavatel ví, že pracovní síla je jeho nejdůležitějším výrobním faktorem. Každého člověka hlavně zajímá, kolik peněz dostane za svoji odvedenou práci. Musí si však uvědomit, že právě on se svým pracovním výkonem podílí na plnění cílů společnosti, ve které pracuje. K tomu, aby byla společnost dlouhodobě výkonná, musí k vyšším výkonům stimulovat pracovníky. Úkolem společnosti je nastavit takové podmínky, aby přispěli ke správné motivaci svých pracovníků. Pracovní výkon každého pracovníka pak odpovídá odvedené práci, za kterou získá odpovídající odměnu, která následně bude přispívat k uspokojení jeho životních potřeb. Vhodně a správně nastavený odměňovací systém je nejefektivnějším nástrojem motivace pracovníků, který má společnost k dispozici.

Níže v podkapitolách je stručně charakterizována oblast odměňování, odměňovacího a motivačního systému.

## 4.1 Vymezení pojmu odměňování

Aby si společnost udržela špičkové manažery a kvalifikované pracovní síly, musí je umět správně odměnit a to nejen základní mzdou, ale i osobním ohodnocením a dalšími požitky. Odměňování pracovníků nejlépe definuje známý autor z oblasti personalistiky Koubek:

*„Odměňování pracovníků je jedna z nejstarších a nejzávažnějších personálních činností. V dnešním moderním pojetí řízení lidských zdrojů odměňování neznámá jen mzdu nebo plat, popřípadě jiné formy peněžní odměny, které poskytuje organizace pracovníkovi jako kompenzaci za vykonávanou práci. Moderní pojetí odměňování je mnohem širší. Zahrnuje povýšení, formální uznání a také zaměstnanecké výhody (zpravidla nepeněžní) poskytované organizací pracovníkovi nezávisle na jeho pracovním výkonu, pouze z titulu pracovního poměru nebo jiného vztahu, na jehož základě pracovník pro organizaci pracuje.“*<sup>47</sup> Autorka se z vlastní profesní zkušenosti ztotožňuje s Koubkovým pojetím, protože nejlépe popisuje moderní trendy, které se v odměňovacím systému v současnosti vyskytují, protože jiné platy jsou v Praze, na Moravě, na malé vesnici nebo v zahraničí. Sama si pro lepší orientaci a přehlednost v odměňovacích systémech, alespoň jedenkrát ročně provede analýzu mezd pro srovnání a prozkoumání spravedlivosti v odměňování v jednotlivých regionech České republiky. Za výkon práce v pracovním poměru přísluší zaměstnanci mzda. Do mzdové složky se zahrnuje povýšení, pochvaly a zaměstnanecké výhody. Odměňování pracovníků je v právní legislativě komplexně upraveno zákoníkem práce. Další složky mzdového ohodnocení jsou uvedeny ve mzdových výměrech nebo např. ve vnitřních předpisech, mzdových řádech, kolektivních smlouvách apod. Podle Armstronga se řízení odměňování týká: *„Formulování a realizace strategií a politiky, jejichž účelem je odměňovat pracovníky slušně, spravedlivě a důsledně v souladu s jejich hodnotou pro organizaci a s jejich přispěním k plnění strategických cílů organizace.“*<sup>48</sup>

Stěžejním úkolem při odměňování pracovníků je vytvoření přiměřeného, objektivního, spravedlivého a motivujícího odměňovacího systému.

---

<sup>47</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 4. rozš. vyd. Praha: Management Press, 2007, s. 283. ISBN 978-80-7261-168-3.

<sup>48</sup> ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 515. ISBN 978-80-247-1407-3.

## 4.2 Odměňovací systém

Než se začne popisovat, co vlastně odměňovací systém znamená, zazní zásadní otázka pro personalisty a manažery. „*Jaký má být optimální a efektivní systém odměňování? Jak má vypadat?*“

Barták říká, že: „*Systém odměňování představuje způsob přiměřeného, spravedlivého a motivujícího systému stanovování mezd a platů, popřípadě zaměstnaneckých výhod zaměstnanců.*“<sup>49</sup>

Úkolem odměňovacího systému je:

- 1) Získat v plánovaném počtu, čase a kvalitě nové pracovníky.
- 2) Stabilizovat žádoucí (klíčové pracovníky).
- 3) Omezit fluktuaci pracovníků.
- 4) Motivovat vyšší odměny pracovníky nejen za dosažené výsledky, ale i za jejich znalosti, zkušenosti, schopnosti, loajalitu...
- 5) Přispívat hlavně k zainteresovanosti pracovníků na zlepšování a rozvíjení kvalifikace a schopností.
- 6) Zabezpečovat pracovníkům uspokojování jejich potřeb, stabilitu a perspektivu.
- 7) Přispět k optimalizaci nákladů práce a zlepšování konkurenceschopnosti.

Základem pro odměňovací systém je komplexní hodnocení pracovníků, které se zpravidla ve společnosti dělá jedenkrát až dvakrát ročně. Systémy odměňování slouží především k vytváření objektivních a spravedlivých mzdových struktur.

„*Do základní charakteristiky odměňovacího systému dle Bartáka patří:*

- 1) *Sociální odměňování (odměny za dobré výsledky, odsloužená léta atd.).*
- 2) *Uplatňování diferenciacce mezi „tažnými“ a „chovnými“ zaměstnanci.*
- 3) *Nepeněžní odměny (zaměstnanecké výhody, benefity, odměny ve formě uznání atd.).“<sup>50</sup>*

---

<sup>49</sup> BARTÁK, J. *Personální řízení, současnost a trendy*. 1. vyd. Praha: UJAK, 2011, s. 83. ISBN 978-80-7452-020-4.

<sup>50</sup> Tamtéž, s. 83.

Než-li se začne tvořit odměňovací systém je třeba si položit několik otázek a najít na ně odpověď, stejně jak se ptá Koubek:

- 1) *„Čeho potřebuje společnost systémem odměňování dosáhnout? Z pohledu zaměstnavatele je efektivní systém odměňování způsob, k vytvoření konkurenční výhody pro získávání a udržení pracovníků. Ale také k dosažení konkurenceschopné produktivity, žádoucího zisku, potřebné úrovně flexibility a kreativity.*
- 2) *Jaký význam pro zaměstnance mají různé možnosti odměn? Zaměstnanci potřebují zabezpečit uspokojování svých potřeb a rodiny, určitou sociální jistotu, životní stabilitu a perspektivu. Dále očekávají spravedlnost, srovnatelnost odměňování, možnost seberealizace, dobré vztahy na pracovišti a uznání za práci.*
- 3) *Jakými vnějšími faktory je odměňování ve společnosti ovlivňováno? Mezi vnější faktory, které ovlivňují celou společnost, její pracovníky a tedy i odměňovací systém patří populační vývoj, situace na trhu práce, míra inflace, kvalifikační struktura lidských zdrojů, životní styl, ekonomická a sociální politika vlády.“<sup>51</sup>*

Podle Armstronga však systém odměňování tvoří:

- 1) *„Politika, která poskytuje vodítko k přístupům v řízení odměňování.*
- 2) *Postupy nabízející peněžní nebo nepeněžní odměny.*
- 3) *Procesy, které se týkají hodnocení práce a posuzování řízení pracovního výkonu.*
- 4) *Procedury prováděné v zájmu udržení systému a k zajištění toho, aby fungoval účinně a pružně a zabezpečoval, aby za peníze byla získána odpovídající hodnota.“<sup>52</sup>*

---

<sup>51</sup> KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3. akt. rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 161-162. ISBN 978-80-247-2202-3.

<sup>52</sup> ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 517. ISBN 978-80-247-1407-3.



### 4.2.1 Mzdové formy

Účelem mzdových forem je optimalizovat náklady na výkon práce a zároveň ocenit výsledky odvedené práce pracovníkem.

Nejdůležitější mzdové formy Barták popisuje takto:

- 1) *„Časová základní mzda nebo plat* (vychází se zpravidla z hodinové, denní nebo měsíční sazby).
- 2) *Zásluhovostní mzdové formy* (umožňují diferencovat mezi pracovníky podle jejich výkonu, schopností a dovedností); nejběžnější jsou výkonové formy mzdy.
- 3) *Úkolová mzda* (zaměstnanec pracující tzv. „v úkolu“ je placen určitou částkou za každou jednotku práce, kterou vykoná).
- 4) *Podílová, provizní mzda* (provize bývá zcela nebo zčásti závislá na prodaném množství nebo poskytnutých službách; uplatňuje se v obchodních činnostech).
- 5) *Dodatkové mzdové formy* (jsou vázány na výkon individuální, skupinový či celopodnikový; nejvyužívanější dodatkovou formou jsou prémie).<sup>53</sup>

V praxi se autorka setkala s dalšími dodatkovými mzdovými formami, mezi které patří např. odměny, osobní ohodnocení, odměňování zlepšovacích návrhů, zaměstnanecké akcie, povinné a nepovinné příplatky apod.

### 4.2.2 Zaměstnanecké výhody

Zaměstnavatelé ještě vedle mzdy poskytují zaměstnancům i další plnění. Pro tato plnění poskytovaná zaměstnavatelem navíc ke mzdě či platu, se vžil výraz zaměstnanecké výhody nebo jednoduše řečeno bonusy, benefity. Jsou formou odměn, které společnost poskytuje zaměstnancům, za to, že jsou jejími zaměstnanci.

---

<sup>53</sup> BARTÁK, J. *Personální řízení, současnost a trendy*. 1. vyd. Praha: UJAK, 2011, s. 84-85. ISBN 978-80-7452-020-4.

Možná si řeknete, proč investovat do zaměstnaneckých výhod? Odpověď je jednoduchá. Pro lepší výkon, motivaci, spokojenost zaměstnanců a získání jejich sounáležitosti s firmou, jsou zaměstnanecké výhody dobrou formou, jak může firma přispět k vytváření podmínek pro sladování pracovního a osobního života zaměstnanců a ke zlepšení podmínek pro zaměstnanost osob s povinnostmi k rodině. Existenci či neexistence zaměstnaneckých výhod ve společnosti, je důležitým kritériem při hodnocení firmy na trhu práce a je velice citlivě vnímána i novými potenciálními uchazeči o pracovní místo v konkrétní společnosti. Správně nastavený a průhledný systém zaměstnaneckých výhod posiluje loajalitu zaměstnanců a motivuje je k vyššímu pracovnímu výkonu. Zaměstnanecké výhody jsou dle Armstronga: „*Složkou odměny poskytované navíc k různým formám peněžní odměny.*“<sup>54</sup>

Zaměstnanecké výhody Armstrong dělí do následujících kategorií:

- 1) *„Penzijní systémy.*
- 2) *Osobní jistoty* (posilují osobní jistoty pracovníky a jeho rodiny např. formou nemocenského, zdravotního, úrazového nebo životního pojištění).
- 3) *Finanční výpomoc* (např. půjčky, výpomoc při koupi nemovitosti...).
- 4) *Osobní potřeby* (poradenství při odchodu do důchodu, finanční poradenství, osobní poradenství v období krizí...).
- 5) *Podnikové automobily a pohonné hmoty.*
- 6) *Jiné výhody* (úhrada telefonních výloh, dotované stravování, mobilní telefony apod.).
- 7) *Nehmotné výhody* (např. atraktivní zaměstnavatel).“<sup>55</sup>

Nejčastěji se poskytují zaměstnanecké výhody formou finančního příspěvku např. na stravování, dovolenou, masáže nebo příspěvkem na vstupenky do divadla či sportovní zápasy apod. V dnešní době se většina zaměstnavatelů snaží šetřit a první, co je napadne, omezit nebo úplně zrušit zaměstnanecké výhody a zaměstnanci přijdou o to, co dříve běžně dostávali.

---

<sup>54</sup> ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy.* 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 595. ISBN 978-80-247-1407-3.

<sup>55</sup> ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy.* 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 595-596. ISBN 978-80-247-1407-3.

### 4.3 Vymezení pojmu motivace

S motivováním pracovníků se potýká snad každý manažer nebo vedoucí pracovník. Snem každého z nás, je mít v rukou účinný motivační nástroj. Bohužel většina manažerů se domnívá, že jediným motivačním nástrojem, který mají k dispozici, jsou peníze. Na Maslowově pyramidě je vidět řada motivů, které manažeři a vedoucí pracovníci mohou využívat.

Co tedy znamená, když se řekne motivace? *„Znamená to věnovat zvýšenou pozornost nejvhodnějším způsobům motivování lidí pomocí nástrojů, jako jsou různé stimuly, odměny, vedení lidí, a co nejdůležitější práce, kterou vykonávají, a podmínek v organizaci, za nichž tuto práci vykonávají. Cílem je samozřejmě vytvářet a rozvíjet motivační procesy a pracovní prostředí, které napomohou tomu, aby jednotliví pracovníci dosahovali výsledků odpovídajících očekávání managementu.“*<sup>56</sup>

Každý z nás i řada odborníků si představuje pod pojmem motivace různé výklady. Pro lepší orientaci jsou zde uvedeny, některé definice motivace pohledem různých autorů.

*„Podle Hospodářové „je motivace od slova motiv, které je odvozeno od latinského slova movere, což znamená hýbat se, pohybovat. Tzn. motiv je to, co nás uvede do pohybu.“*<sup>57</sup>

Veber motivaci popisuje jako *„vnitřní stav člověka, který způsobuje určité chování, aktivitu člověka.“*<sup>58</sup>

Pro Plamínka *„je motivace činnost, kterou od lidí vyžadujeme, dáme do souvislosti s jejich již existujícími vnitřními potřebami.“*<sup>59</sup>

Pro výkon práce manažera je užitečné znát teorii motivace, která zakládá na uspokojování potřeb pracovníka, uspokojení jeho pracovního výkonu a uspokojení z odměny.

---

<sup>56</sup> ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 219. ISBN 978-80-247-1407-3.

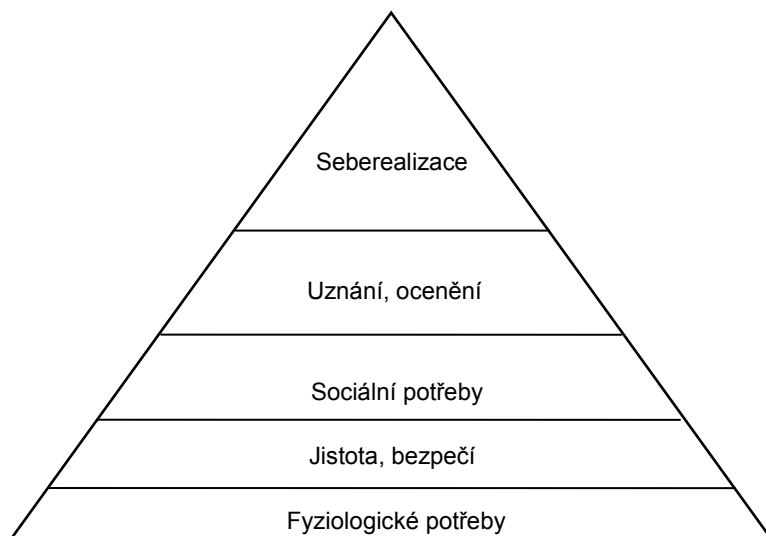
<sup>57</sup> HOSPODÁŘOVÁ, I. *Kreativní management v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008, s. 99-100. ISBN 978-80-247-1737-1.

<sup>58</sup> VEBER, J. a kol. *Management. Základy, prosperita, globalizace*. 2. přepr. a akt. vyd. Praha: Management Press, 2007, s. 62. ISBN 978-80-7261-029-7.

<sup>59</sup> PLAMÍNEK, J. *Vedení lidí, týmů a firem. Praktický atlas managementu*. 3. akt. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008, s. 78. ISBN 978-80-247-2448-5.

K nejznámějším a nejpoužívanějším patří pyramida potřeb: Maslowova hierarchie potřeb, která popisuje, že motivace lidí je závislá na hierarchii potřeb, které jsou uspořádány od základních, instinktivních fyziologických potřeb a potřeby bezpečí k potřebám uznání a seberealizace.

Obrázek 5: Hierarchie potřeb podle Maslowa



Zdroj: Šuleř, O. *5 rolí manažera a jak je profesionálně zvládnout*. 2008, s. 200.

Ze své praxe může manažerka říci, že nejosvědčenější a nejlepší metodou profesní motivace je každodenní kontakt a práce s lidmi. Pro ni osobně motivace znamená dosáhnout nejvyššího cíle, pokud možno, v co nejkratším čase a co nejefektivněji. Je samozřejmé, že každý člověk potřebuje k tomu, co dělá důvod, podnět = motivaci, a proto se sama drží svého pravidla: „Pokud člověk chce někdy něco získat, musí být připraven i něco obětovat.“ Z toho vyplývá, že pokud zaměstnavatel nebude svoje zaměstnance přiměřeně motivovat, ale zároveň vzdělávat, rozvíjet jejich schopnosti a znalosti, může v budoucnu očekávat pokles produktivity i následně zvýšenou fluktuaci.

A jak tedy pracovníky motivovat? Vedoucí pracovníci mohou spolupracovníky motivovat různými způsoby např. umožnit jim získat osobní uznání, přispět k tomu, aby jejich práce byla zajímavá, být jim nápomocni v rozvoji a dalším růstu. Manažer by se měl snažit znát hierarchii potřeb svých spolupracovníků a využívat ji pro dosažení cílů společnosti.

### 4.3.1 Proces motivace

Motivace pracovníků klade velké nároky na manažery, kteří by měli disponovat dostatečnými znalostmi a dovednostmi, aby dokázali zvolit správnou a vhodnou motivační strategii. Totiž správně motivovaní lidé, jsou efektivnějšími a loajálnějšími pracovníky, a tak se stávají prospěšnějšími pro celou společnost.

V procesu motivace se objevuje další pojem – motiv. Motiv je důvod, pro to, abychom něco udělali. Motivace se týká faktorů, které ovlivňují lidi, aby se určitým způsobem chovali.<sup>60</sup>

Podle Arnolda a kol.(1991) jsou tři složky motivace:

- 1) Směr (co se nějaká osoba pokouší udělat).
- 2) Úsilí (s jakou pílí se o to pokouší).
- 3) Vytrvalost (jak dlouho se o to pokouší).

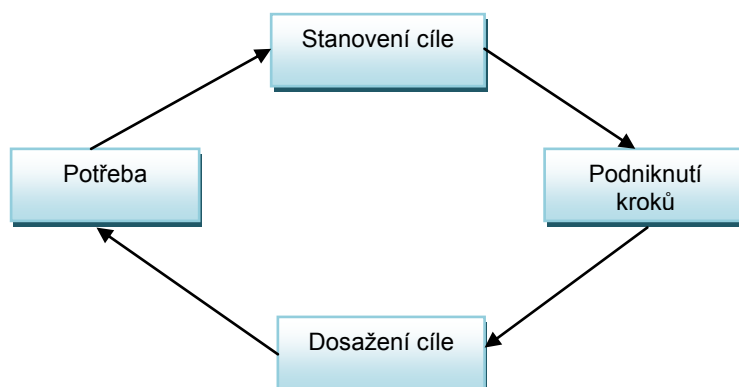
Člověk jako je autorka, která dlouhodobě působí v oblasti řízení lidských zdrojů a práce s lidmi je jí vlastní, je pro ni největší motivací splnění stanovených cílů a spokojenost druhých.

Zde na obrázku 6 je znázorněn proces motivace a její průběh. Každý člověk má neustále nějaké potřeby, a aby jich dosáhl, musí si stanovit směr k dosažení stanovených cílů.

---

<sup>60</sup> ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 219. ISBN 978-80-247-1407-3.

Obrázek 6: Proces motivace



Zdroj: Armstrong, M. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. 2007, s. 220.

#### 4.3.2 Typy motivace

Jak je z pracovního života známo, všeobecně se hovoří o dvou typech motivace. U prvního typu se jedná o motivaci sama sebe a v druhém případě mohou být lidé motivováni např. managementem.

