

# Řízení lidských zdrojů a komunikace uvnitř podniku

Vlasta Doležalová

**Abstrakt:** Řízení lidských zdrojů je pro podniky zásadní, s tím souvisí i vnitropodniková komunikace a poskytování informací zaměstnancům. Cílem tohoto příspěvku je analýza personálního systému zaměřený na oblasti vztahu nadřízeného a podřízeného, komunikace mezi nadřízeným a podřízeným a poskytování informací nadřízeného podřízenému z pohledu podřízených. Data byla získána pomocí dotazníkového šetření zaměstnanců podniků z Jihočeského kraje, které se uskutečnilo v průběhu roku 2012. Příspěvek je založen na datech za pomoci grantového projektu GAJU 039/2013/S s názvem: Management lidských zdrojů malých a středních podniků.

**Klíčová slova:** řízení lidských zdrojů · komunikace · nadřízený a podřízený

**JEL Classification:** D83 · O15

## 1 Úvod

Řízení lidských zdrojů lze definovat dle Armstronga (2006) jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení nejcennějšího statku organizace, jsou to v ní pracující lidé, kteří jako jednotlivci i jako kolektivy přispívají k dosažení jejich cílů. Podle Grahama a Benneta (1992) účelem řízení lidských zdrojů je zajistit, aby zaměstnanci organizace (tzn. její lidské zdroje) byli využíváni takovým způsobem, aby zaměstnavatel dosáhl největšího možného užítku z jejich schopností – lidského potenciálu a zaměstnanci získali materiální i psychologickou odměnu za svou práci. Koncepce řízení lidských zdrojů je nejčastěji předkládaná jako rozvoj směrem ke strategickému řízení lidských zdrojů (strategic HRM) (Armstrong a Baron, 2002), k mezinárodním a interkulturálním aspektům řízení organizací (international management, intercultural management) a mezinárodnímu řízení lidských zdrojů (crosscultural management (Brewster, Sparrow a Vernon, 2007).

Řízení lidských zdrojů je úzce spojeno s komunikací. Způsob komunikace v rámci podniku je důležitým prvkem firemní kultury, protože komunikace je pojátkem mezi všemi podnikovými činnostmi (Janda, 2004). Správná informovanost zaměstnanců má vliv na motivaci, ochotu zapojovat se do procesů, loajalitu a sociální klima v podniku (Dytrt at al., 2006). Brooks (2003) uvádí, že veškerá komunikace v organizace jde přes její srdce, což je vedení. Dovednost komunikace je jedna ze základních dovedností vedoucího. Dále uvádí, že základním komunikačním nástrojem vedoucího je jeho charisma a forma sdělování informací je výsledkem a součástí podnikové strategie.

Má-li být dosaženo úspěchu, je v jakékoliv firmě potřeba opravdová komunikace založená na každodenní informovanosti (Martin, 2007). Pokud chce podnik zlepšit komunikaci uvnitř podniku, musí se rozvíjet z důvodu lepšího výkonu a efektivit organizace (Cejhamr a Dědina, 2010).

## 2 Materiál a metodika

Primární data byla získána pomocí dotazníkového šetření od 107 zaměstnanců podniků z Jihočeského kraje. Dotazníkové šetření, které se uskutečnilo v průběhu roku 2012, bylo zaměřeno na konkurenceschopnost podniků a dobré jméno podniku z pohledu zaměstnanců. Dotazník byl rozdělen kromě základní charakteristiky podniku na oblasti: informovanost zaměstnanců od vedení, hodnocení pracovního klima a komunikace, klady a zápory přímého nadřízeného, pozice životního cyklu podniku, hodnocení úrovně podnikových procesů, výrobků a služeb, hodnocení strategie organizace a postavení v konkurenčním prostředí a na konec společenská zodpovědnost.

Pro přehlednost informací je příspěvek nejprve zaměřen na oblasti charakteristiky podniků, které byly získány od dotazovaných zaměstnanců. První část dotazníku sleduje rozdělení vzorku dle právní formy podnikání, následuje rozdělení dle geografické působnosti podnikatelských subjektů a zahraniční účasti těchto podniků, dále rozdělení dle počtu zaměstnanců podnikatelských subjektů.