Armstrong uvádí tyto typy motivace (dle zjištění Herzberga a kol.):

- 1) *„Vnitřní motivace – faktory, které si lidé sami vytvářejí a které je ovlivňují, aby se určitým způsobem chovali nebo se vydali určitým směrem (odpovědnost, autonomie, příležitost využívat a rozvíjet dovednosti, schopnosti apod.). Vnitřní motivátory se týkají kvality pracovního života. Zdrojem vnitřní motivace je mysl člověka.*
- 2) *Vnější motivace – to, co se dělá pro lidi, abychom je motivovali (např. odměny, pochvala, povýšení apod.). Vnější motivátory mohou mít bezprostřední a výrazný účinek.“*<sup>61</sup>

<sup>61</sup> ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 221. ISBN 978-80-247-1407-3.

*„Když se člověk zamyslí, kde byl, kam se dostal a kam směřuje, uvědomí si, že cesta, kterou prošel, ho dovedla tam, kde se nachází.“<sup>62</sup>*

Tato věta člověka inspiruje a hlavně mu pomáhá najít směr a uvědomění si, čeho chce člověk dosáhnout a jak, aby byl sám se sebou spokojen. Tohle je dostatečně silná motivace k posunutí člověka v životě o kus dál, i když malými krůčky. Pro manažera jsou základními cíli motivace: získání a udržení pracovníků, udržení vysoké výkonnosti.

---

<sup>62</sup> COVEY, S. *7 návyků skutečně efektivních lidí*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2008, s. 179. ISBN 978-80-7261-156-0.

## 5 VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ PRACOVNÍKŮ

Dnešní uspěchaná doba, charakteristická stále se měnícím prostředím, přináší stále nové poznatky, informace, ale také nároky a výzvy. Uspěť v takových podmínkách může jen takový zaměstnavatel, který má vzdělané zaměstnance, kteří příliv nových poznatků a informací jsou schopni zvládnout a přeměnit je v konkurenční výhodu. Hledají se nové formy a způsoby, jak informace získávat a využívat, ale hledají se také cesty, jak zaměstnance vzdělávat. Tyto procesy se stále sbližují a vzájemně více ovlivňují. Opakovaně se také kladou otázky a hledají odpovědi na to, jak snížit finanční náklady a časovou náročnost vzdělávání, eventuelně jak snížit časové ztráty vzniklé např. nutností cestovat za vzděláváním.

Cílem vzdělávání a rozvoje lidských zdrojů je zlepšení pracovní výkonnosti, rozvoj znalostí, kompetencí a dovedností člověka. V podstatě se člověk vzdělává celý život, což znamená, že se jedná o jeho nepřetržité prohlubování, zdokonalování, získávání a osvojení si nových metod, pokud chce být zaměstnatelný. Pryč je totiž doba, kdy stačilo jen to, co se lidé naučili během studia a přípravy před nástupem do zaměstnání.

Vedení společností by si mělo uvědomit, že vzdělávání a rozvoj pracovníků je určitou investicí (nejen finanční), která sice nemá okamžitou návratnost, ale výsledky a úspěchy se dostaví v delším časovém horizontu, které jsou pro společnost důležitým zdrojem ke zvyšování produktivity práce.

V současnosti se vzdělávání a rozvoj lidských zdrojů stává celoživotním procesem učení. Firemní vzdělávání se odvíjí především od velikosti společnosti, povahy práce, používaných technologií a dalších ovlivňujících faktorů. Pro většinu firem je vzdělávání prioritou, která má velký význam na plnění strategických cílů společnosti, protože jen kvalifikovaní a vytrénovaní zaměstnanci se mohou podílet na úspěšném fungování a rozvoji společnosti.

A proto pátá a poslední teoretická kapitola pojednává o vzdělávání a rozvoji pracovníků. Vždyť i pro nás (studenty) je vzdělávání nejlepší životní investicí a klíčem k pracovnímu uplatnění.



## 5.1 Obecné pojetí vzdělávání

*„Vzdělávání zaměstnanců se zaměřuje na rozvoj odborných či sociálních způsobilostí na úrovni celood organizační, skupinové či individuální. Uskutečňuje se na pracovišti, případně i mimo ně.“*<sup>63</sup> Vzdělávání je učením zprostředkované přejímání dosavadních zkušeností, vědomostí a dovedností lidstva.

Vzdělávání a další rozvoj pracovníků je součástí celkové strategie, politiky a firemní kultury společnosti. Prostředky vkládané do zaměstnanců jsou v progresivních firmách považovány za investice. Přináší prospěch jak zaměstnavateli, tak zaměstnancům. *„Vzdělávání a formování pracovních schopností se v moderní společnosti stává celoživotním procesem.“*<sup>64</sup>

Tureckiová a Veteška se vzděláváním zabývají dlouhodobě a popisují ho: *„Jako proces, v němž si prostřednictvím vyučování jedinec osvojuje soustavu poznatků a činností, kterou vnitřním zpracováním - učením - přetváří ve vědomosti, znalosti, dovednosti a návyky. Odehrává se mezi vzdělavatelem a vzdělávaným.“*<sup>65</sup> Lidé, kteří se vzděláváním zabývají, vědí, že čím má člověk vyšší vzdělání a projevuje další zájem se neustále vzdělávat, tím lépe je uplatnitelný na trhu práce.

Jak Armstrong uvádí: *„Vzdělávání je proces, během něž určitá osoba získává a rozvíjí nové znalosti, dovednosti, schopnosti a postoje.“*<sup>66</sup>

Dle Armstronga existují v praxi 4 typy vzdělávání:

- 1.) *„Instrumentální vzdělávání: jedná se o vzdělávání, jak lépe vykonávat práci poté, co bylo dosaženo základní úrovně výkonu.*
- 2.) *Poznávací vzdělávání: výsledky jsou založeny na zlepšení znalostí a pochopení věci.*

---

<sup>63</sup> BARTÁK, J. *Personální řízení, současnost a trendy*. 1. vyd. Praha: UJAK, 2011, s. 66. ISBN 978-80-7452-020-4.

<sup>64</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 4. rozš. vyd. Praha: Management Press, 2007, s. 252. ISBN 978-80-7261-168-3.

<sup>65</sup> VETEŠKA, J., M. TURECKIOVÁ. *Vzdělávání a rozvoj podle kompetencí. Kompetence v andragogice, pedagogice a řízení*. 1. vyd. Praha: UJAK, 2008, s. 7. ISBN 978-80-86723-54-9.

<sup>66</sup> ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 461. ISBN 978-80-247-1407-3.

3.) *Citové vzdělávání: výsledky jsou zaměřeny na formování pocitů než na formování znalostí.*

4.) *Sebereflekující vzdělávání*

*- formování nových vzorců myšlení a chování a v důsledku toho vytváření nových znalostí.“<sup>67</sup>*

Do autorčiny praxe patří též oblast vzdělávání. Vzdělávání a další rozvoj pracovníků vnímá jako personální činnost, která zahrnuje následující aktivity např. přizpůsobování a rozšiřování pracovní schopností, dovedností, rekvalifikační procesy v organizaci, přizpůsobování pracovních schopností nových pracovníků specifickým požadavkům pracovního místa, formování osobnosti pracovníka atd. Než-li se autorka sama začala problematikou vzdělávání zabývat, položila si podstatnou otázku: „Proč je vlastně vzdělávání pracovníků důležité? Proč se má vůbec vzdělávat?“ Odpovědi přišly rychle: stále častěji se objevují nové poznatky; mění se lidské potřeby; rozvíjí se informační technologie; častěji se vyskytují organizační změny a uspořádání; mění se organizace práce a v neposlední řadě je nutností snižovat náklady.

### **5.1.1 Historický vývoj vzdělávání**

Počátky vzdělávání se začínají objevovat už ve starověku, kdy vzniká věda, která se zabývá poznáváním a první, kdo se s ní zabýval a nazval ji filosofií, byl Sokrates. Ten také přichází s novou metodou vzdělávání, tzv. sokratovskou metodou. *Sokratova metoda je založena na systematickém kladení otázek a hledání odpovědí na ně.*<sup>68</sup> Dále se věděním a mravní výchovou zabývá Platón a Aristoteles. Řečník a filosof Marcus Fabius Quintilianus v Římě zveřejňuje spis „*O výchově řečníka*“, první rozpracování didaktiky pro dospělé. Za základ evropského vzdělávání se považuje antika (Řecko, Řím). Prvotní výchova spočívala v pudu sebezáchovy.

---

<sup>67</sup> ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 461. ISBN 978-80-247-1407-3.

<sup>68</sup> PALÁN, Z., T. LANGER. *Základy andragogiky*. 1. vyd. Praha: UJAK, 2008, s. 9. ISBN 978-80-86723-58-7.

V období středověku je reprezentována filosofem Anselmem z Canterbury „*Středověká scholastika. Scholastika považuje za východisko, že křesťanské víře se lze naučit.*“<sup>69</sup> Nejstarší školy církevní, vznikají univerzity. V Praze vzniká první středoevropská univerzita Karlova Univerzita v Praze, v roce 1348.

Následuje období renesance a humanismu. Cílem je rozšířit světské vzdělávání a zakládání univerzit. Renesance znamená znovunastolení antické myšlenky svobodného člověka, šlo o návrat k antickým ideálům, hovořilo se o vzdělávání dospělých. V tomto období se objevuje řada myslitelů, např. Galileo Galilei, Jan Kepler, Philippus Aureolus Paracelsus, Erasmus Rotterdamský a další. U nás jako první přichází Jan Amos Komenský s konceptem celoživotního učení podle etap života. Založil nový výchovný systém, stupně školy a didaktické zásady.

V období osvícenství dochází k přirozené výchově a ochraně práv dítěte. Mezi významné osobnosti této doby patří J.Locke, který považuje za nutnost pochopit zvláštnosti dětí. Na jeho myšlenku navazuje J.J.Rousseau, který je zakladatelem moderní pedagogiky.

19. století a začátek 20. století jsou nastaveny tři linie ve vzdělávání: sociální, nacionální a obecně osvětová. Významnými představiteli v tomto období jsou A.Kapp, D.Livingstone a E.L.Thorndike.

Meziválečné období (1918-1945) v Čechách a ve světě. Vznikají lidové školy především pro sociálně slabé občany. Rozvíjí se podnikové vzdělávání, tzv. Baťův systém. Vzniká sdružení vzdělávání dospělých WEA (Work Education Association), které funguje dodnes. Po roce 1945 bylo vzdělávání hodně poznamenáno válkou.

Vzdělávání v ČSSR v letech 1948 - 1989. Po roce 1948 přebírá odpovědnost za vzdělávání stát. Uplatňuje se vzdělávání občanské, stranické, zájmové a podnikové vzdělávání. Stranické vzdělávání (marxismus, leninismus) má v rukou KSČ. Po roce 1965 mají organizace povinnost, vyplývající ze zákoníku práce, pečovat o kvalifikaci svých zaměstnanců.

---

<sup>69</sup> PALÁN, Z., T. LANGER. *Základy andragogiky*. 1. vyd. Praha: UJAK, 2008, s. 10. ISBN 978-80-86723-58-7.

Současné vysokoškolské vzdělávání dospělých v ČR zajišťuje Univerzita Palackého v Olomouci, Univerzita Karlova v Praze a Univerzita Jana Amose Komenského Praha. Na Slovensku se zabývá vysokoškolským vzděláváním Univerzita Komenského v Bratislavě a Prešovská univerzita.

### 5.1.2 Vzdělávání dospělých

Jak se uvádí v různých výkladech, vzdělávání dospělých se v 19. století ujalo prakticky ve všech zemích a také v Česku. Své kořeny má v sociálním, emancipačním a svépomocném hnutí.

Beneš vzdělávání dospělých definuje: *„Jako uspokojení subjektivních vzdělávacích potřeb jednotlivce, jako personální růst, často s doplňkem nutnosti zajistit integraci jednotlivce do společnosti.“*<sup>70</sup>

Obecný pojem pro vzdělávání dospělých zahrnuje veškeré vzdělávací aktivity (vzdělávací procesy, vzdělávací systémy) vzdělávané populace. Vzdělávání dospělých je součástí vzdělávacího systému, které se neustále rozvíjí. Pomáhá tak lidem lépe se zorientovat a začlenit se do společnosti. Je známo, že vzdělávání a výchova úzce souvisí s bytím člověka i společnosti, s nutností rozšiřovat a předávat své získané zkušenosti a znalosti další generaci.

*„Dějiny vzdělávání jsou cestou ke svobodě a autonomii - individualizaci člověka.“*<sup>71</sup>

Vzdělávání dospělých Beneš chápe jako: <sup>72</sup> *„Proces, ve kterém se dospělý člověk aktivně, systematicky a kontinuálně učí za účelem změny znalostí, názorů, hodnot, schopností a dovedností.“* Termín vzdělávání dospělých zahrnuje pouze učení systematické, plánované a cílevědomé. Je to organizovaný a institucionalizovaný proces.

---

<sup>70</sup> BENEŠ, M. *Andragogika*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008, s. 24. ISBN 978-80-247-2580-2.

<sup>71</sup> PALÁN, Z., T. LANGER. *Základy andragogiky*. 1. vyd. Praha: UJAK, 2008, s. 8. ISBN 978-80-86723-58-7.

<sup>72</sup> BENEŠ, M. *Andragogika – teoretické základy*. 1. vyd. Praha: Eurolex Bohemia, 2003, s. 15. ISBN 80-864-3223-8.

### 5.1.3 Celoživotní vzdělávání a učení

Celoživotní učení je základem strategie přechodu ke znalostní společnosti. Je však nutno brát v úvahu významné odlišnosti vzdělávání v dospělém věku oproti počátečnímu vzdělávání, zejména pokud jde o jeho načasování, délku trvání, náklady a výnosy. Důsledkem je, že se možnost kontinuálního rozšiřování celoživotního učení dostává do rozporu s ekonomickou udržitelností systému, čímž je v dlouhodobé perspektivě ohrožena jeho společenská akceptovatelnost. Při zkoumání návratnosti investic do celoživotního učení se jeví jako zásadní faktor zvyšování motivace ke vzdělávání, uznávání předchozího učení (včetně neformálního či formálního) ve vztahu k možné redukci času vzdělávání. Zejména u formálního vzdělávání je možnost zkrácení studia s přihlédnutím ke znalostem a dovednostem získaným předchozí pracovní zkušeností. Z těchto důvodů je nutno zaměřit pozornost na vytvoření transparentního a finančně únosného systému posuzování a uznávání znalostí, dovedností či obecněji kompetencí získaných mimo systém formálního vzdělávání. Oblast celoživotního vzdělávání patří mezi hlavní priority Evropské unie.

Jak uvádí Tureckiová a Veteška, podle „*Strategie celoživotního učení (2007)*, celoživotní učení představuje zásadní koncepční změnu pojetí vzdělávání, jeho organizačního principu, kdy všechny možnosti učení jsou chápány jako jediný propojený celek, který dovoluje rozmanité a četné přechody mezi vzděláváním a zaměstnáním, a který umožňuje získávat stejné kvalifikace a kompetence různými cestami a kdykoli během života.“<sup>73</sup> Celoživotní vzdělávání je považováno za nepřetržitý proces, ve kterém jde o to, aby každý jedinec byl připraven a ochoten se učit. Z toho vyplývá, že každý z nás by měl mít možnost vzdělávat se v jakémkoliv věku podle svých potřeb a možností.

Celoživotní učení lze podle Tureckiové a Vetešky rozdělit do dvou základních etap vzdělávání:

- 1) *„Počáteční vzdělávání – zahrnuje veškeré formální vzdělávání v rámci vzdělávací soustavy.*
- 2) *Další vzdělávání – probíhá po dosažení určitého stupně vzdělávání.“*<sup>74</sup>

<sup>73</sup> VETEŠKA, J., M. TURECKIOVÁ. *Vzdělávání a rozvoj podle kompetencí. Kompetence v andragogice, pedagogice a řízení*. 1. vyd. Praha: UJAK, 2008, s. 9. ISBN 978-80-86723-54-9.

<sup>74</sup> VETEŠKA, J., M. TURECKIOVÁ. *Vzdělávání a rozvoj podle kompetencí. Kompetence v andragogice, pedagogice a řízení*. 1. vyd. Praha: UJAK, 2008, s. 9-13. ISBN 978-80-86723-54-9.

## 5.2 Rozvoj zaměstnanců

Rozvoj zaměstnanců znamená pro zaměstnavatele, nepřetržitý proces, který poskytuje příležitosti a možnosti ke vzdělávání a rozvoji osobnosti, směřující k rozšíření znalostí, schopností a dovedností zaměstnance. V rozvojových programech se klade důraz na plánování osobního rozvoje. Tento plán se zaměřuje na kroky, které lidé navrhují ve prospěch svého vzdělávání a rozvoje.

*„Plánování osobního rozvoje tvoří níže uvedené fáze:*

- 1) *Analyzovat současný stav a potřeby rozvoje (připravit v rámci procesu řízení pracovního výkonu).*
- 2) *Stanovit cíle (zlepšování výkonu na současném pracovním místě, rozšíření důležitých znalostí, rozvoj konkrétních oblastí schopností, příprava na budoucí změny v současné roli).*
- 3) *Připravit plán činností (stanovuje, co je třeba udělat, jak a jaké očekáváme výsledky, rozvojové aktivity, odpovědnost za rozvoj a časový rozvrh).*
- 4) *Realizace (podnikat plánované kroky).“<sup>75</sup>*

## 5.3 Systematické vzdělávání pracovníků

Nejefektivnější vzdělávání je systematické vzdělávání, které je charakterizováno jako nepřetržitý opakující se cyklus procházející čtyřmi základními fázemi: identifikace potřeb vzdělávání, plánování, realizace a vyhodnocování. Firemní vzdělávání primárně vychází ze strategie firmy a tvoří konkrétní náplň oblasti vzdělávání pracovníků.

Koubek popisuje fáze, kterými „systematické vzdělávání prochází následovně:

- 1) *„Fáze identifikace potřeb vzdělávání (definuje potřeby v oblasti kvalifikace a vzdělávání, které představují jakoukoliv disproporci mezi znalostmi, dovednostmi, přístupem, porozuměním problému na straně pracovníka a tím, co vyžaduje pracovní místo nebo co vyplývá z organizačních či jiných změn).*

---

<sup>75</sup>ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 471. ISBN 978-80-247-1407-3.

2) *Fáze plánování vzdělávání*

*(jak má být vzdělávání zabezpečeno - obsah; komu - jednotlivci, skupiny; jakým způsobem - na pracovišti, metody, pomůcky; kým - interní, externí dodavatelé vzdělávacích služeb; kde - místo konání; kdy - termín, časový plán; za jakou cenu, s jakými náklady - rozpočet vzdělávací akce, jak se budou hodnotit výsledky vzdělávání a účinnost jednotlivých vzdělávacích programů - metody hodnocení, hodnotitelé a kdy se bude hodnotit?)*

3) *Fáze realizace vzdělávacího procesu*

*(vlastní realizace vzdělávací akce).*

4) *Fáze hodnocení výsledků*

*(porovnání výsledků, vyhodnocení účinnosti použitých vzdělávacích metod, praktický přínos vzdělávání).“<sup>76</sup>*

*„Předností systematického vzdělávání pracovníků je např.:*

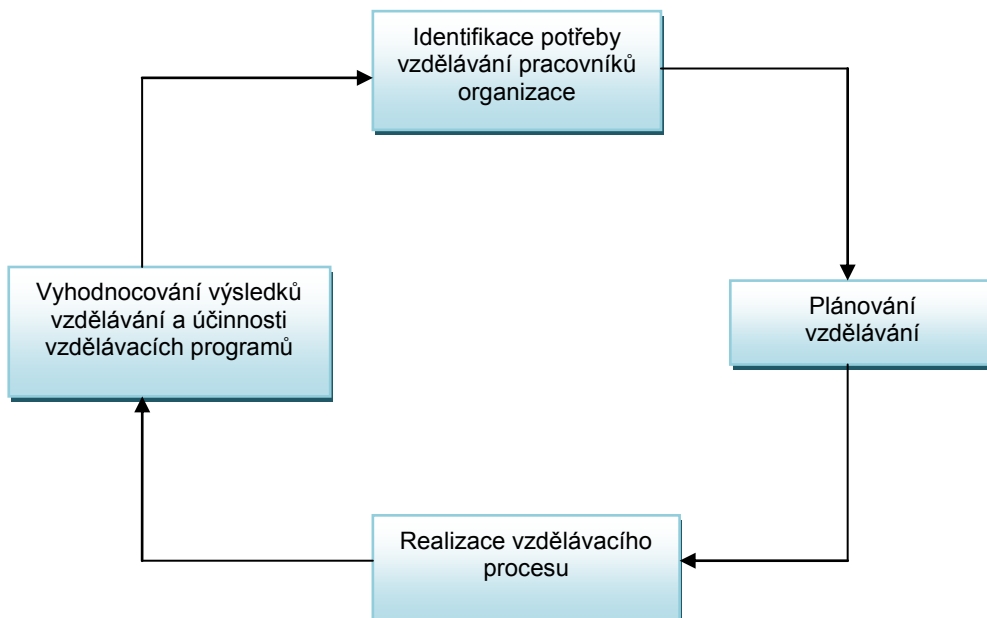
- 1) Společnosti dodává náležitě odborně připravené pracovníky.*
- 2) Soustavně zlepšuje kvalifikaci, znalosti, dovednosti i osobnost pracovníků.*
- 3) Přispívá ke zvyšování pracovního výkonu pracovníků a produktivity práce.*
- 4) Nejefektivnější způsob, který umožňuje nalézt vnitřní zdroje pracovních sil.*
- 5) Umožňuje realizovat moderní koncepci řízení pracovního výkonu.*
- 6) Zlepšuje vztah pracovníků k organizaci a zvyšuje jejich motivaci.*
- 7) Průměrné náklady na vzdělávaného pracovníka bývají nižší než při jiném způsobu vzdělávání.*
- 8) Zvyšuje sociální jistoty pracovníků.*
- 9) Přispívá ke zlepšování pracovních a mezilidských vztahů na pracovišti.“<sup>77</sup>*

---

<sup>76</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 4. rozš. vyd. Praha: Management Press, 2007, s. 259-276. ISBN 978-80-7261-168-3.