Druhá část příspěvku se zabývá otázkou informovanosti zaměstnanců o plánech a změnách podnikatelských subjektů, kde respondenti zodpovídali otázky v oblasti včasné informovanosti zaměřené na budoucí strategie a plány podniku, informovanost o hospodářských výsledcích, informace týkající se personálních změn, informace o dalším působení v podniku a zjištění otázky, zda v podnicích figurují odborové organizace.

Třetí část příspěvku poukazuje na spokojenost zaměstnanců v organizaci v rámci pracovního klimatu a komunikace mezi nadřízeným a podřízeným. Tato část příspěvku je rozšířena o vlastní názor podřízených, zda si váží svého nadřízeného.

Čtvrtou a zároveň poslední část příspěvku se zabývá otázkou přispění ke zlepšení chodu organizace pomocí přímých nadřízených z pohledu jejich podřízených. Zaměstnanci hodnotili 10 otázek v oblasti vedení nadřízených, zaměřené například na organizaci práce, hodnocení pracovníků, komunikace s podřízenými, vztahy mezi podřízeným a nadřízeným, a profesionalita nadřízených pracovníků.

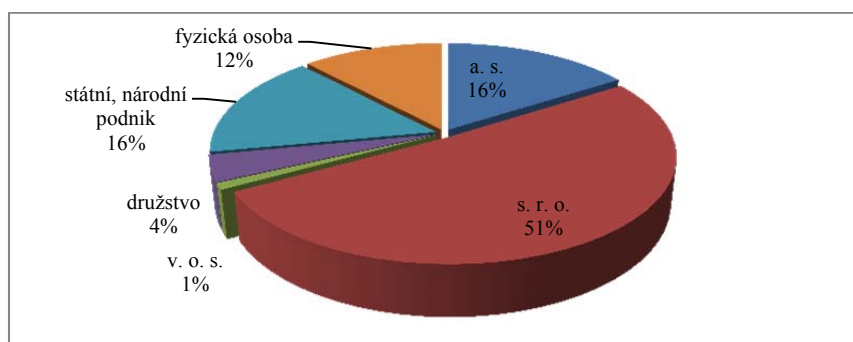
### 3 Výsledky

Dotazníkového šetření se zúčastnilo 107 zaměstnanců podniků z Jihočeského kraje. Z tohoto vzorku bylo 7 dotazníků nezařazeno z důvodu nesprávnosti vyplnění dotazníku.

#### 3.1 Základní charakteristika podniků

Vybraných 100 zaměstnanců sdělilo, že jsou zaměstnaní v akciové společnosti, společnosti s ručením omezeným, veřejné obchodní společnosti, družstvu, národním podniku nebo jsou fyzickou osobou zaregistrovaní jako podnikatelé. Konkrétní rozdělení je zobrazeno na obrázku 1, kde je vidět nejčastější zastoupení 51 zaměstnanců ze společnosti s ručením omezeným.

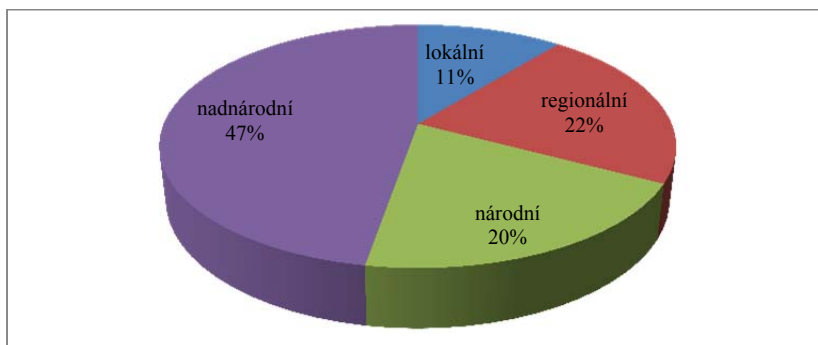
**Obrázek 1** Rozdělení vzorku dle podnikatelských subjektů



Zdroj: vlastní zpracování

Zaměstnanci uvedli, že podnikatelské subjekty příp. podnikatelé podnikají ze 43 % se zahraniční účastí. Geografická působnost podnikatelských subjektů, rozdělená na oblasti lokální, regionální, národní a nadnárodní, zobrazena na obrázku 2, naznačuje největší zastoupení v nadnárodní působnosti podnikatelských subjektů Jihočeského kraje, což znamená, že necelá polovina podnikatelských subjektů nabízí své výrobky a služby nejen v České republice, ale i za jejími hranicemi. Regionální a národní působnost se nachází na podobné úrovni, konkrétně necelá čtvrtina (24 %) vzorku působí na úrovni regionu a necelá čtvrtina vzorku (22 %) na celorepublikové úrovni. Podnikatelské subjekty s lokální působností zastupují pouze osminu (12 %) celého vzorku respondentů.

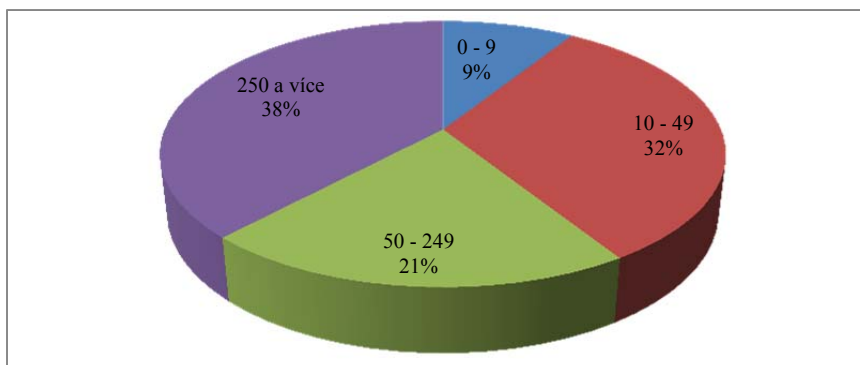
**Obrázek 2** Rozdělení vzorku dle geografické působnosti podnikatelských subjektů



Zdroj: vlastní zpracování

Zaměstnanci dále v dotazníkovém šetření uváděli velikost podniku dle počtu zaměstnanců. Z obrázku 3 je zřejmé, že 38 % tázaných je zaměstnáno ve velkém podniku (dle rozdělení EU), 53 % dotazovaných pracuje v malých a středních podnicích a zbylých 9 % dotazovaných je zaměstnaných v mikropodnicích.