<sup>77</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 4. rozš. vyd. Praha: Management Press, 2007, s. 259-261. ISBN 978-80-7261-168-3.

Obrázek 7: Základní cyklus systematického vzdělávání pracovníků



Zdroj: Koubek, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 2008, s. 260.



## 5.4 Metody vzdělávání

V podnikatelské sféře existuje celá řada vysoce efektivních vzdělávacích metod, které zaměstnavatelé využívají při firemním vzdělávání. Musí se dbát především na volbu vhodné metody, která závisí na možnostech společnosti, jednotlivcích a na vzdělávacích cílech, které má daná společnost stanovené. Metody vzdělávání jsou významným nástrojem vzdělávacího procesu společnosti. Správný výběr a následné využití metody vychází hlavně z individuálních potřeb a požadavků společnosti, přičemž každá metoda by měla současně odrážet celosvětové trendy v oblasti ekonomického či technického vývoje. Volba metody je ovlivněna různými faktory, např. věk, počet účastníků, jejich dosavadní úroveň dovedností a znalostí, motivace k dalšímu vzdělávání, zastávání pozice, požadovaná úroveň vědomostí apod. Toto vše ovlivňuje rozhodování výběru vzdělávacích metod. Cílem vzdělávacích metod je podporovat rozvoj tvořivosti, flexibility, přijímat změny a pružně na ně reagovat.

Postupem času se vytvořila široká škála metod, které se, jak uvádí Koubek, člení do dvou základních skupin:

- 1) *„Metody používané ke vzdělávání na pracovišti při výkonu práce (metody „on the job“) např. instruktáž při výkonu práce, coaching, mentoring, counselling, asistování, pověření úkolem, rotace práce, pracovní porady.*
- 2) *Metody používané ke vzdělávání mimo pracoviště (metody „off the job“) např. přednáška, seminář, demonstrování, případové studie, workshop, brainstorming, simulace, manažerské hry (hraní rolí), assessment center, outdoor training/leasing, E-learning (vzdělávání pomocí počítačů).“<sup>78</sup>*

Metody vzdělávání při výkonu práce jsou vhodné převážně pro vzdělávání lidí, kteří zastávají dělnické pozice. Naopak vzdělávání mimo pracoviště se zpravidla využívá pro střední, vyšší a vrcholový management. Lidé, kteří se vzděláváním dospělých zabývají, využívají kombinací více metod, což vede ke zvyšování efektivity vzdělávání v dané společnosti.

---

<sup>78</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 4. rozš. vyd. Praha: Management Press, 2007, s. 265-273. ISBN 978-80-7261-168-3.

## PRAKTICKÁ ČÁST

### 6 ZÁKLADNÍ ÚDAJE O SPOLEČNOSTI

Šestá kapitola identifikuje společnost, která podstoupila šetření personálně organizačního auditu. HTS spol. s r.o. má charakter rodinného podnikání. Díky osobnímu a zodpovědnému přístupu majitele, je velice úspěšná v oboru LPG a CNG systémů, vzdělávání (vlastní moderní školící centrum) a poskytování dopravních služeb ve zdravotnictví.

Rodinné podnikání má u nás mnohaletou tradici. Za komunistického režimu bylo sice na nějakou dobu přerušeno, ale velký rozmach nastal hlavně po roce 1989, kdy se rodinné podnikání začalo opět rozmáhat a nastává novodobá éra rodinného podnikání v České republice. Sice rodinné podnikání v naší zemi nemá vymezenou samostatnou kategorii, ale je zahrnuto do klasického podnikání, kde, ale nejsou rozlišeny vlastnické charakteristiky. Rodinná firma je firma, ve které vlastnictví ovládá minimálně jeden člen rodiny. Je řízená členem rodiny nebo potomkem zakladatele. Vlastnictví firmy a její řízení je tedy v rukou členů rodiny. Většina rodinných společností má vlastní zaměstnance, kteří nejsou členy rodiny, ale řízení firmy vykonávají majitelé, resp. členové rodiny.

Veškeré informace o společnosti HTS spol. s r.o. lze nalézt na webových stránkách [www.elpigas.cz](http://www.elpigas.cz) nebo [www.justice.cz](http://www.justice.cz).

## 6.1 Představení společnosti

Společnost HTS spol. s r.o. se sídlem v Zábřehu na Moravě je ryze rodinná společnost. Tuto společnost vlastními silami vybudoval pan majitel před dvaceti lety a dnes v ní zaměstnává cca 30 zaměstnanců. Jedná se o společnost, kterou v roce 1993 založil Ing. Schneider, jednatel společnosti a jeho žena se stala z 30% spolumajitelkou. Vytvořit rodinnou prosperující a úspěšnou společnost znamená přijmout na sebe poměrně vysokou zodpovědnost a vyšší rizika v životě. V praxi to znamená propojení profesního a osobního života, s následným rizikem neúspěchu obou sfér. Tyto skutečnosti jsou podstatou problémů řízení rodinných firem. Firmu HTS lze považovat za vícegenerační společnost, protože v současné době je do ní „vtažen“ majitelův nejmladší syn, který je potenciálním kandidátem k převzetí vedení společnosti. Rodinná spolupráce v podnikání může na jedné straně rodinu posilovat (členové rodiny jsou loajální a mají zpravidla vyšší motivaci) než na straně druhé mohou být zájmy jednotlivců postupně v opozici. Řešení problémů je pak složitější než v klasické firmě.

HTS spol. s r.o. je servisní společnost, která se zabývá přestavbami vozidel na alternativní pohony LPG A CNG. Mezi další činnosti společnosti patří správa servisu, chiptuning, nákup, prodej komponentů a nejmodernější provoz školicího centra alternativních pohonů v ČR. Také svým klientům poskytuje revize, záruční a pozáruční servis. Společnost je akreditovaným, výhradním dovozcem čtyř předních výrobců komponentů pro montáž zařízení LPG a CNG značek OMVL, ELPIGAS, EMER A AG CENTRUM. V České republice je druhým největším a úspěšným dodavatelem těchto poskytovaných služeb a je držitelem certifikátu ISO 9001:2009. Přestavby vozů na plyn lze realizovat v rámci montážní sítě ELPIGAS. Majitel se neustále snaží společnost posunout minimálně o krok dál než je konkurence. Díky svým získaným, dlouholetým zkušenostem, klade vedení velký důraz na kvalitu a poskytované služby.

Vizí společnosti HTS je stát se nejsilnějším hráčem v oboru přestaveb automobilů na alternativní pohony v ČR.

## 6.2 Organizační uspořádání společnosti

HTS spol. s r.o. je menší rodinná společnost, která je v současné době zaměstnavatelem pro 30 zaměstnanců. Zaměstnanci jsou lidé převážně místní nebo z blízkého okolí. Vzhledem k vysoké nezaměstnanosti na Šumpersku si lidé velice váží toho, že mají práci. Někteří z nich jsou ve společnosti od jejího založení a nedovedou si představit, že by ve firmě bylo něco jinak. Pro kmenové pracovníky je majitelovo slovo rozhodující a platné. I oni jsou k němu loajální a důvěřiví. O fluktuaci zde nemůže být téměř ani řeč i míra pracovní neschopnosti je velmi nízká. Většina z nich jsou vysoce technicky kvalifikovaní pracovníci.

V každé společnosti, ať už se jedná o společnost klasickou či rodinnou, je důležité organizační uspořádání, z kterého vyplývá styl řízení, procesní řízení, lidský kapitál, firemní strategie, firemní kultura a pracovní prostředí.

Organizační schéma je definováno v níže uvedeném uspořádání, z kterého je patrné, kdo má, jaké kompetence, odpovědnosti a jakým způsobem dochází k přenosu informací a znalostí (know-how).

V čele vrcholového managementu stojí majitel společnosti Ing. Schneider a jeho manželka pí Schneiderová, která je zároveň ekonomkou společnosti. Vedení společnosti je přímo podřízený střední management. Do středního managementu je zařazený úsek ekonomický, odbyt, marketing, servis a autodoprava. Ekonomický úsek vede paní spolumajitelka, která má k dispozici další dvě účetní. Úsek odbytu má v plné kompetenci jeho vedoucí, kterému patří také sklad a odbytoví referenti. Pod úsek marketingu patří jeho marketingová ředitelka a jeden člověk, který zastává pracovní pozici obchodníka. Důležitý je úsek servisu, který má na starosti realizaci zakázek. Tento servis vede jeho vedoucí, který má svého zástupce a pět odborných pracovníků na pozicích automechaniků. Vedoucí autodopravy a dispečinku vede sedmičlenný tým řidičů a dvě dispečerky.

Obrázek 8: Organizační schéma HTS



Zdroj: autorka práce (vlastní)

## 7 PŘEDMĚT A CÍLE VÝZKUMU

V praktické části se hovoří o aktuálním stavu zkoumané servisní společnosti, identifikování jejich silných a slabých stránek, hrozeb a příležitostí pomocí SWOT analýzy, a samozřejmě i o důvodech, které vedly majitele k uskutečnění personálně organizačního auditu. Pan majitel má náš velký obdiv, protože našel v sobě odhodlání, k tak významnému kroku, jakým audit je. Očekává, že ve firmě, kterou svými rukama vybudoval a nyní funguje tzv. vlastní setrvačností, nastane změna, která prospěje nejen jemu, jeho rodině, ale i všem zaměstnancům, dodavatelům a externím spolupracovníkům. Cílem je chtít „něco“ změnit a společně za tímto cílem jít a být všichni spokojeni.

Klíčovým zadáním pro tuto kapitolu je prozkoumat a vyhodnotit pracovní hypotézy, které na základě realizovaného personálního auditu zazněly. Konkrétních pět vyslovených hypotéz se prověřovalo na základě výzkumného šetření, pečlivého shromáždění dat od majitelů i zaměstnanců a následného vyhodnocení. Odpovědi na hypotézy byly získány prostřednictvím osobních rozhovorů a písemných projevů zaměstnanců firmy. Hypotézy je třeba zkoumat v souvislostech, protože jsou cenným nástrojem lidského myšlení pro doplnění znalostí.

Úspěšnost tohoto projektu spočívá v úzké a aktivní spolupráci s vedením společnosti, se všemi zaměstnanci a externími auditory.

## 7.1 Vymezení výzkumného cíle

Cílem personálně organizačního auditu je zhodnocení současného aktuálního stavu a identifikace slabých, silných stránek, příležitostí a hrozeb pomocí osvědčené SWOT analýzy ve společnosti HTS spol. s r.o. Auditor provede analýzu nefinančních ukazatelů, které doporučí vedení společnosti k budoucímu vyhodnocení v rámci finanční a nefinanční motivace zaměstnanců a řízení procesů ve společnosti. Dalším klíčovým úkolem je provést analýzu pracovních míst a následně je zaktualizovat, popřípadě doplnit. Výstupem komplexního auditu je předložení rámcového časového plánu pro realizaci personálního opatření v rámci společnosti s ohledem na jejich finanční možnosti, citlivost a sociální rozměr. Návrh na opatření bude respektovat udržitelnost chodu rodinné společnosti. Výsledkem výzkumu z hlediska řízení lidských zdrojů je zhodnocení existujícího stavu a podaný návrh řešení klíčových situací:

Mezilidské vztahy, komunikace (charakteristika interpersonálních vztahů, komunikace a sociálního klimatu na pracovišti).

- 1) Firemní kultura (změna kultury zaměstnaneckého chování zaměstnanců blíže k podnikatelskému chování).
- 2) Popisy pracovních míst v souladu s ISO.
- 3) Odměňovací a motivační systém.
- 4) Periodické hodnocení zaměstnanců (roční hodnocení).
- 5) Motivace ke vzdělávání (podmínky pro efektivní vzdělávání, rozvoj a vzdělávání zaměstnanců).

## 7.2 Výzkumná metodika

Předmětem výzkumu je hlubší porozumění vztahů mezi členy rodiny, jakožto majiteli a spoluvlastníky společnosti a následné zjištění celkového stavu společnosti, ve kterém se HTS nachází. Východiskem auditu řízení lidských zdrojů je rozhodnutí, na které personální procesy se audit zaměří. V tomto případě jsou příkladem procesy hodnocení, odměňování, motivace, vzdělávání a tvorby firemní kultury.

Metodicky se personálně organizační audit opírá o osobní rozhovor s vlastníky rodinné firmy a ostatními zaměstnanci. Pro získání dat byl proveden kvalitativní výzkum na základě individuálních rozhovorů a testování zaměstnanců. Kvalitativní metoda byla zvolena s ohledem na problematiku lidských vztahů a jejich vlivu na chod rodinné společnosti. Tento výzkum je zaměřen na interpretaci zaměstnanců, popis kontextu jednání a chování jednotlivců v dané společnosti. Kvalitativní metoda byla zvolena, z důvodu vhodnosti, protože dalším cílem je porozumět subjektivním zkušenostem jedinců a interakcím mezi jedinci a pracovním prostředím. Mezi použité výzkumné metody byly zařazeny psychologické testy a strukturovaný rozhovor. Rozhovor je nejčastějším způsobem komunikace s pracovníky. Může být strukturovaný nebo volný. V tomto případě byl použit strukturovaný rozhovor, který byl zacílený na zhodnocení klíčových bodů dosavadního vývoje pracovníka, určení jeho osobnostního a profesního potenciálu a nastavení možnosti dalšího rozvoje pracovníka. V rámci rozhovorů vedoucí pracovníci a THP absolvovali vyplnění dotazníku „Hnací síly kariéry.“ Výstupem vyplněného dotazníku bylo vyhodnocení jejich odpovědí a zjištění kdo má, jak uspořádaný profesní žebříček hodnot. Průzkum spokojenosti zaměstnanců je diagnostická metoda, pomocí níž byla změřena spokojenost zaměstnanců v HTS. Tímto průzkumem auditoři sledovali, jaká je spokojenost zaměstnanců s prací, jaké jsou mezilidské vztahy na pracovišti, jaká je úroveň a jak probíhá komunikace a sdílení informací ve firmě, jaký se používá styl řízení a jak funguje (nefunguje) odměňovací systém a hodnocení pracovníků. Psychologické testování bylo provedeno na základě strukturovaného dotazníku:

- 1) Test: Spokojenosti zaměstnanců.
- 2) Test: Hnací síly kariéry.

Psychologické testy, v tomto případě, zaměstnavateli poskytují vypovídající informaci o povahových vlastnostech, schopnostech a předpokladech pracovníka.



Cílem testů je zanalyzovat:

- 1) Spokojenost jednotlivého zaměstnance ve společnosti (např. zajímavost práce, pracovní zátěž, pracovní podmínky...).
- 2) Komunikaci (sdílení informací, názory a postoje zaměstnanců...).
- 3) Interpersonální vztahy na pracovišti (vztahy mezi kolegy, vztahy s přímým nadřízeným).
- 4) Profesní rozvoj a kariérní růst (využití schopností a dovedností možnost dalšího rozvoje, povýšení...).
- 5) Odměňování a hodnocení.
- 6) Styl řízení člověka (jak stanovuje nadřízený cíle, jak využívá potenciálu člověka...).
- 7) Organizace práce.
- 8) Vztah ke společnosti (řízení společnosti, působení společnosti navenek...).

Prakticky testování probíhalo ve dvou fázích. Zaměstnanci nejprve absolvovali individuální rozhovor s dvěma auditory a poté následovalo vyplnění výzkumných otázek v dotazníku. Dotazovaný(á) mohl(a) věnovat zodpovězení otázek dostatek času a péče, nebyl(a) nijak časově limitovaný(á). Sama autorka práce, byla v roli auditorky, a tak požádala zaměstnance o důvěrné vyplnění testů. Mile ji potěšila pozitivní reakce zaměstnanců. Většina z nich uvítala, že mají možnost se otevřeně a upřímně vyjádřit k současnému řízení a celkové situaci ve společnosti. Překvapilo je, že vůbec někoho zajímá jejich názor. Tato metoda testování byla zvolena hlavně z důvodu, že dotazovaní nemohou být ovlivňováni tazatelem ani nikým jiným, že je to opravdu jen jejich osobní názor. Úspěšnost každého personálního auditu je závislá na získání takových dat a informací, které umožní navrhnout vhodné postupy dalšího řízení firmy. Personálně organizační audit a výzkumné šetření bylo uskutečněno v listopadu 2013 se souhlasem vlastníků společnosti HTS spol. s r.o. Zábřeh.

### **7.3 Stanovení hypotéz výzkumu**

V rámci personálně organizačního auditu byly vysloveny pracovní hypotézy, které vychází ze získaných poznatků uvedeného projektu. Pro účely výzkumu bylo stanoveno pět hypotéz, vyplývajících z nepříznivé situace společnosti, což lze objasnit cestou výzkumných otázek. Hypotéza je v podstatě domněnka, která se prověřuje a zkoumá v daných souvislostech. Smyslem testování hypotéz je zamítnutí nulové hypotézy a přijetí alternativní hypotézy. Výsledné konstatování hypotéz musí být vědecky podloženo. Nelze jednoduše říci hypotéza je potvrzena nebo vyvrácena. Vždy musí být jasná odpověď na všechna stanovená fakta a tvrzení, která lze ověřit. Na základě výzkumného šetření byla určena validita všech uvedených hypotéz.

#### **Hypotéza č. 1:**

Personálně organizační audit je východiskem z krize.

#### **Hypotéza č. 2:**

Výsledek personálně organizačního auditu je identifikátorem k dalšímu rozvoji společnosti.

#### **Hypotéza č. 3:**

Mezilidské vztahy a komunikace na pracovišti jsou klíčovým prvkem pro řízení změny.

#### **Hypotéza č. 4:**

Změna firemní kultury působí na chování zaměstnanců.

#### **Hypotéza č. 5:**

Vzdělávání zaměřené na vedení společnosti a obchodní oddělení je základem pro úspěšné fungování společnosti.

Výše vyslovené hypotézy jsou v podstatě cíleným návodem postupu realizace personálně organizačního auditu a následné implementace jeho výsledků k vlastnímu zefektivnění současného stavu zkoumané společnosti.

## 7.4 Časový rozvrh výzkumu

Realizace personálně organizačního auditu probíhala v listopadu 2013 včetně sběru dat. Délka trvání komplexního auditu sčítá celkem deset pracovních dní.

Časový rámec byl rozdělen do třech fází:

- 1) Přípravná fáze (probíhala v časovém horizontu tří pracovních dní)
  - a. Identifikace cíle.
  - b. Rozhovory se zadavateli.
  - c. Dohodnout a stanovit cíle pomocí metody SMART.
- 2) Realizační fáze (probíhala v časovém horizontu pěti pracovních dní)
  - a. Analýza současného stavu (popis procesů, kvality a počtu lidí); využití měkkých a tvrdých technik.
  - b. Identifikace slabin (popsání a upozornění na nedostatky v procesech, využívání potenciálu lidí, využívání lidí s nesprávnými dovednostmi, vlastnostmi a znalostmi, nedostatečné komunikace apod.).
- 3) Závěrečná fáze (2 pracovní dny)
  - a. Návrh opatření ke zlepšení (závěrečná zpráva obsahuje kromě popisu a konstatování stavu i návrhy na zlepšení).
  - b. Implementace (obsahuje návrh způsobu zapojení pracovníků do změn, pomoc při vedení rozhovorů s pracovníky apod.).

Tabulka 1: Časový rozvrh výzkumného šetření

Rozdělení fází	Časový termín	Počet pracovních dní
Přípravná fáze	4. – 6. 11. 2013	3
Realizační fáze	11. – 15. 11. 2013	5
Závěrečná fáze	21. – 22. 11. 2013	2

Zdroj: autorka práce (vlastní)

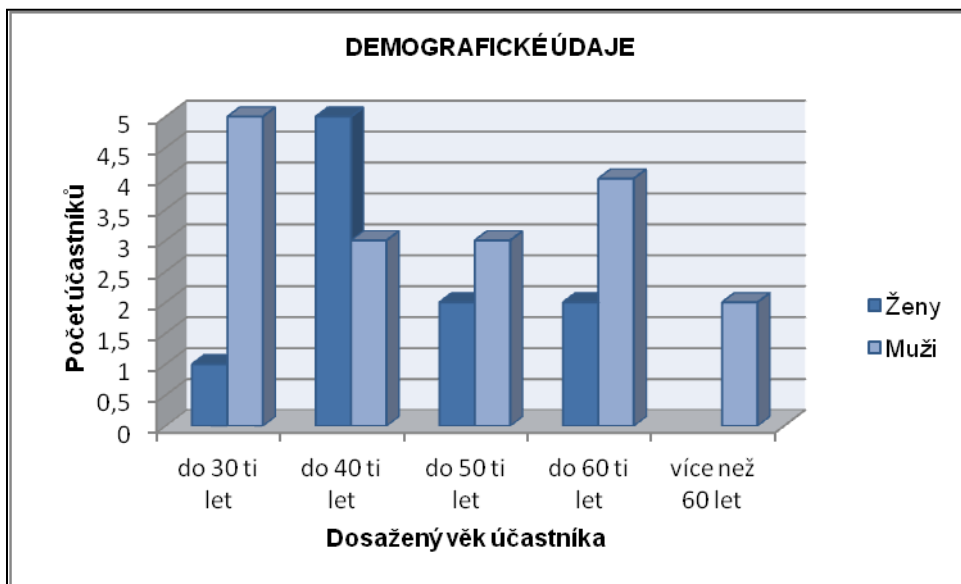
## 7.5 Analýza získaných údajů a výsledků

Výzkumného šetření se aktivně zúčastnilo 27 lidí včetně majitelů společnosti HTS spol. s r.o. v Zábřehu a další tři zaměstnanci byli omluveni. Auditorický tým vystupoval ve tříčlenném složení (auditorka a dva auditoři). V této části se autorka věnuje vyhodnocení získaných dat z dotazníkové a testového šetření.

### 7.5.1 Demografické údaje

Personálně organizačního auditu se zúčastnilo celkem 27 lidí z toho 10 žen a 17 mužů. Největší převahu má mužská populace. V této firmě pracuje celkem 6 lidí, kteří jsou mladší 30 ti let a dva pánové dosáhli věku nad 60 let. Lze konstatovat, že ve společnosti pracují lidé bez ohledu na výši věku. Má-li zájem mladý člověk pracovat, má dveře otevřené a stejně je tomu i u starších osob. Nezáleží kolik, komu je let, ale kdo chce a umí pracovat.

Graf 1: Demografické rozdělení pracovníků

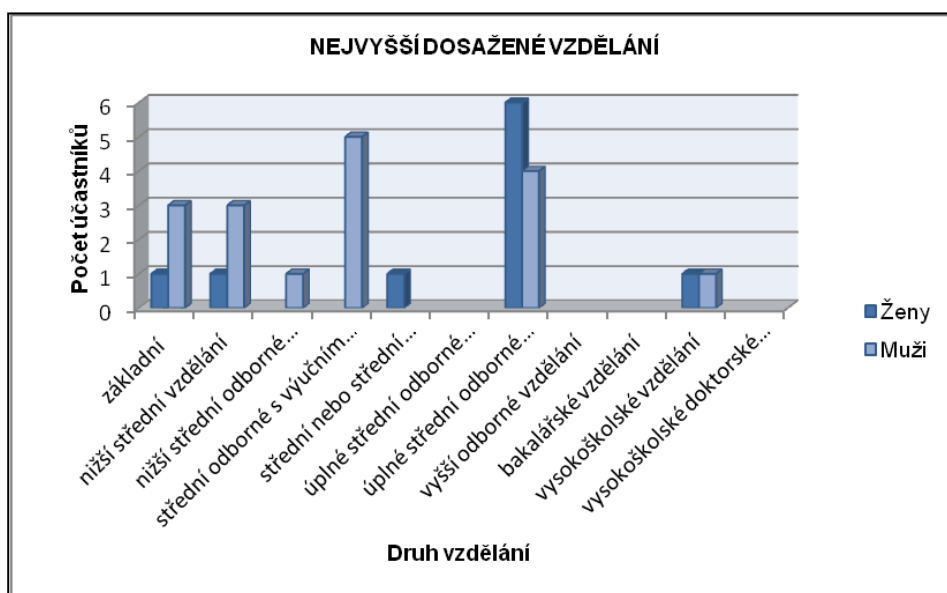


Zdroj: autorka práce (vlastní šetření)

## 7.5.2 Dosažené vzdělání pracovníků

Vzhledem k tomu, že se jedná o společnost servisního typu, je většina pracovníků vyučená v nějakém oboru, protože vykonávají převážně manuální činnost. Vedoucí a administrativní pracovníci mají nejvyšší dosažené vzdělání středoškolské ukončené maturitní zkouškou. Nejvyšší vzdělání vysokoškolské má majitel společnosti. Nejnižší dosažené vzdělání je základní, je vedeno u čtyř pracovníků. U výkonných odborných pracovníků (např. automechaniků, servisních pracovníků) je kladen vysoký důraz na další vzdělávání a rozvoj jejich osobnostních a profesních dovedností. Nicméně majitelé mají značný zájem o profesní rozvoj svých zaměstnanců, kterým je přímo v rodinné společnosti nabídnuto ve školícím centru, využití vzdělávání v oblasti alternativních pohonů. Výhodou je, že společnost poskytuje jak zaměstnancům, tak i ostatním zájemcům o vzdělávání, teoretické i praktické vzdělávání. Školící centrum je vybavené pro teoretickou výuku a praktickou výuku absolvují v diagnostických dílnách. Zaměstnanci tuto možnost dalšího profesního vzdělávání považují za velmi silnou motivaci a díky získaným teoretickým i praktickým poznatkům, jsou schopni pracovat na vysoké profesionální úrovni v oboru alternativních pohonů.

Graf 2: Nejvyšší dosažené vzdělání pracovníků

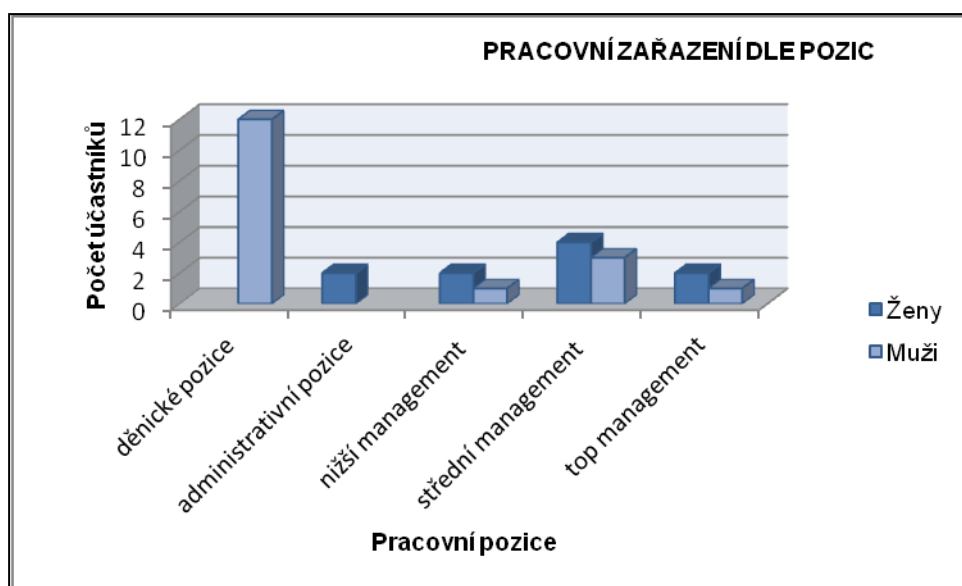


Zdroj: autorka práce (vlastní šetření)

### 7.5.3 Pracovní zařazení

Další rozdělení pracovníků vyplývá z organizační struktury společnosti HTS. Pracovníci jsou rozděleni dle obsazených pozic. Vrcholový management je tříčlenný, a je zastoupený majitelem, spolumajitelkou a obchodní ředitelkou. Nejvíce obsazených pozic je dělnických, které vykonávají pouze muži, protože se jedná převážně o manuální nebo řidičskou činnost. Vzhledem k tomu, že se jedná o rodinnou společnost, setkali jsme se i s profesním zařazením syna pana majitele, který absolvuje v rámci získávání odborné praxe tzv. „kolečko“ po jednotlivých úsecích po určitou dobu. Znamená to, že rotuje mezi pozicemi a po získání veškerých znalostí, zkušeností a dovedností bude zařazen mezi střední management. V současné době je připraven kariérní plán pro pana Schneidera ml., ve kterém je zahrnuto plánování kariéry a řízení následnictví. Toto zabezpečení konzultoval majitel s auditorským týmem, protože chce mít zajištěný bezproblémový chod a úspěšné pokračování rodinné společnosti.

Graf 3: Pracovní zařazení pracovníků



Zdroj: autorka práce (vlastní šetření)

#### 7.5.4 Popis stávající situace

Na základě zjištění personálně organizačního auditu je současná situace v HTS taková, že za vším stojí pan majitel a ostatní nemají možnost se vyjádřit, projevit, a tak lidé pracují, jak pracují. Auditorský tým se zabýval strategickou analýzou, z které vyplývá, že společnost podniká nebo bude podnikat v těchto uvedených segmentech:

- 1) Distribuce dílů a technická podpora přestaveb automobilů na alternativní pohony.
- 2) Zdravotní doprava.
- 3) Autoservis se zaměřením na přestavby a servis alternativních pohonů (Zábřeh a Brno).
- 4) Pronájem školicího střediska (víceúčelové prostory).
- 5) Provoz čerpací stanice LPG.
- 6) Provoz myčky automobilů.
- 7) Poskytování účetních služeb lékařům.
- 8) Organizování školení různorodého typu.

Z uvedených zjištění lze konstatovat, že se jedná na první pohled o podnikatelský „pelmel“, který vzniká neustále dalším a dalším rozjížděním věcí, které spolu tak nějak souvisejí, ale ve skutečnosti spolu nemají téměř nic společného. Ke srozumitelnému pochopení této struktury podnikatelské činnosti je nutné si položit otázku „proč?“ Majitel rozvíjí své podnikatelské aktivity intuitivně a naplňuje si své potřeby technické odborností a současně svou budovatelskou touhu. Někdy rychleji koná a teprve poté si uvědomuje, jak se jednotlivé tahy svých operací dají použít k synergii. V důsledku tohoto se jeho vize stále vyvíjí a není s nikým konzultována. Lidé, resp. zaměstnanci tedy pochopitelně jednotlivým krokům nerozumí, což vede k důsledkům, které popisují při osobních pohovorech. Motivaci ke svým krokům čerpá z hluboké mnoho let budované znalosti oboru, kterou však sdílí jen po troškách a především v technické oblasti.

V důsledku výše popsaného stylu řízení se projevují první příznaky blížící se krize společnosti HTS, které mohou ovlivnit každodenní chod společnosti: výrazné interpersonální konflikty v oddělení odbytu; výpadky v zásobování klientů z důvodu „nedostatku“ zboží; značné konflikty na předávací hraně sklad x servis; častá změna priorit mezi projekty převážně z důvodu okamžité nadměrné potřeby finančních zdrojů; čekání na rozhodnutí majitele na všech úrovních řízení; neznalost strategických plánů na všech úrovních společnosti ústící v neochotu přebírat za cokoli nového odpovědnost; zastavení komunikace majitele na všech úrovních řízení. Většina těchto projevů má jednu jedinou příčinu: „Intuitivně řízená investiční expanze se zaměřením na tzv. potenciálové, nikoliv produkční investice v době a to v době, kdy roste trh, který sám o sobě zvyšuje zátěž firmy, která je v některých svých produkčních kapacitách na kapacitních limitech.

Vzhledem k získaným informacím a poznatkům se může přistoupit k tzv. alternativním scénářům, které zní:

- 1) Problémy se neřeší, dojde k eskalaci konfliktu v obchodě, tím k výpadku klíčové osoby s obrovským dopadem na kvalitu dodávek. Klíčoví klienti, kteří se budou domáhat nápravy u majitele společnosti, jež se jim nedostane, se od HTS odvrátí. Toto povede k propadu v tržbách. Potenciálové investiční projekty tím vůbec nebudou aktivovány v jejich plné kapacitě a HTS bude donucena zrušit některé pozice, které budovala za účelem připravované expanze (marketing, obchod, počet servisních techniků, pobočka Brno atd.).

Společnost bude donucena se vrátit do podoby asi před dvěma až třemi lety s tím, že bude zatížena úvěry na výstavbu investic a současně s tím povinnostmi, které ji vyplývají z dotačních závazků. Dostala by se do situace, kdy bude muset školit téměř cokoli a to s vědomím toho, že ziskovost samotné školící činnosti nepostačuje k amortizaci provedených investic a současně se jí nebude dostávat kapitálu na financování obchodní činnosti. V této situaci může mít jakýkoliv výpadek ve zdravotnické dopravě, který je vzhledem k současné situaci VZP jen otázkou času, pro HTS zásadní dopady.



- 2) Vyřeší se klíčové problémy, distribuční business bude pokračovat v nezměněné podobě. Doprovodné investice se nebude dařit rozběhnout, protože systém jako celek nezmění svůj způsob fungování, svou kulturu, svůj systém řízení, lidé, kteří jsou v přímém kontaktu se zákazníkem, budou vnímat, že těžiště kladená uvnitř společnosti se liší od okamžitých potřeb klientů a nebudou schopni realizovat záměry, a tudíž rodinnou společnost dříve či později opustí. HTS spol. s r.o. zůstane plus - minus v současné podobě s tím, že se ze školicího střediska postupně přemění na málo využívanou zasedačku (v horším případě na kanceláře, v krizovém na sklad doplňkový), v myčce se občas umyje sanitka, ze školicích dílen se postupně stanou dílny pro běžnou potřebu a tím se vyřeší alespoň kapacitní strop servisu, kancelářských prostor, skladů atd. Pobočka Brno buď zhyne, nebo si bude žít vlastním životem.
- 3) Strategická změna se dotáhne do konce a trh buď stagnuje, nebo poroste.

### **7.5.5 Vyhodnocení „Testu spokojenosti zaměstnanců“**

Průzkum pracovní spokojenosti je nástrojem, který otevírá cestu ke komunikaci mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. Tento test slouží zaměstnavateli ke zjištění, jak celkově je zaměstnanec ve společnosti spokojen se svou prací, pracovním prostředím a mezilidskými vztahy. Zaměstnanec zváží všechny okolnosti související s výkonem své práce, aby došel k objektivnímu posouzení situace na pracovišti.

Pro získání dat byl proveden kvalitativní výzkum na základě individuálních rozhovorů a vyplněného písemného testu: „Testu spokojenosti zaměstnanců.“ Testování se zúčastnilo celkem 27 zaměstnanců, z toho 3 zaměstnanci test vyplnili částečně (tzn. zodpovězeny jen některé otázky), 2 zaměstnanci z úseku dopravy byli omluveni.

Níže je uvedeno vyhodnocení jednotlivých úseků působících v HTS, spol. s r.o.

#### 1) Ekonomický úsek

- a. Vedoucí ekonomka, spolumajitelka: hodnocení je příliš pozitivní, spolumajitelka se cítí být ve společnosti velmi spokojená a nevidí žádné problémy. Dle jejího písemného vyjádření vše funguje tak, jak má a panuje naprostá spokojenost. Vzhledem k tomu, že bylo využito jen nejvyššího bodového ohodnocení, je auditorský tým přesvědčen, že pohled na rodinnou společnost není dostatečně objektivní.
- b. Účetní: obě účetní jsou ve společnosti celkem spokojeni. Nemyslí si však, že je HTS jako celek dobře řízena. Z jejich pohledu je řízena pouze jedním mužem, který nebere na vědomí, nevyužívá názorů ani nápadů ostatních, jeho nápady jsou ty, které se realizují. Vedení nevynakládá dostatečné úsilí, aby získalo přehled o názorech, připomínkách a postojích zaměstnanců. Jedna z účetních zmínila, že vzhledem k náročnosti a objemu pracovních činností by měla být lépe finančně ohodnocena.

#### 2) Úsek zdravotní dopravy

- a. Vedoucí dopravy: je v zaměstnání spokojen s výhradami. Z pozice, kterou zastává, nemá možnost povýšení, což ho mrzí. Velmi negativně vnímá ze strany vedení, že vynakládá minimální úsilí, aby získala přehled o názorech a postojích lidí ve společnosti.
- b. Pracovní tým řidičů zdravotní dopravy: Dva řidiči zdravotní dopravy jsou ve společnosti velmi spokojeni a nevědí o ničem, co by jim vadilo nebo je rušilo v práci, jsou dlouholetými zaměstnanci. Práci berou jako určité poslání, a proto jim nic neschází. Bohužel tři řidiči test vyplnili jen částečně, a proto na jejich výsledky nemůže být brán zřetel, nebyly by objektivní. Jeden z řidičů je sice spokojený, ale má výhrady ke mzdovému ohodnocení, které z jeho pohledu neodpovídá výkonu odvedené práce.

- c. Dispečink: Dispečerka je ve společnosti spokojená, ale vadí jí, že nemá možnost povýšení. Test též vyplnila tak, jak se jí to hodilo. Nechce si to u nikoho rozházet, hraje to na všechny strany. Proto test nemá vypovídající hodnotu.
- d. Údržbář, řidič sanitního vozu (rezerva): Jako jeden z mála je v zaměstnání velmi spokojený. Má jen obavu o jistotu práce. Uvědomuje si, jaká je v regionu nezaměstnanost.