**Obrázek 3** Rozdělení vzorku dle počtu zaměstnanců podnikatelských subjektů

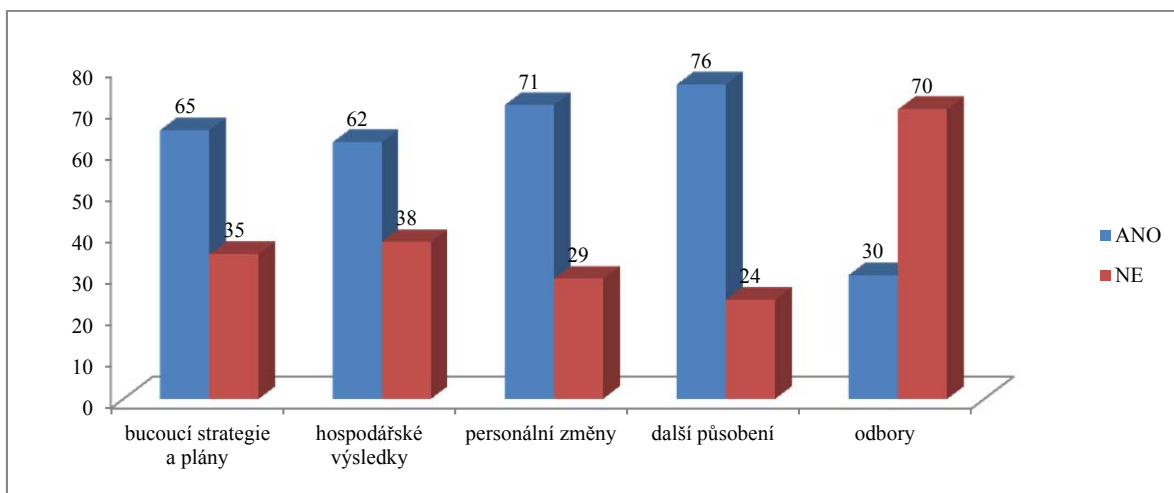


Zdroj: vlastní zpracování

### 3.2 Informovanost zaměstnanců o plánech a změnách v podniku

Další oblastí dotazníku je zaměření na informovanost zaměstnanců o plánech a změnách v podniku. Z obrázku 4 je zřejmé, že nejvíce zaměstnanců je informovaná v oblasti další působnosti daného zaměstnance v podniku, ale přesto 24 % o svém budoucím působení v podnikatelském subjektu informaci nedostává. O oblasti personálních změn jsou zaměstnanci včas informováni ze 71 %. Dále budoucí strategie a plány a z časového hlediska zpětně hospodářské výsledky podnikatelského subjektu je informovaná necelé dvě třetiny zaměstnanců a jedna třetina zaměstnanců nezná hospodaření podniku a zároveň rovněž nezná budoucí strategie, plány a záměry podniku, ve kterém působí.

**Obrázek 4** Informovanost zaměstnanců o budoucnosti a změnách podnikatelských subjektů

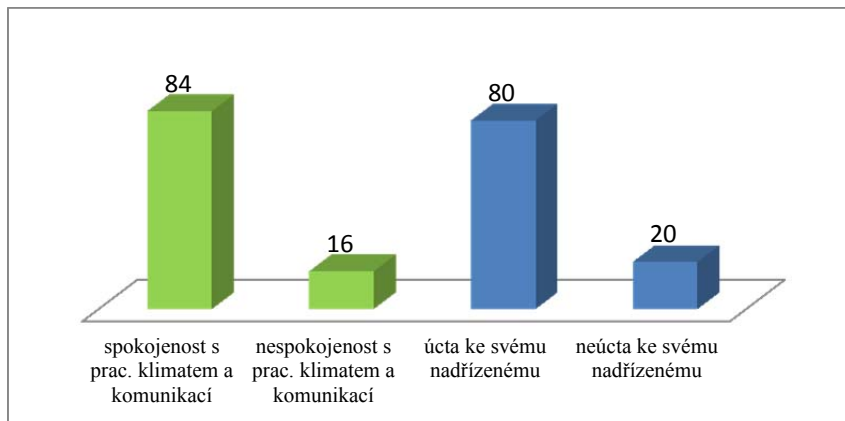


Zdroj: vlastní zpracování

### 3.3 Spokojenost s prostředím podniku a úcta podřízeného ke svému nadřízenému

Další oblast dotazníku je zaměřena na názory dotazovaných zaměstnanců v oblasti spokojenosti s pracovním klimatem či podmínkami na pracovišti a komunikačními dovednostmi aplikované v řízení. Jedna z následujících otázek se dotýká osobního názoru úcty a neúcty ke svému nadřízenému. Dotazovaní odpovídali na otázku, zda si váží či neváží svého nadřízeného.