### 3) Úsek servisu

- a. Vedoucí servisu, příjem zakázek: Ve společnosti je spokojen, ale také on má k některým oblastem výhrady. Hlavně mu vadí, že nemá a neexistuje možnost profesního povýšení a přitom má osobní ambice a dokáže si sám sebe představit na vyšším postu vzhledem ke svým znalostem, zkušenostem a dovednostem. Nedostatky jsou hlavně v organizaci práce, protože nemá přiměřený čas a dostatek informací na kvalitní výkon práce.
- b. Zástupce vedoucího servisu: U zástupce vedoucího servisu bylo zjištěno dle sdělených informací v testu, ale i při osobním rozhovoru, že je zcela nespokojen, a že vážně uvažuje i o případném odchodu ze společnosti, protože zde není pro něj perspektiva. Není možnost profesního růstu ani povýšení na vyšší pozici. Je demotivován hlavně ze strany zaměstnavatele, protože není snaha získat přehled názorů a postojů zaměstnanců. Mzdové ohodnocení z jeho pohledu není vázáno na pracovní výkon a ani není spravedlivé. Bohužel konstatuje, že mezilidské vztahy jsou na takové úrovni, že by ani zaměstnavatele nedoporučil jako dobrého zaměstnavatele.
- c. Servisní technik: Je nespokojen a vážně uvažuje o tom, zda v HTS zůstat či odejít. S pracovní náplní i s jejím řízením je velmi nespokojen. Interpersonální vztahy na pracovišti hodnotí spíše jako napjaté, které „ovládá“ je jen jeden muž, pan majitel. Odměňování považuje za neadekvátní k výkonu odvedené práce. V procesním řízení nejsou stanoveny pracovní cíle, není zájem ani se nevyužívá názorů a nápadů pracovníků, a domnívá se, že se zaměstnanci není spravedlivě jed

- d. Tým automechaniků (5 zaměstnanců): Lidé na pozici automechanik jsou celkem ve společnosti spokojeni. Společně se shodli, že mají opodstatněné výhrady ke mzdovému ohodnocení, organizaci práce a ke stylu řízení. Především mzdové ohodnocení je nespravedlivé, není vázáno na výkon odvedené práce. Velice automechaniky mrzí, že při řízení a organizaci práce není brán ohled na názory a podněty zaměstnanců.

#### 4) Obchodní úsek

- a. Vedoucí obchodního úseku: Vedoucí konstatuje, že je v zaměstnání nespokojena a dokonce sama v sobě řeší, zda zůstat či odejít. Test vyplnila spíše rozumově než intuitivně, neupřímně. Nechtěla zřejmě ani sama sobě přiznat, jak se celá situace ve skutečnosti má. Interpersonální vztahy jsou příliš vyhocené a konflikty se každým dnem zvyšují, především s její podřízenou. Od počátku spolupráce mezi nimi panuje oboustranná rivalita. Přiznává, že nemá možnost povýšení. Upozorňuje na nedostatek času k výkonu kvalitní práce.
- b. Zahraniční obchod: Pracovnice je nespokojená, hlavním důvodem nespokojenosti je vztah mezi ní a její nadřízenou. Každým dnem dochází ke konfliktům osobním i profesním. Situace mezi oběma pracovnicemi je napjatá, což vnímají obě dvě, ale i majitelé a ostatní spolupracovníci. Celkově jsou narušené mezilidské vztahy a klima na pracovišti. Referentka zahraničního obchodu se cítí být pracovně přetížená, mzdové ohodnocení neodpovídá výkonu a množství práce. Poukazuje na nedostatek pracovních sil v jejich pracovním týmu, když se má zvládnout požadovaná práce.
- c. Obchodní referent (2 zaměstnanci): Výhrady jsou hlavně k řízení společnosti. Majitel nestanovuje dobře cíle. Nikdo ze zaměstnanců nemá ani tušení, jaké jsou cíle HTS, spol. s r.o. Mrzí je, že se vedení nezajímá o názory, náměty, nápady a postoje zaměstnanců. Kritizují, že není možnost dalšího povýšení, kariérního růstu.

d. Správce školícího centra: Tento zaměstnanec v hodnocení získal nejmenší počet možných získaných bodů. V testu vypovídá upřímně a správně vystihl situaci ve společnosti, jaká doopravdy je. Je velmi nespokojený, ale věří, že se najde pro něj uplatnění a efektivně se využije jeho znalostí, schopností a dovedností. Nedostatečně funguje komunikace směrem od majitele dovnitř firmy. Myslí si, že společnost není dobře řízena, protože oni jako zaměstnanci nemají dostatečné informace, neznají strategii ani vize společnosti.

#### 5) Marketing

- a) Vedoucí marketingu (byla jmenována obchodní ředitelkou): Také ona zvažuje své působení ve společnosti. Nejvíce ji vadí, že nefunguje komunikace, bohužel uvnitř společnosti ani navenek. Dle jejího mínění se bez komunikace nedá pracovat, protože nemá dostatek informací, aby mohla kvalitně odvádět svoji práci a ani nemá dostatek prostoru, aby se k dané situaci či problému mohla vyjádřit. Vztahy s přímým nadřízeným se nejeví zrovna pozitivně, styl řízení není jeho silnou stránkou. Mzdové ohodnocení považuje za demotivující, protože není vázáno na pracovní výkon.
- b) Referent marketingu: Vzhledem k tomu, že působí ve společnosti krátce, je celkem spokojená, i když ne úplně. Mezilidské vztahy na ni působí negativně, domnívá se, že ke konfliktním situacím dochází naprosto bezdůvodně a zbytečně se dotýká ostatních spolupracovníků. Slabším článkem, kde to skřípe, je komunikace. Zaměstnanci nemají dostatek informací a komunikace uvnitř firmy neprobíhá, tak jak by měla.

#### 6) Montážní dílna, autoservis Brno

- a) Vedoucí autoservisu: Nově otevřená dceřiná společnost. Paní vedoucí nemůže být zcela objektivní, protože ke společnosti nastoupila teprve před měsícem. Vše se ukáže cca po roce provozu autoservisu. Všimla si však, že je problém v komunikaci mezi spolupracovníky a vedením a sociální klima není zrovna příznivé.

### 7.5.6 Vyhodnocení testu Hnací síly kariéry

Současná doba neustále klade rostoucí nároky na zvyšování výkonnosti jednotlivců a jejich profesního růstu. Zároveň zaznívají bezesporu důležité otázky, jak udržet ve firmě ty nejlepší pracovníky a poskytnout jim patřičný kariérový růst podle jejich potřeb a potenciálu. Lidé ve firmách se zajímají také o to, jak mohou využít svůj potenciál, jaké příležitosti k učení mají, jak se mohou dále zdokonalovat. Kariéra může být jedním z hnacích motorů motivace zaměstnance. Manažer nebo personalista každé firmy, by měl počítat s profesním a kariérovým rozvojem svého i zaměstnanců.

Ve společnosti HTS, spol. s r.o. kariérový test hnací síly kariéry absolvovalo celkem 10 zaměstnanců, kteří zastávají převážně vedoucí pozice. Z psychologického testování je zřejmé, jak jednotliví zaměstnanci mají postavený žebříček profesních hodnot a kam směřují.

Z testování vyplynul jasný závěr: *„Společnost je taková, jací jsou lidé v ní.“*

V tabulce č. 2 jsou uvedeny výsledky kariérního testu, z čehož vyplývá:

- 1) Lidem, kterým záleží na penězích, v HTS nepracují.
- 2) Hlavní hnací silou je odbornost, což ve spojení s velice nízkou úrovní družnosti a touhy po vlivu poukazuje na absenci mezilidských vztahů.
- 3) Smysl je v rovnováze s bezpečností, vzhledem k významné odchylce od průměru u vedoucí marketingu (následně obchodní ředitelky) se lze obávat, aby smyslem nebyla sama o sobě ta bezpečnost.
- 4) Relativně nízká úroveň tvořivosti, ale i autonomie nás upozorňují na to, že sama o sobě tato firma nic neudělá.

Tabulka 2: Test hnací síly kariéry

Jméno	Odměny	Moc/vliv	Smysl	Odbornost	Tvořivost	Družnost	Autonomie	Bezpečnost	Status
Lukas	3	10	9	18	13	12	17	17	9
Schneidrová	11	13	16	19	12	4	6	12	15
Janů	10	13	13	16	11	9	5	17	14
Halouzka	10	10	15	15	11	8	13	13	13
Zatloukalová	8	11	13	13	13	10	13	13	14
Hrbáčková	9	5	10	14	11	14	14	17	14
Schneider ml.	14	14	10	18	8	8	12	10	14
Březinová	4	8	21	14	14	13	12	11	11
Frenclová	6	10	14	18	10	10	11	13	16
Taligová	5	7	16	21	10	13	10	14	12
<b>Součet</b>	<b>80</b>	<b>101</b>	<b>137</b>	<b>166</b>	<b>113</b>	<b>101</b>	<b>113</b>	<b>137</b>	<b>132</b>
<b>Průměr</b>	<b>7</b>	<b>9</b>	<b>12</b>	<b>15</b>	<b>10</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>12</b>	<b>12</b>

Zdroj: autorka práce (vlastní)

Test hnací síly kariéry autorka pro přehlednost a lepší orientaci znázornila ještě graficky. Z grafu každého účastníka testování je na první pohled zřejmé, jaké jsou jeho přední příčky hodnot a také ty, které se nacházejí na posledním místě. Tento test je objektivní a nelze ho obejít. Všechny uvedené hodnoty důvěrně vypovídají o profesních hodnotách jednotlivých pracovníků, aniž by si je oni sami takto předem sestavili. Grafické znázornění je rozděleno dle úseku, jména účastníka a jeho pracovního zařazení.

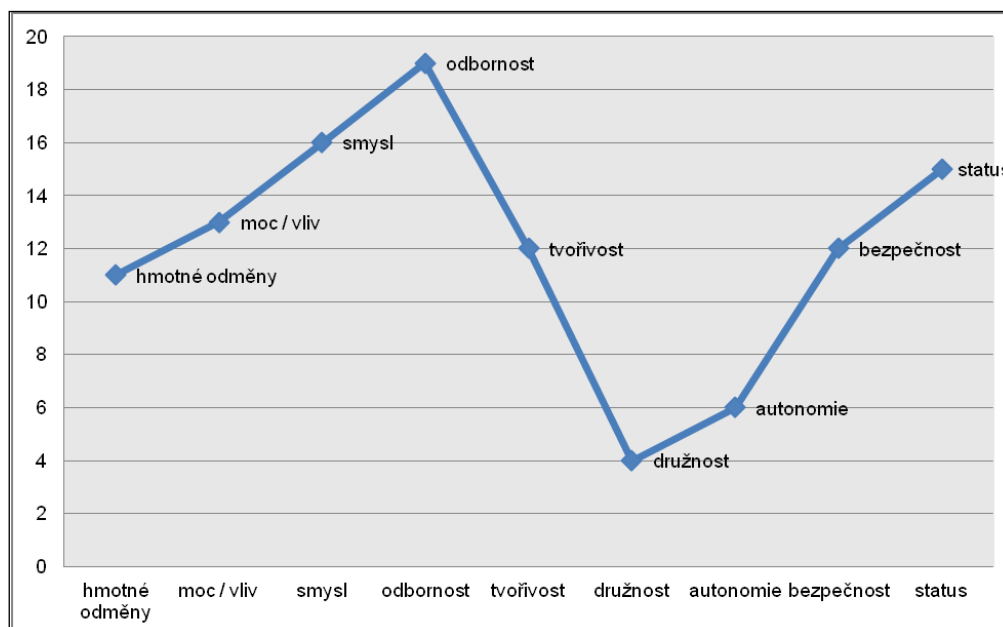
Ekonomický úsek, vedoucí ekonomka (spolumajitelka)

První příčky hodnot:

- 1) Odbornost.
- 2) Smysl práce.
- 3) Status.

Na posledních příčkách se drží autonomie a družnost.

Graf 4: Test hnací síly kariéry: ekonomický úsek



Zdroj: autorka práce (vlastní šetření)



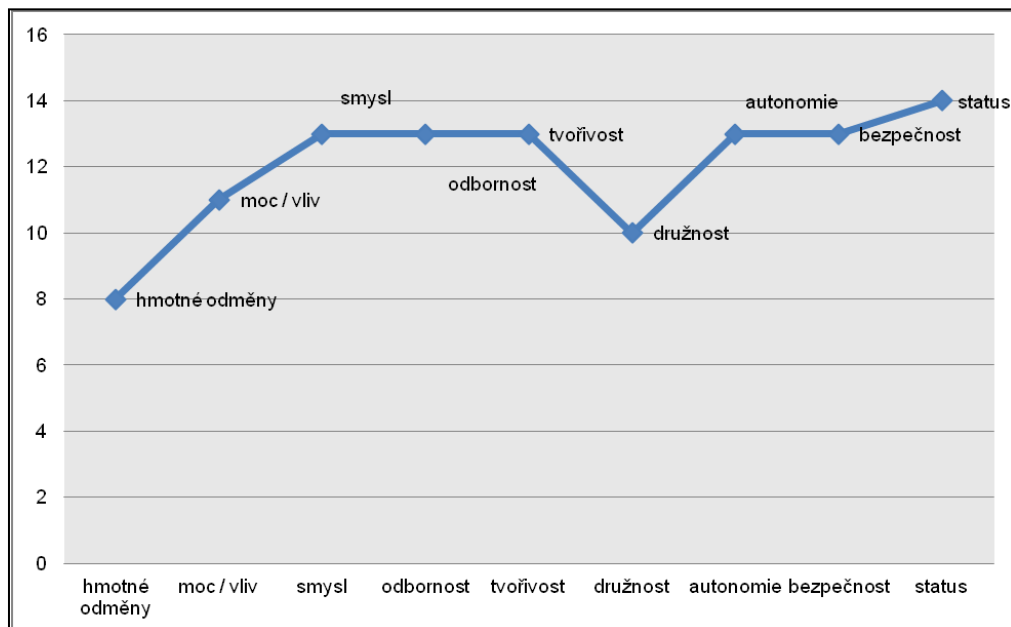
Obchodní úsek, vedoucí obchodního úseku

První příčky hodnot:

- 1) Na první příčce a nejdůležitější je status.
- 2) Na stejné úrovni hned za statusem stojí smysl práce, odbornost, tvořivost, autonomie a bezpečnost.

Na posledním místě jsou hmotné odměny, i když většina lidí má finance na prvních příčkách profesních hodnot.

Graf 5: Test hnací síly kariéry: obchodní úsek



Zdroj: autorka práce (vlastní šetření)

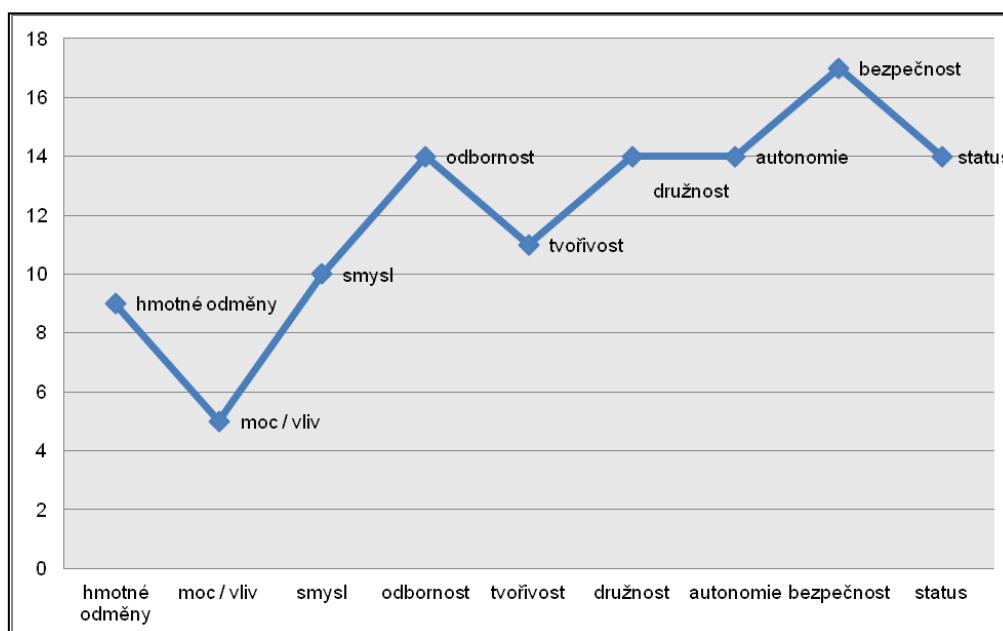
Obchodní úsek, zahraniční obchod

První příčky hodnot:

- 1) Na prvním místě a nejdůležitější je bezpečnost - bezpečí.
- 2) Na stejné úrovni hned za bezpečností (bezpečím) stojí odbornost, družnost, autonomie a status.

Na posledním místě je moc a vliv.

Graf 6: Test hnací síly kariéry: obchodní úsek



Zdroj: autorka práce (vlastní šetření)

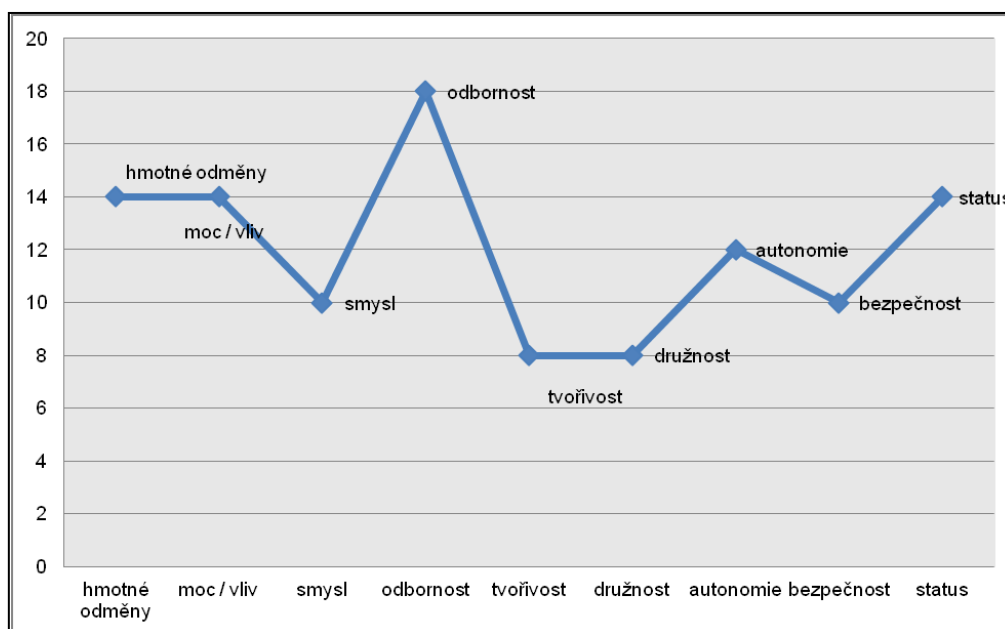
Obchodní úsek, obchodní referent

První příčky hodnot:

- 1) Na prvním místě a nejdůležitějším je odbornost.
- 2) Na stejné úrovni hned za odborností se řadí hmotné odměny, moc/vliv a status.

Na posledním místě je tvořivost a družnost.

Graf 7: Test hnací síly kariéry: obchodní úsek



Zdroj: autorka práce (vlastní šetření)

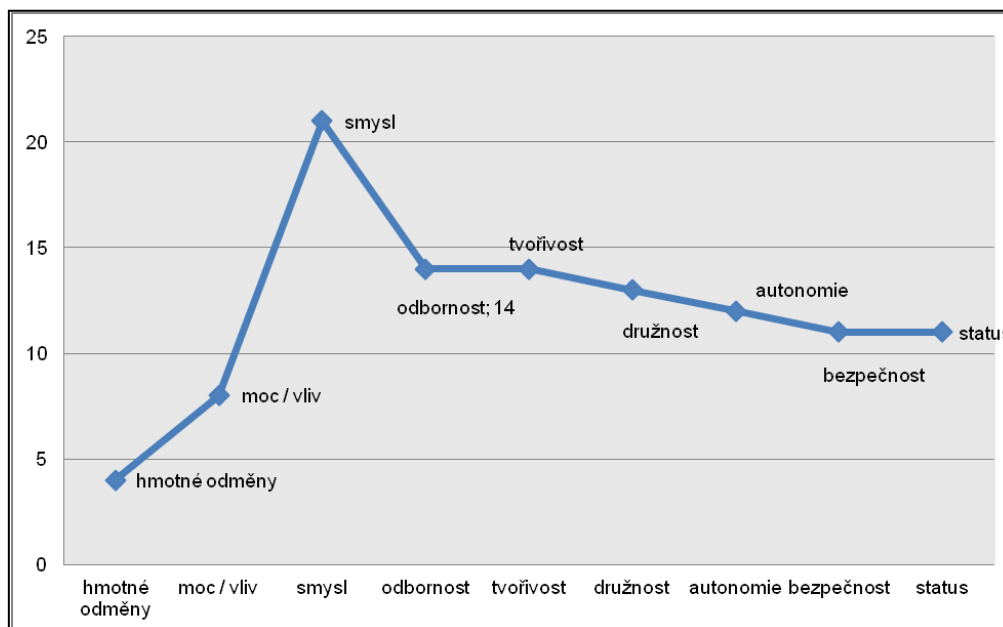
Marketing, vedoucí marketingu (obchodní ředitelka)

První příčky hodnot:

- 1) Na prvním místě a nejdůležitějším místě je smysl práce (dosaženo nejvyššího počtu bodů).
- 2) Na dalším místě se umístila odbornost a tvořivost.

Na posledním místě jsou hmotné odměny.

Graf 8: Test hnací síly kariéry: marketing



Zdroj: autorka práce (vlastní šetření)

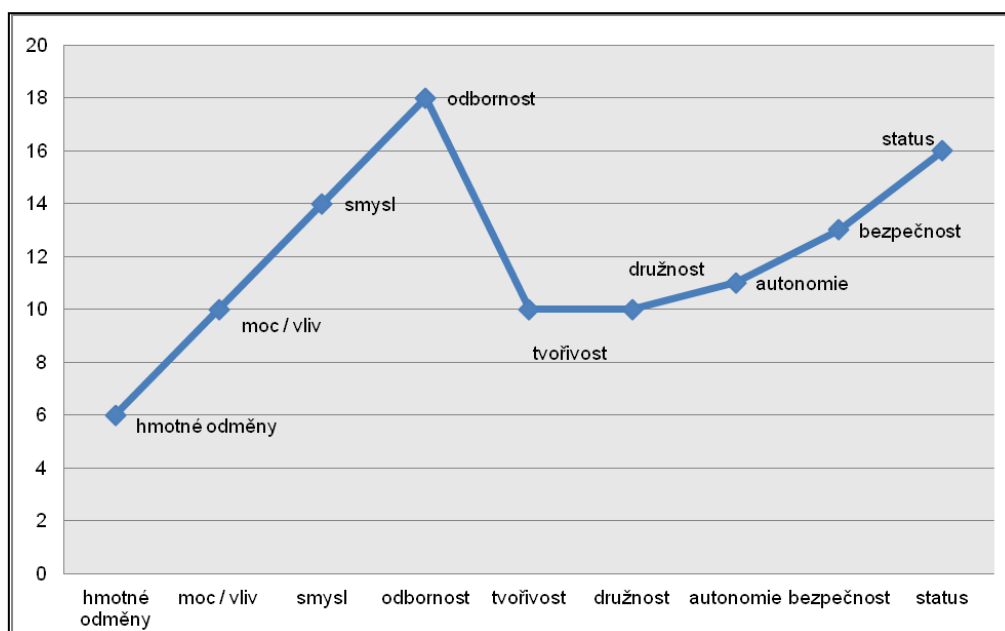
Marketing, referent marketingu

První příčky hodnot:

- 1) Na prvním místě a nejdůležitějším místě je odbornost.
- 2) Hned na dalším místě se nachází status.

Na posledním místě jsou hmotné odměny.

Graf 9: Test hnací síly kariéry: marketing



Zdroj: autorka práce (vlastní šetření)

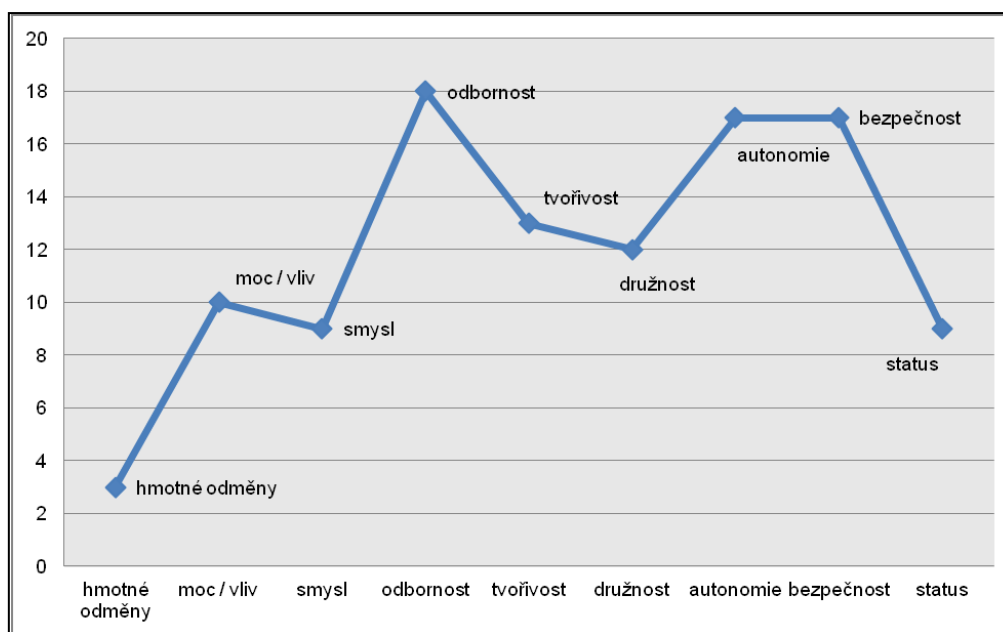
Doprava, vedoucí dopravy

První příčky hodnot:

- 1) Na prvním místě a nejdůležitějším místě je odbornost.
- 2) Hned na dalším místě se nachází autonomie a následuje bezpečnost.

Poslední místo zauímají hmotné odměny. Finanční ohodnocení většina z nás považuje za velmi důležité, a proto ho řadí na první místo, především z existenčních důvodů. V tomto případě je, ale kladen důraz především na odbornost.

Graf 10: Test hnací síly kariéry: doprava



Zdroj: autorka práce (vlastní šetření)

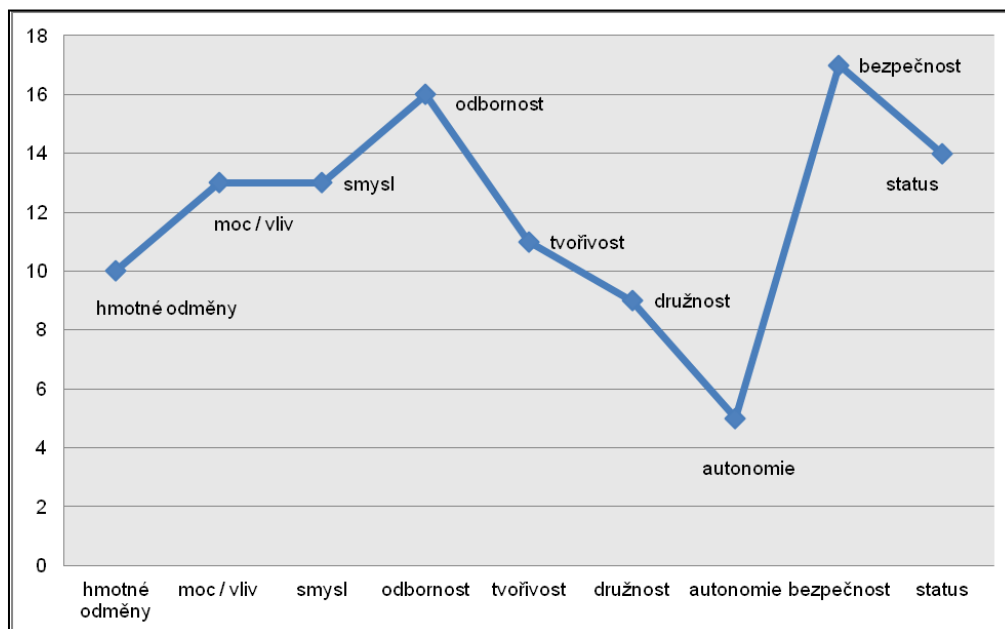
Servis, vedoucí servisu

První příčky hodnot:

- 1) Na prvním místě je bezpečnost.
- 2) Další v pořadí je odbornost, kterou následuje status.

Na posledním místě se nacházejí autonomie a družnost.

Graf 11: Test hnací síly kariéry: servis



Zdroj: autorka práce (vlastní šetření)

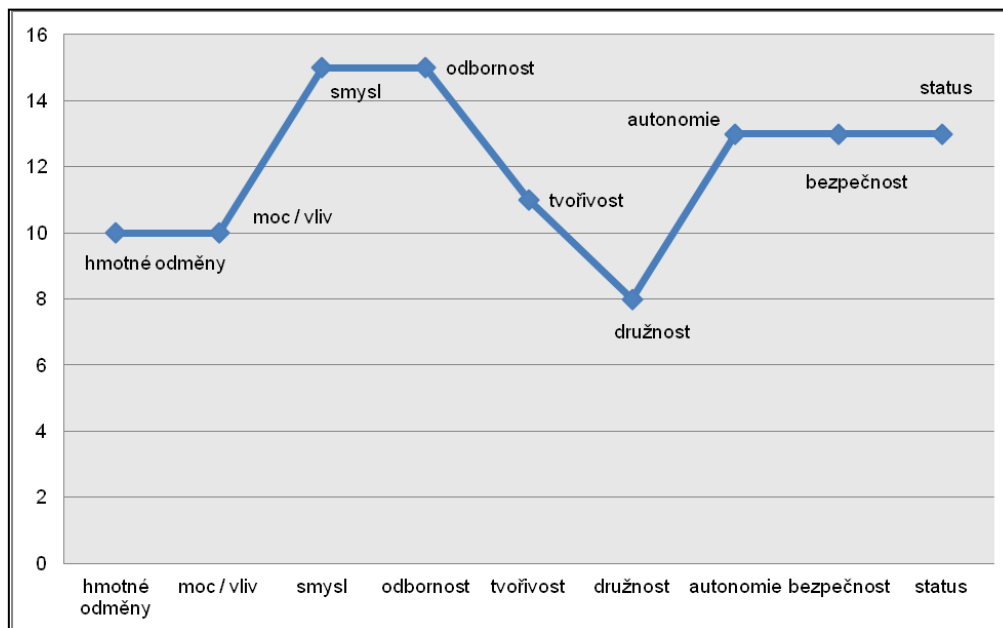
Servis, zástupce vedoucího servisu

První příčky hodnot:

- 1) Smysl práce a odbornost jsou v jedné rovině a pro zástupce vedoucího servisu velmi důležitými profesními prioritami.
- 2) Hned na druhém místě je status, bezpečnost a autonomie.

Na posledním místě se nachází tvořivost a družnost.

Graf 12: Test hnací síly kariéry: servis



Zdroj: autorka práce (vlastní šetření)



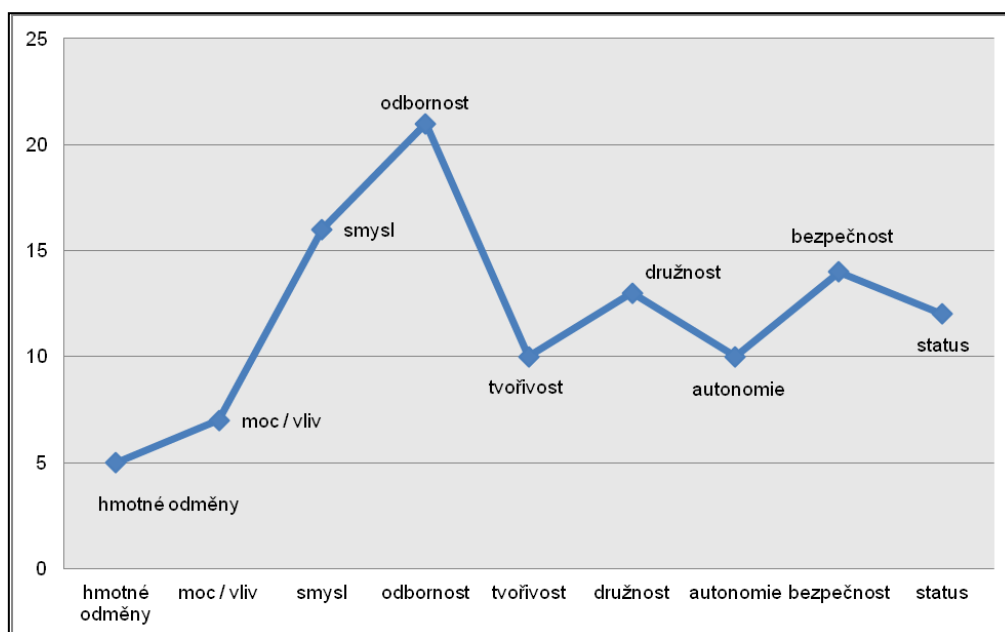
Montážní dílna, autoservis Brno, vedoucí autoservisu

První příčky hodnot:

- 1) Na prvním a nejdůležitějším místě je odbornost.
- 2) Hned na dalším místě se nachází smysl práce.

Na posledním místě jsou hmotné odměny.

Graf 13: Test hnací síly kariéry: montážní dílna, autoservis Brno



Zdroj: autorka práce (vlastní šetření)

### 7.5.7 Analýza realizovaných osobních rozhovorů

Prostřednictvím osobních rozhovorů se zaměstnanci, auditorským týmem získal cenné informace, které jsou klíčovým nástrojem k dalšímu rozvoji společnosti. V důsledku již zmiňovaném stylu řízení se projevují první příznaky krize a opakovaně zaznívá:

- 1) Komunikační problém (vzájemná komunikace).
- 2) Výrazné interpersonální konflikty (především v obchodním oddělení), bohužel zasahují do celé společnosti.
- 3) Značné konflikty na „předávací hraně“ sklad – servis.
- 4) Častá změna priorit mezi projekty, převážně z důvodu okamžité nadměrné potřeby finančních zdrojů.
- 5) Pocit nedostatečně rychlého postupu projektů, které neřídí sám majitel a následné zasahování (pomoc, postrkávání) do těchto projektů.
- 6) Čekání na rozhodnutí majitele na všech úrovních řízení.
- 7) Neznalost strategických plánů na všech úrovních společnosti, ústící v neochotu přebírat za cokoli nového zodpovědnost.

Z rozhovorů autorka zaznamenala, že zaměstnanci už nemají zájem o jakékoliv kompetence, pravomoci a převzetí zodpovědnosti. Dlouholetí zaměstnanci jsou loajální a oddáni společnosti, (respektive majiteli), brání se jakékoliv změně. Při pouhém vyslovení slůvka „změna“ se okamžitě lidé staví proti, protože se bojí, co změna přinese, a jak by mohla případně ovlivnit jejich životy. Změny se obávají hlavně z důvodu nejistoty, případné ztráty zaměstnání, existenčních důvodů apod. Poměrně často se stává, že lidé nemají, co dělat, a tak dělají, co si myslí a uznají za vhodné.

## 8 INTERPRETACE VÝZKUMU

Bylo stanoveno pět pracovních hypotéz v souvislosti s výzkumným cílem na základě výzkumného šetření ve společnosti HTS spol. s r.o. Zábřeh. Všechny vyslovené hypotézy jsou svým obsahem systematicky provázány na praktický cíl výzkumné práce, a proto je téměř logickým závěrem i vzhledem k průběhu praktické části, že se kompletně potvrzují. Hypotézy byly voleny jako jeden ze spojitých prvků s cílem, jenž je všechny prolíná tak, aby bylo postupně možné je využít jako osnovu k další výzkumné práci.

### **Hypotéza č. 1:**

Personálně organizační audit je východiskem z krize.

V zásadě je personálně organizační audit prováděn v období nutnosti či potřeby nějaké změny, což právě krizový stav společnosti je. Jeho správným a profesionálním provedením se odhalí kritická místa, jak v organizační struktuře, tak i v souvisejících procesech. Nedílné zjištění je i stav vzdělanosti všech pracovníků na jednotlivých úrovních řízení. Je nezbytné mít na paměti, že hlavní výkonnou složkou každé společnosti je lidský kapitál, na kterém z největší části leží úspěch i neúspěch, respektive prosperita společnosti. Logicky lze tedy dovést, že správné výstupy a jejich účinná implementace je zcela zásadním možným východiskem z krize. V důsledku popsaného a zjištěného stylu řízení se v HTS projevují první příznaky krize (výrazné interpersonální konflikty v oddělení odbytu, čekání na rozhodnutí majitele apod.). Většina těchto projevů má jedinou příčinu, kterou je sám majitel.

### **Hypotéza č. 2:**

Výsledek personálně organizačního auditu je identifikátorem k dalšímu rozvoji společnosti.

Z již známých skutečností ohledně výstupů z personálně organizačního auditu se zcela jasně nabízí jejich využití k predikci možného dalšího vývoje společnosti. Je možné potvrdit výsledek personálně organizačního auditu za účinný identifikátor dalšího rozvoje při správném využití. Jedním konkrétním příkladem, který může být považován za identifikátor k dalšímu rozvoji společnosti je provedená strategická analýza.

V konečném výsledku to znamená, že HTS bude podnikat v dalších segmentech např. poskytování účetních služeb lékařům, organizování školení různorodého typu, čerpací stanice LPG, myčka automobilů nejen pro potřeby HTS, ale také pro veřejnost, autoservis se zaměřením na přestavby a servis alternativních pohonů v nově vznikající dceřiné společnosti v Brně.

### **Hypotéza č. 3:**

Mezilidské vztahy a komunikace na pracovišti jsou klíčovým prvkem pro řízení změny.

Nejprve je dobré uvědomit si, co vlastně změna je. Změna znamená například přesun ze stavu A do stavu B. V zásadě je nutná identifikace těchto základních bodů tak, aby bylo možné nastavit vlastní proces požadované změny. V tomto procesu jsou jednou z hlavních součástí lidé, kteří se změny budou účastnit. Z toho vyplývá, že lidské zdroje a tím i jejich vlastnosti, chování, vztahy a komunikace mezi nimi budou hrát klíčovou roli, jak v procesu standardním, tak tím pádem a o mnoho více v případě jakékoliv změny. Pokud jsou špatné mezilidské vztahy a neodpovídající komunikace, je prakticky nemožné řídit proces změny, i v případě, že by mohla být velmi výnosná. Pro vlastní proces řízení změny tudíž lze označit, jak komunikaci na pracovišti, tak mezilidské vztahy za klíčové pro řízení změny. Je jasné, že se lidé jakékoliv změny obávají z důvodu nejistoty, případné ztráty zaměstnání apod. V současné situaci je důležité správně vyhodnotit, kde se mezilidské vztahy na pracovišti v HTS nacházejí, než zjišťovat, zda jsou dobré či špatné a poté řešit, co udělat nebo změnit, aby se cítili zaměstnanci spokojeně. Je podstatné, aby mezilidské vztahy a komunikace na pracovišti byly v určité harmonii. Perfektní komunikace může nastat pouze tehdy, je-li verbální i neverbální složka komunikace v jednotě. Nedorozumění vznikají, i když je maximální snaha o komunikaci oboustranná.

Jak říká Toman: *„Nelze provést změny ve firmě, neprovedeme-li nejdříve změny v myšlení a chování našich lidí“*<sup>79</sup>

---

<sup>79</sup> TOMAN, M. *Řízení změn*. 1.vyd. Praha: Alfa Publishing, 2005, s. desky knihy. ISBN 80-86851-13-3.

#### **Hypotéza č. 4:**

Změna firemní kultury působí na chování zaměstnanců.

Určitá firemní kultura existuje v každé společnosti bez ohledu na to, jestli se jí věnuje nebo nevěnuje pozornost. Utváří se postupně, dlouhodobě a lze ji jen těžko ovlivnit, a to zejména u větších společností s dlouholetou tradicí.

Často se slýchá o tom, že by se firemní kultura měla usměrňovat. Majitel kterékoliv firmy by měl vědět, čím je jeho firemní kultura charakteristická, aby mohl říct, co vlastně a jak chce změnit. Každý člověk se v osobním a profesním životě nachází v nějakém prostředí. Vnější prostředí do jisté míry, je neustálým faktorem, který člověk vnímá a akceptuje či nikoliv. Znamená to, že každá změna vnějšího faktoru se odráží a působí na jedince i skupinu lidí. Pokud dojde ke změně vnějšího vlivu v pozitivní směr, tak jedinec i skupina lidí tuto změnu přijme jako novou hodnotu a dále s ní žijí.

Toto platí samozřejmě také i pro vlivy z negativního pohledu, kde dojde též k přijetí nového faktu. Znamená to, že při změně firemní kultury (vnější vliv z pohledu zaměstnance) dojde také k působení na zaměstnance, které vyvolá nutné změny vnímání a chování. Je třeba vědět, že do kategorie firemní kultury jednoznačně spadají tak odlišné věci jako způsob vzdělávání, motivace a odměňování zaměstnanců, historie a značka firmy, firemní filosofie, vize apod.

Firemní kultura je především o zacházení se zaměstnanci, způsobu jakým se zaměstnanci dívají na společnost a svět kolem sebe.

#### **Hypotéza č. 5:**

Vzdělávání zaměřené na vedení společnosti a obchodní oddělení je základem pro úspěšné fungování společnosti.

Pokud bude mít společnost k dispozici vzdělané zaměstnance, kteří nebudou nikým řízeni a jimi vyprodukovaný nevhodný výrobek nebude prodán na tuzemském ani zahraničním trhu, pak rozhodně nebude takto fungující společnost dlouho existovat. Důležitým momentem je nalezení vhodného produktu na vhodný trh, a pokud toto společnost má, pak je podstatné vše odpovídajícím způsobem zorganizovat. Vždy je nutné propojit všechny činnosti tak, aby byly smysluplně využity k realizaci cíle, a to pod kvalitním vedením manažera, který má i odpovídající odborně zdatný obchodní tým. Je naprosto logické, že vzdělávání nebo-li zlepšování v oblasti vedení společnosti a zároveň zkvalitňování „umění“ obchodního oddělení, lze považovat za jeden ze základů pro úspěšné fungování společnosti.

## 9 ZHODNOCENÍ A DOPORUČENÍ VÝZKUMU

Auditorský tým na základě všech získaných informací, prověřených skutečností a dokumentů, předložil návrh potenciálních opatření, včetně jejich předpokládaných důsledků a možných způsobů jejich dosažení:

- 1) Shodnout se na strategii společnosti a stanovit dlouhodobé a krátkodobé cíle.

V současné situaci je „hlavou i krkem“ firmy pan majitel, který přichází s nápady a vlastními projekty. On sám je nositelem tacitních znalostí. Společnost má v tacitních znalostech velký potenciál, protože je těžké, je napodobit. Tyto znalosti vytváří hodnoty a rozhodují o výkonech společnosti.

- 2) Změnit organizační strukturu společnosti, organizační uspořádání.

Změna organizační struktury přináší personální změny:

- a) ukončení pracovního poměru u některých zaměstnanců,
- b) nábor nových pracovních sil, nalít do společnosti novou krev,
- c) vytvoření personálních rezerv.

- 3) Nastavení personálních procesů

- a) v první fázi: příprava popisů pracovních míst v souladu s ISO (délka realizace 1 měsíc),
- b) ve druhé fázi: nastavení odměňovacího a motivačního systému (délka nastavení 1-3 měsíce, včetně zkušebního provozu),
- c) ve třetí fázi: nastavit roční hodnocení zaměstnanců (příprava ročního hodnocení a jeho nastavení 3 měsíce),
- d) ve čtvrté fázi: definovat a následně realizovat rozvoj vzdělávání (příprava rozvojových plánů 1. - 2. Q. 2014, realizace 2. pololetí roku 2014).

- 4) Tvorba firemní kultury, vytváření podmínek pro sociální klima na pracovišti.

Z provedeného šetření vyplývá, že společnost HTS spol. s.r.o., vizionářsky řídí pouze jediný muž, a tím je pan majitel a zakladatel Ing. Schneider. Jediný on má stanovenou jasnou vizi (jak by měla vypadat budoucnost) a strategii (pohled na to, jak se zaměřit na rozhodující záležitosti a faktory úspěchu). V oblasti strategie společnosti je nutné, abychom si uvědomili, jakou vhodnou strategii zvolit, jak ji uvést v život v HTS a následně se strategií seznámit všechny své zaměstnance. Současně se stanovením firemní strategie, ukázat také směr vizí a misí. Strategie tvoří vysvětlení toho, co společnost nebo její část chce, aby se stalo, kam chce jít a jak se tam chce dostat. Majitelé by měli mít na paměti, že sdílené vize mohou být inspirativní.

Většina zaměstnanců bohužel neví, co se děje. Každý ze zaměstnanců by měl znát a vědět, jaká je strategie firmy, jak vypadají strategické plány, aby i oni měli stanovené cíle, kterých chtějí dosáhnout. Z pohledu autorky této práce by lidé, tedy zaměstnanci, měli být zapojováni do procesu strategického plánování. Vlastníci HTS spol. s r.o. mají značný zájem o neustálý rozvoj zaměstnanců a využití nových moderních technologií. V následném kroku se musí stanovit dlouhodobé a krátkodobé cíle společnosti. Auditorský tým navrhuje společnosti, definovat cíle pomocí tzv. metody SMART, což v praktickém pojetí znamená: S - stanovení jednoduchého cíle, M - znamená měřitelný motivující, smysluplný, A - akceptovatelný, akční, adekvátní, zaměřuje se na proces, R - realistický, relevantní, zaměřuje se na výsledek, T - termínovaný, cíl musí mít stanovený konkrétní a splnitelný termín.

V organizační struktuře auditorský tým navrhl, aby se vytvořil plán personálních rezerv, aby bylo vrcholové vedení schopno reagovat na přirozený úbytek zaměstnanců a případné ukončení pracovního poměru ze strany zaměstnanců. Dále navrhl v úseku dopravy, z důvodu vzájemné zastupitelnosti ponechat si určitý počet kmenových zaměstnanců na plný úvazek a dva zaměstnance mít na úvazek poloviční, ale za předpokladu, že dva problémové zaměstnance (zaměstnankyně) propustí.

Toto opatření částečně pokryje zastupitelnost, z důvodu čerpání řádné dovolené a pracovní neschopnosti. V úseku servisu je nutné vymezit role jednotlivých členů pracovního týmu. Zde vážně hrozí odchod zástupce vedoucího servisu.

Autorka doporučuje zvážit profesní rozvoj u zástupce vzhledem k jeho letitým zkušenostem a nabídnout mu v rámci profesního růstu pozici v zákaznickém servisu (technická podpora), protože jeho zájem směřuje k zákazníkům. Je potřeba také upozornit na riziko vyčerpané kapacity vedoucího servisu. Sice působí dojmem, že všechno zvládá, nic není problém, ale ve skutečnosti se blíží k profesnímu konci v HTS.

Je pravděpodobné, že svým chováním a přístupem je schopen pracovní tým rozložit tak, aby byl demotivován (míněno pracovní tým). Osobně autorka navrhuje výměnu vedoucího servisu v horizontu 12 měsíců, z důvodu profesní stagnace a dále doplnit personálně početní stav automechaniků o 2 pracovníky a jednoho servisního technika. V obchodním úseku jsou na základě personálně organizačního auditu navrženy personální změny, z kterých vyplývá, že v nejbližší době (během 2 měsíců), musí být proveden nábor nových pracovních sil. Neprodleně se musí obsadit pozice obchodníka a současně vyhledávat potenciální kandidáty na pozici referent odbytu s jazykovou vybaveností (anglický, polský, italský jazyk). Na vyhledávané pozice jsou jasně vyspecifikované požadavky, aby bylo vedení jasné, kam, kdy, koho a proč budou potřebovat. V žádném případě se nesmí dopustit, aby se přijal člověk do pracovního poměru a ten nevěděl, co tam vlastně dělá, a kam patří, což se stalo u správce budov. V marketingu nastala personální změna s okamžitou platností, kdy po auditu byla jmenovaná do funkce obchodní ředitelky původní vedoucí marketingu. V říjnu 2013 byl v Brně zahájen provoz nově vybudovaného dceřiného pracoviště, kde vznikla montážní dílna a autoservis.

Na základě prozkoumání personální činnosti bylo zjištěno, že vůbec nejsou nastaveny personální procesy, a že základní úkony provádí paní majitelka, což se týká vedení osobních složek zaměstnanců a odměňování zaměstnanců. Auditorský tým rozvrhl do čtyř fází nastavení základních procesů. V první fázi se připraví popisy pracovních míst v souladu s ISO, přičemž je stanovený termín realizace do 1 měsíce). V druhé fázi musí být připraven a zároveň nastavený odměňovací a motivační systém, který v prvopočátku bude spuštěn ve zkušebním provozu v délce 2-3 měsíců. Ve třetí fázi se nastaví roční hodnocení zaměstnanců, které bude do praxe aplikováno během ledna až března 2014. Jeho implementace bude trvat přibližně 3 měsíce a oficiálně spuštěn bude od 1. 04. 2014. Čtvrtá fáze je věnována rozvoji a dalšímu vzdělávání zaměstnanců. Aby tato fáze měla efektivní oboustranný přínos, je pro vedení prioritním úkolem připravit rozvojové plány jednotlivých pracovníků během ledna a února 2014, na základě identifikace potřeb zaměstnance a zaměstnavatele. Počátek realizace rozvojových plánů je naplánován na 1. 03. 2014.

Předmětem zkoumání bylo zjistit, jaké interpersonální vztahy ve firmě fungují. Na základě osobních rozhovorů se zaměstnanci lze říci, že vztahy na pracovišti výrazně ovlivňují dosahování cílů společnosti, včetně pracovních a životních cílů jednotlivých pracovníků. V rodinné společnosti jsou často pracovní vztahy ovlivněny vztahy osobními natolik, že mají značný vliv na chod a klima na pracovišti.



Zaměstnanci nejsou příliš spokojeni se vzájemnou komunikací mezi některými kolegy, ale i panem majitelem. Slabou stránkou mezilidských vztahů je přímá komunikace mezi spolupracovníky. Názorně lze uvést výrazně problémovou komunikaci servisu a skladu nebo komunikace mezi dvěma pracovníci stejného úseku. Bohužel si někteří zaměstnanci nepředávají aktuální informace včas, ale se značným zpožděním.

Je naprosto špatně, když si informace související s výkonem práce zaměstnanci nevyměňují, protože pak dochází ke zbytečné chybovosti. V každém případě, když nefunguje vzájemná komunikace, je na pracovišti zajisté něco špatně.

Na závěr výzkumného šetření, které bylo provedeno v rodinné společnosti HTS spol. s r.o., vyplývá, že interpersonální vztahy, komunikace a atmosféra na pracovišti mají negativní charakter a výsledkem toho jsou vnitřní konflikty. Společným úkolem vedení a auditorského týmu, je odstranit tyto nedostatky, hlavně zefektivnit komunikaci na všech liniových úrovních řízení a pozitivně změnit mezilidské vztahy.

## ZÁVĚR

Tuto diplomovou práci se autorka rozhodla napsat, z důvodu, protože práce s lidmi, jejich vzájemná komunikace a chování výrazně ovlivňují její profesní, ale také osobní život. Vzhledem k tomu, že měla možnost pracovat jako manažerka v rodinných společnostech, přestože každá z nich měla jiný předmět podnikání, vždy úzká spolupráce s lidmi byla pro ni velmi zajímavá, přínosná a hlavně obohatila její profesní život. Určitě se i nadále chce věnovat této práci, protože ji naplňuje a věří, že také ona má, co nabídnout ze svých znalostí a zkušeností. Velice dobře si uvědomuje, že lidé jsou bytosti, s kterými je třeba hlavně komunikovat, umět jim naslouchat a ve vhodnou dobu podat pomocnou ruku.

Většina z nás staví svoji manažerskou profesi na pevné základy, které se opírají o teoretické a praktické poznatky. V oblasti řízení lidských zdrojů je potřeba propojit teoretické znalosti se získanými pracovními zkušenostmi. Autorka v teoretické části definovala základní pojmy související s oborem řízení lidských zdrojů, k čemuž využila odbornou literaturu od předních českých a zahraničních autorů. Řízení lidských zdrojů se stává jádrem každé společnosti, je nejdůležitější složkou a úlohou všech manažerů. Hlavními kapitolami řízení lidských zdrojů, kterým se autorka věnovala, jsou lidské zdroje, personální řízení, management, odměňování a motivace pracovníků, firemní kultura, vzdělávání a rozvoj pracovníků. Z praktického pohledu zaměstnavatele a zaměstnance mají tyto oblasti významné místo při jejich vzájemné spolupráci. Nejvíce pozornosti si vyžádala druhá kapitola, která pojednává o personálně organizačním auditu. Právě personálně organizační audit je aktuálním a žádaným tématem mezi vlastníky společností bez rozdílu, zda se jedná o malou, střední nebo velkou organizaci.

Jak již bylo výše zmíněno, autorka se v praktické části zabývala kompletním personálně organizačním auditem, který byl realizován v listopadu 2013, na žádost majitele rodinné společnosti HTS spol. s r.o. v Zábřehu na Moravě. Sama přiznává, že personální audity dělá ráda, protože má možnost se seznámit s novými lidmi a získat určitý přehled jak funguje kompletně společnost z pohledu lidských zdrojů, financí, techniky, výroby atd. V současné době má za sebou celou řadu úspěšně absolvovaných auditů, z nichž může jmenovat např. společnost ORP CENTRUM, ACTHERM, PETRA AQUA, ROYCE BOHEMIA, VODNÍ SKLO ÚSTÍ NAD LABEM a další.

Cílem auditu v HTS bylo zhodnotit celkový současný stav, ve kterém společnost nachází, a do jaké míry ovlivňují rodinné vztahy fungování rodinné společnosti. Auditorský tým se rozhodl pomocí analýzy SWOT identifikovat silné a slabé stránky, hrozby a příležitosti. Ze zadání vplynuly výzkumné cíle, na základě kterých byly stanoveny pracovní hypotézy. Jejich verifikace byla provedena prostřednictvím získaných faktů, informací a dokumentů od majitelů a zaměstnanců. Výzkumného šetření se zúčastnili všichni zaměstnanci, pouze tři byli omluveni z důvodu pracovní neschopnosti. Pro získání relevantních dat byl proveden kvalitativní výzkum, na základě individuálních rozhovorů a následného psychologického testování jednotlivců. Předmětem výzkumu bylo zjistit, jak jsou zaměstnanci spokojeni se zaměstnavatelem, v jakém pracovním prostředí a podmínkách pracují, co je těší a naopak co jim vadí. Díky psychodiagnostickému testování u vedoucích pracovníků bylo zjištěno, jaká kritéria a hodnoty v profesní kariéře upřednostňují. Autorka práce byla také členkou auditorského týmu, a protože je člověkem, kterého lidské zdroje zajímají po všech stránkách, soustředila se hlavně na to nejcennější, co firma má a tím jsou lidské zdroje. Její návrhy se bezprostředně týkaly lidí. Z jejího pohledu se v první řadě musí vyřešit mezilidské vztahy a komunikace na pracovišti. Zlepšením komunikace, ale myslí komunikaci všemi směry a důraz klade na zpětnou vazbu.

Auditoři se shodli a zdůraznili, že moderní řízení lidských zdrojů vyžaduje pozornost spolehlivého a zodpovědného člověka, který ponese plnou zodpovědnost za komplexní vedení personální agendy, personální plánování, organizaci práce, odměňování, hodnocení a motivaci pracovníků, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců. Tento člověk v HTS není, a proto navrhuje, aby tuto pravomoc převzala spolumajitelka společnosti. V rámci personálně organizačního auditu byla doporučena okamžitá opatření, což se mělo projevit ihned po realizaci. Okamžitá opatření zahrnovala personální organizační změny, kariérní postupy u některých zaměstnanců. Autorku práce překvapilo, když se objevila v provozu, že jsou zaměstnanci úkolováni napřímo panem majitelem. Osobně požádala pana majitele, aby svěřil a zároveň předal, personální kompetence odpovědným vedoucím pracovníkům svěřených úseků. V dnešní době firmy procházejí různými změnami, a protože HTS je neustále se rozvíjející společností, potřebuje připravené a vzdělané lidi.

Vzdělávání a další rozvoj pracovníků je nepřetržitý proces, který nejen zvyšuje existující schopnosti, ale také vede k rozvíjení dovedností, znalostí, a tak lidi připravují na náročnější a vyšší úkoly. Zaměstnanci volají po vzdělávání, protože podle jejich sdělení jim právě vzdělávání poskytované zaměstnavatelem chybí. Pro efektivní vzdělávání je potřebná motivace a samostatné vzdělávání. HTS vlastní školicí středisko, a tak se člověk domnívá, že je vzdělávání věnován čas přímo na pracovišti. Takovéto vzdělávání se nazývá neformální a v praxi to znamená učení se ze zkušenosti. Někteří zaměstnanci, jak je bylo možné poznat, mají potenciál osobního rozvoje. Proto je vhodné vybrat zaměstnance, kteří rozvojový potenciál opravdu mají a společně s nimi naplánovat další vzdělávání. Auditoři upozornili na význam celoživotního vzdělávání, protože vidí, že nastává zde reálná práce na změnách postojů zaměstnanců a aplikaci nových dovedností přímo na pracovištích. Naposled se ještě autorka chce vrátit k problematice mezilidských vztahů. Z výsledků výzkumu je patrné, že vztahy mezi rodinnými příslušníky jednoznačně ovlivňují celkový chod rodinné společnosti. Všeobecně lze konstatovat, že zpravidla všichni zaměstnavatelé kladou vysoký důraz na mezilidské vztahy a komunikaci v rámci společnosti, protože zdravé pracovní vztahy, tak výrazně přispějí k efektivnosti a úspěšnosti trhu. Atmosféra na pracovišti odráží názory vedení i pracovníků společnosti, jakým způsobem, jsou vztahy řízeny, a jak se lidé k sobě vzájemně chovají. Pracovní vztahy jsou úzce propojeny s atmosférou na pracovišti, kde lidé tráví spoustu času a právě atmosféra je ovlivněna vzájemnou důvěrou a loajalitou. V HTS není tajemstvím, že pan majitel nikomu nedůvěřuje. Když se auditoři zeptali zaměstnanců. Zde je atmosféra plná napětí a konfliktů, jednohlasně se shodli a řekli: „ano.“ Ke konfliktům dochází často a nebáli se říct, že jsou neustále. Sice je zdravé a ku prospěchu, pro správně fungující pracovní tým si občas vyměnit názor, popřípadě o daném problému diskutovat, ale zde jsou konfliktní situace každodenní záležitostí. Bohužel autorka přiznává, že shledala v pracovním prostředí výrazné projevy nesnášenlivosti, rivality a zášti. Svým, jí vlastním lidským přístupem, se snažila vnést do malé rodinné společnosti pozitivní náladu a vyzvala majitele, aby společně s nimi vytvořili firemní kulturu. Firemní kultura je de facto popisem úrovně mezilidských vztahů a atmosféry ve společnosti. Vždy je nejlépe začít u sebe, tedy od nás, od shora směrem k jednotlivým pracovníkům. Jak už od auditorů zaznělo, musí být stanovena strategie, vize, hodnoty, protože právě toto firemní kulturu do jisté míry předurčuje.

Na závěr této diplomové práce chce autorka říci:

*„Věřím, když budeme mít společný zájem, budeme chtít, že se naše cesty propojí a my společně v přátelské rodinné atmosféře budeme chodit s radostí a s úsměvem do práce.“*

## SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

### Seznam použitých českých zdrojů

- ARMSTRONG, M. *Management a leadership*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-217-4.
- ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
- ARNOLD, J. a SILVESTER, J., PATTERSON, F., ROBERTSON, I., COOPER, C., BARTÁK, J. *Personální řízení, současnost a trendy*. 1. vyd. Praha: UJAK, 2011. ISBN 978-80-7452-020-4.
- BARTÁK, J. *Quo vadis, personalistiko*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2010. ISBN 978-80-87197-35-6.
- BENEŠ, M. *Andragogika*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2580-2.
- BENEŠ, M. *Andragogika – teoretické základy*. 1. vyd. Praha: Eurolex Bohemia, 2003. ISBN 80-864-3223-8.
- COVEY, S. *7 návyků skutečně efektivních lidí*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2008. ISBN 978-80-7261-156-0.
- ČASTORÁL, Z. *Základy moderního managementu*. 1. vyd. Praha: UJAK, 2009. ISBN 978-80-86723-76-1.
- DEVITO, J. *Základy mezilidské komunikace*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2018-0.
- GREGAR, A. *Personální řízení I. – vybrané kapitoly*. 1. vyd. Brno: Vysoké technické učení v Brně, 1999. ISBN 80-214-1500-2 .
- HOSPODÁŘOVÁ, I. *Kreativní management v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-1737-1.
- KŘIVOHLAVÝ, J. *Jak si navzájem lépe porozumíme*. 1. vyd. Praha: Svoboda, 1988. ISBN 25-095-88.
- KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3. akt. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-2202-3.
- KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 4. rozš. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.
- MUSIL, J. *Sociální a mediální komunikace*. 1. vyd. Praha: UJAK, 2010. ISBN 978-80-7452-002-0.

- PALÁN, Z., T. LANGER. *Základy andragogiky*. 1. vyd. Praha: UJAK, 2008. ISBN 978-80-86723-58-7.
- PLAMÍNEK, J. *Synergický management. Vedení, spolupráce a konflikty lidí ve firmách a v týmech*. 2.přepr.a akt. vyd. Praha: Argo, 2000. ISBN 80-7203-258-5.
- PLAMÍNEK, J. *Vedení lidí, týmů a firem. Praktický atlas managementu*. 3. akt. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2448-5.
- ŠULEŘ, O. *5 rolí manažera a jak je profesionálně zvládnout*. 1.vyd. Brno: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-2316-4.
- TOMAN, M. *Řízení změn*. 1.vyd. Praha: Alfa Publishing, 2005. ISBN 80-86851-13-3.
- VEBER, J. a kol. *Management. Základy, prosperita, globalizace*. 2. přepr. a akt. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-029-7.
- VETEŠKA, J., M. TURECKIOVÁ. *Vzdělávání a rozvoj podle kompetencí. Kompetence v andragogice, pedagogice a řízení*. 1. vyd. Praha: UJAK, 2008. ISBN 978-80-86723-54-9.
- VRTIŠKOVÁ, M. *Teorie a metody sociální práce*. 1. vyd. Brno: Tribun EU, 2009. ISBN 978-80-7399-877-6.

### **Seznam použitých internetových zdrojů**

- APERTA. *Metody - poradenství*. [online]. [cit. 2013-11-27]. Dostupné z: <http://www.aperta.cz/metody-poradenstvi/procesni-audit.htm>
- GNOSTIKA. *Personální audit*. [online]. [cit. 2013-11-27]. Dostupné z: <http://www.gnostika.cz/inpage/personalni-audit/>
- HR Resource, Ivira. [online]. [cit. 2013-11-27]. Dostupné z: <http://kariera.ihned.cz/c1-34385320-rizeni-lidskych-zdroju-v-ekonomicke-recesi>
- IPODNIKATEL. *Personální management*. [online]. [cit. 2013-11-29]. Dostupné z: <http://www.ipodnikatel.cz/Personalni-management/firemni-kultura.html>
- LEGENDOR. *Poradenství*. [online]. [cit. 2013-11-27]. Dostupné z: <http://www.legendor.cz/poradenstvi.html>
- UNIVERZITA. *Vedení lidí a motivace*. [online]. [cit. 2013-11-17]. Dostupné z: <http://univerzita-online.cz/mng/zm/vedeni-lidi-a-motivace/maslowova-teorie-potreb-pyramida/>

URBAN, J. *Práce a mzda*. [online]. [cit. 2013-11-27].

Dostupné z: [http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d5262v7303-personalni-a-organizacni-audity-podniku-cile-metody-a-vy/?search\\_query=\\$issue=3177&search\\_results\\_page=1](http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d5262v7303-personalni-a-organizacni-audity-podniku-cile-metody-a-vy/?search_query=$issue=3177&search_results_page=1)

### **Seznam ostatních zdrojů**

EISEL, J. *Psychologie řízení*. Materiál k přednášce ze dne 21. 2. 2010

ODKORKOVÁ, L. *Mezilidské vztahy a sociální klima na pracovišti. Vliv vztahů ve firmě na implementaci změn*. Praha, 2011. Bakalářská práce. UJAK.

Vedoucí práce: Juraj Eisel

URBAN, J. *Strategická role HRM*: Materiál k přednášce ICV. 2000. Consilium Group, Management Consultants



## SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ a TABULEK

### Seznam obrázků

Obrázek 1: Vztah mezi pojetím řízení lidí .....	17
Obrázek 2: Stavba základů managementu .....	19
Obrázek 3: Proces komplexního personálního auditu .....	25
Obrázek 4: Dimenze zaměstnaneckého vztahu .....	39
Obrázek 5: Hierarchie potřeb podle Maslowa .....	51
Obrázek 6: Proces motivace.....	53
Obrázek 7: Základní cyklus systematického vzdělávání pracovníků .....	63
Obrázek 8: Organizační schéma HTS .....	68

### Seznam grafů

Graf 1: Demografické rozdělení pracovníků.....	75
Graf 2: Nejvyšší dosažené vzdělání pracovníků .....	76
Graf 3: Pracovní zařazení pracovníků .....	77
Graf 4: Test hnací síly kariéry – ekonomický úsek.....	87
Graf 5: Test hnací síly kariéry – obchodní úsek.....	88
Graf 6: Test hnací síly kariéry – obchodní úsek.....	89
Graf 7: Test hnací síly kariéry – obchodní úsek.....	90
Graf 8: Test hnací síly kariéry – marketing .....	91
Graf 9: Test hnací síly kariéry – marketing .....	92
Graf 10: Test hnací síly kariéry – doprava .....	93
Graf 11: Test hnací síly kariéry – servis.....	94
Graf 12: Test hnací síly kariéry – servis.....	95
Graf 13: Test hnací síly kariéry – montážní dílny.....	96

### Seznam tabulek

Tabulka 1: Časový rozvrh výzkumného šetření .....	74
Tabulka 2: Test hnací síly kariéry .....	86



## **SEZNAM PŘÍLOH**

<b>Příloha A – Test hnací síly kariéry .....</b>	<b>I</b>
<b>Příloha B – Test spokojenosti zaměstnanců .....</b>	<b>V</b>

# PŘÍLOHY

## Příloha A – Test hnací síly kariéry

Zadání:

Následuje třicet šest párů častých odpovědí na otázku, co si lidé přejí a požadují od své kariéry. Musíte zhodnotit, nakolik je pro vás to či ono vyjádření v jednotlivých párech důležité a udělit tři body (ne více, ne méně). Jinými slovy, je možné rozdělit body mezi dvě možnosti v prvním páru například takto:

Volba jedna: A = 3 body                      B = 0 bodů

Volba dva:    A = 2 body                      B = 1 bod

Volba tři:     A = 1 bod                         B = 2 body

Volba čtyři:  A = 0 bodů                      B = 3 body

Písmena před každou položkou jsou pro účely sečítání a zatím se o ně nemusíte starat. Pouze se po dokončení testu ujistěte, že jste vždy rozdělili tři body každému páru otázek.

- A. Budu spokojen(a) jen s neobvykle vysokou životní úrovní.
- B. Chtěl(a) bych mít podstatný vliv na ostatní lidi.
- C. Cítím se spokojen(a) jen tehdy, když má moje práce smysl sama o sobě.
- D. Chci být skutečným odborníkem v oblasti, kterou se zabývám.
- E. Chci v práci využít své tvůrčí schopnosti.
- F. Je pro mě zvláště důležité pracovat s lidmi, kteří jsou mi sympatičtí.
- G. Měl(a) bych pocit zvláštního uspokojení, kdybych si mohl(a) vybrat, co chci.
- H. Chci si být naprosto jista(ý), že budu finančně zajištěn(a).
- I. Líbí se mi, když ke mně lidé vzhlížejí.
- A. Bez okolků přiznávám, že chci prostě být bohatý(á).
- B. Chci hrát podstatnou roli ve vedení.
- C. Dělán to, co má pro mě význam, dokonce i když za to není hmatatelná odměna.
- D. Chci mít pocit, že mám obtížně dostupnou kvalifikaci.
- E. Chci vytvářet věci, které by si lidé spojovali pouze se mnou.
- F. Hledám v práci hluboké společenství s ostatními lidmi.

- G. Uspokojovalo by mne, kdybych se sám (sama) mohl(a) rozhodovat, jak využiji čas.
- A. Nebudu spokojen(a), dokud nezískám velké materiální bohatství.
- D. Chci pro svůj vlastní dobrý pocit ukázat, že svému oboru skutečně rozumím.
- C. Moje práce je součástí mého hledání smyslu života.
- E. Chci, aby na věcech, které vyprodukuji, byl můj podpis.
- A. Jde mi o to, abych si mohl(a) dopřávat vše, co chci.
- H. Skutečně mě přitahuje zaměstnání, které zaručuje dlouhodobou jistotu.
- B. Hledám roli, která mi zajistí podstatný vliv na ostatní.
- D. Líbilo by se mi, být specialistou ve svém oboru.
- C. Je pro mě důležité, aby má práce dávala širšímu společenství něco pozitivního.
- F. Dobré vztahy s mými kolegy na pracovišti jsou pro mě důležité.
- E. Chci, aby moje tvůrčí schopnosti byly, co nejvíce využívány.
- G. Dal(a) bych přednost tomu, být svým pánem.
- F. Zvláštní uspokojení by mi daly blízké vztahy k ostatním lidem na pracovišti.
- H. Chci se v životě dívat dopředu a cítit jistotu, že budu vždy v pořádku.
- A. Chci mít možnost utrácet snadno peníze.
- E. Chtěl(a) bych být v práci opravdovým objevitelem.
- B. Upřímně řečeno, rád bych ostatním říkal(a), co mají dělat.
- F. Pro mě je velmi důležité být nablízku ostatním.
- C. Pohlížím na svou kariéru jako na součást hledání hlubšího smyslu života.
- G. Zjistil(a) jsem, že chci přijmout plnou zodpovědnost za svá rozhodnutí.
- D. Těšilo by mě mít pověst skutečného znalce.
- H. Byl(a) bych klidný(á) jen v místě se zajištěnou kariérou.
- A. Toužím po lesku bohatství.
- F. Chtěl(a) bych v práci poznat nové lidi.
- B. Rád(a) vykonávám role, které mi dávají kontrolu nad tím, co dělají ostatní.
- G. Je pro mě důležité, že si sám (sama) mohu stanovit cíle, které hodlám plnit.
- C. Zcela bych se zasvětil(a) práci, o které bych věřil(a), že její výsledek má smysl.
- H. Moc by mi pomohlo, kdybych věděl(a), jak na tom budu, až půjdu do důchodu.
- F. Přátelství s ostatními lidmi v práci by mi ztěžovala dělat kariéru.
- I. Je pro mě důležité, abych byl(a) chápán(a) jako součást celku.
- B. Líbilo by se mi mít na starosti řízení lidí a zdrojů.
- E. Chtěl(a) bych udělat věci, které přede mnou nikdo neudělal.

- C. Koneckonců dělám to, co považuji za důležité, ne to, co jen napomáhá mé kariéře.
- I. Hledám veřejné uznání.
- E. Chci dělat něco výrazně odlišného od ostatních.
- H. Většinou volím jistotu.
- B. Chci, aby mě ostatní lidé viděli jako vůdce.
- I. Sociální status je pro mě důležitým motivátorem.
- A. Přitahuje mě vysoký životní standard.
- G. Raději bych se v práci vyhnul(a) příliš těsné kontrole svého šéfa.
- E. Chci, aby na mých výrobcích bylo i mé jméno.
- I. Stojím o to, aby ostatní formálně uznali mé pracovní výsledky.
- B. Dám přednost tomu mít odpovědnost.
- H. Když nevidím svou kariéru daleko dopředu, cítím se být znepokojen(a).
- D. Líbilo by se mi být osobností s cennými znalostmi odborníka.
- G. Cítil(a) bych uspokojení, kdybych se nemusel(a) zodpovídat jiným lidem.
- G. Nerad se cítím jako malé kolečko ve velkém stroji.
- I. Uspokojovalo by mě, kdybych měl(a) vysoce ceněné zaměstnání.
- A. Jsem připraven(a) dělat většinu věcí pro materiální odměnu.
- C. Dívám se na práci jako na prostředek obohacení svého osobního rozvoje.
- I. Chci mít prestižní postavení ve všech organizacích, pro které pracuji.
- H. Vždy mě přitahuje bezpečná budoucnost.
- F. Pokud vycházím dobře s lidmi, na ostatním mi nesejde.
- D. Budu-li moci přispět po odborné stránce, přinese mi to zvláštní uspokojení.
- I. Líbilo by se mi užívat symbolů postavení, které přicházejí s vyšší pozicí.
- D. Aspiruji na vyšší úroveň odborné kompetence.

Výsledek testu se zjistí, když se sečtou všechny body, které jste dali položkám A, B, C, D, E, F, G, H a I. Zapsat součty bodů do kolonek v tabulce a zkontrolovat, zda součet všech bodů je 108. Tato čísla se přenesou do profilu hnacích sil (viz. tabulka).

Tabulka: Profil hnací síly

A	B	C	D	E	F	G	H	I
Hmotné odměny	Moc vliv	Smysl	Odbornost	Tvořivost	Družnost	Autonomie	Bezpečnost	Status

Zdroj: Společnost Newton Business Development, a.s., 2007.

## **Příloha B – Test spokojenosti zaměstnanců**

Zadání:

Vyplnění testu trvá přibližně pět minut. Přečtěte si pečlivě následující otázky a u každé z nich si zakroužkujte vámi vybranou odpověď. Aby vyhodnocení testu bylo spolehlivé, odpovězte na všechny otázky.

Formulace testových otázek vychází z výzkumu „Měření kvality pracovního života“, který realizoval Výzkumný ústav práce a sociálních věcí s finanční podporou MPSV ČR v rámci programu „Moderní společnost a její proměny.“ Zdroj: CVVM.

Bodové ohodnocení

1 – rozhodně ne

2 – spíše ne

3 – ani ano, ani ne

4 – spíše ano

5 – rozhodně ano

### **1) Jste spokojen(a) s následujícími okolnostmi vaší práce?**

Zajímavost práce.

Pracovní zátěž (množství práce).

Mzdové ohodnocení.

Možnost povýšení.

Vztahy s přímým nadřízeným.

Zaměstnanecké výhody.

Pracovní podmínky.

Jistota zaměstnání.

### **2) Komunikace a sdílení informací**

Mám dostatek informací pro kvalitní výkon své práce.

Můj nadřízený vytváří prostor pro to, aby se zaměstnanci mohli ke své práci vyjádřit.

Naše firma vynakládá dostatečné úsilí, aby získala přehled o názorech a postojích zaměstnanců.



### **3) Interpersonální vztahy**

Mezi kolegy převažuje přátelská atmosféra.

Moji spolupracovníci jsou ochotni m v případě potřeby pomoci při práci.

Většina lidí v našem oddělení (týmu) má s přímým nadřízeným přátelské vztahy.

### **4) Profesní rozvoj a kariérní růst**

Při práci mohu využít své schopnosti a dovednosti.

Mám dostatek příležitostí k neustálému rozšiřování svých dovedností.

### **5) Odměňování a hodnocení**

V naší firmě je odměňování přiměřeně vázáno na pracovní výkon.

Odměňování je s ohledem na mé pracovní výkony spravedlivé.

Moje práce mi dává pocit osobního úspěchu.

Mám pocit, že dělám užitečnou práci.

Moje práce je podnětná a zajímavá.

### **6) Styl řízení**

Můj nadřízený dobře stanovuje pracovní cíle.

V případě potřeby se na svého nadřízeného mohu kdykoliv obrátit.

Domnívám se, že můj nadřízený jedná se zaměstnanci spravedlivě.

Můj nadřízený podporuje můj odborný růst.

Můj nadřízený se zajímá o názory a nápady pracovníků a využívá jich.

Myslím, že naše oddělení (tým) je dobře řízeno.

### **7) Organizace práce**

Mám přiměřený čas na kvalitní výkon své práce.

Svou práci si mohu zorganizovat podle vlastního uvážení.

V našem oddělení (týmu) je většinou dostatek pracovníků na zvládnutí požadované práce.

### **8) Vztah k firmě**

Myslím, že naše firma jako celek je dobře řízena.

Jsem hrdý(á) na to, že pracuji pro naši firmu.

Doporučil(a) bych naši firmu jako dobrého zaměstnavatele.

Výsledné vyhodnocení:

Pokud jste odpověděl(a) na všechny uvedené otázky, sečtěte si prosím, celkový počet bodů. Ty jsou totožné s čísly, jež jste označil(a) – zakroužkoval(a) u jednotlivých otázek jako své odpovědi.

### **170 – 140 velmi spokojen**

Zdá se, že se v práci cítíte opravdu dobře. Máte prakticky vše, co ke spokojenosti potřebujete. Se svými kolegy vycházíte téměř bez problémů a ani se svým nadřízeným nemáte zásadní rozepře. Za svou práci jste pravděpodobně adekvátně odměněn, vyhovují vám také pracovní podmínky současného zaměstnání. Máte příležitost k dobrému využití svých schopností a dovedností. Pokud máte zájem o vlastní rozvoj, je velice pravděpodobné, že současné zaměstnání vám jej umožňuje. Pracujte dál a práci neměňte.

### **139 – 115 bodů spokojen s výhradami, vezměte aktivitu do vlastních rukou**

Patříte do početné kategorie lidí, kteří jsou se svou prací relativně spokojeni. Míváte však ke své práci někdy výhrady. Zdá se, že základní předpoklady ke spokojenosti v práci máte. Problémy můžete vidět v organizaci práce, ve vztazích mezi kolegy nebo s vaším přímým nadřízeným. Nespokojenost může také pramenit z nedostatečných možností kariérního a osobnostního růstu. Může se také stát, že máte jiné finanční očekávání a váš zaměstnavatel není schopen je naplnit.

### **114 – 90 bodů nespokojen - zůstat nebo odejít?**

Zdá se, že ve svém zaměstnání příliš spokojen nejste. Pravděpodobně vás k nespokojenosti nevede pouze jediný důvod jako třeba špatné pracovní prostředí, ale nejspíš vás trápí více věcí. Můžete mít pocit, že v práci nemůžete využít své schopnosti a dovednosti, že děláte něco, co je pod vaší úrovní. Nebo se nabízí vysvětlení, že finanční příjem nedostačuje vašim potřebám. Důležité je rozhodnout se, zda v současné práci zůstat, anebo ji změnit. Důvod ke změně jistě najdete, zamyslete se ale především nad tím, zda je vaše nespokojenost jen přechodná, způsobená náhlou nepříznivou situací, anebo zda trvá již delší dobu. Zvažte také možná pro a proti a hlavně se zeptejte sami sebe, zda na změnu máte chuť a energii. Pokud věříte, že změna by pro vás byla opravdu dobrá, ale současně si myslíte, že na ní nemáte dost sil a energie, tak si nezapomeňte uvědomit, kolik energie vás opravdu stojí setrvávání v současném stavu.

### **Méně než 90 bodů velmi nespokojen, poohlédněte se jinde**

Vaše výsledky napovídají, že buď patříte k notorickým skeptikům, anebo s vaší prací opravdu není něco v pořádku. Jste nespokojen/a s velkou řadou věcí, ale otázka spíše stojí tak, zda jste vůbec s něčím v současné práci spokojen/a. Hledejte odpověď na otázku, proč pracujete tam, kde vás téměř nic netěší. Máte dobrý důvod k tomu, abyste na tomto místě zůstal/a? Co vám současná práce přináší? Co vám naopak bere? Zdá se, že vám práce přináší jen velmi málo a nejspíš se opakovaně stává, že nepříznivá situace v pracovním životě vám bere chuť a energii i v ostatních oblastech života. Pokud nemáte pádný důvod na současném místě setrvat, porozhlédněte se jinde.

## **BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE**

**Jméno autora: Ladislava Odkorková**

**Obor: Andragogika**

**Forma studia: Kombinované studium**

**Název práce: Personálně organizační audit v rodinné společnosti**

**Rok: 2014**

**Počet stran textu bez příloh: 100**

**Celkový počet stran příloh: 8**

**Počet titulů českých použitých zdrojů: 24**

**Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 0**

**Počet internetových zdrojů: 7**

**Počet ostatních zdrojů: 3**

**Vedoucí práce: Mgr. Ing. Stanislav Termann**