**Obrázek 5** Spokojenost s prostředím podniku a úcta podřízeného ke svému nadřízenému



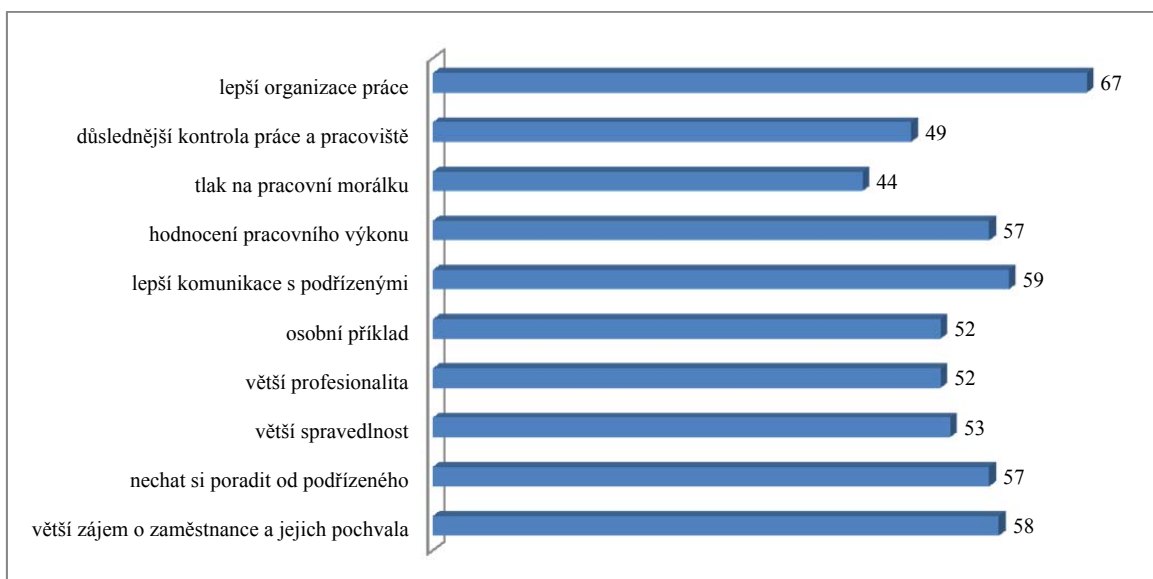
Zdroj: vlastní zpracování

Z obrázku 5 vyplývá, že 84 % zaměstnanců je spokojeno s pracovním klimatem a komunikací mezi nadřízeným a podřízeným. Přestože výsledky obrázku 4 naznačují, že třetina zaměstnanců není informována o změnách probíhající v podniku, tak pouze 16 % dotazovaných je s neinformovaností nespokojena. Zajímavým faktem je, že pětina dotazovaných zaměstnanců si neváží svého nadřízeného. Tato neúcta k nadřízenému může být způsobena více faktory, ať už zaměřené na komunikaci, spolehlivost či časovou vytížeností nadřízených, kdy mají nedostatek času se věnovat a informovat své podřízené.

### 3.4 Přispění ke zlepšení chodu podniku nadřízeným z pohledu podřízených

Následující oblast dotazníkového šetření zaměstnanců podnikatelských subjektů se zabývá možností zlepšení chodu podniku přímého nadřízeného. V této části zaměstnanci uváděli dle bodové stupnice, zda může jejich přímý nadřízený pomoci k zlepšení chodu podniku. Bodová stupnice byla v rozmezí od 0 do 10, kdy 10 znamenalo největší možné přispění v chodu podniku a 0 znamenal opak – nejmenší možné zlepšení chodu organizace. Zaměstnanci měli na výběr ohodnotit deset možností zlepšení chodu společnosti viz. obrázek 6. Výsledky byly převedeny na %, kde 100 % znamená největší možné přispění k chodu podniku a 0 % naznačuje ideální stav v podniku, to znamená, že nadřízený nemusí danou oblast řídit efektivněji pro lepší chod podniku.

**Obrázek 6** Přispění ke zlepšení chodu podnikatelského subjektu přímým nadřízeným z pohledu jejich podřízených



Zdroj: vlastní zpracování

Dle výsledků z obrázku 6 dotazovaní zaměstnanci uvedli nedostatky v oblasti organizace práce, kde uvádějí, že nadřízení mohou ze 67 % zlepšit fungování organizace práce, dalším zajímavým výsledkem je, že z 59 % by mohli zlepšit komunikaci s podřízenými, ale v porovnání s obrázkem 4 zde nastávají nesrovnalosti, protože dvě třetiny zaměstnanců byli spokojeni s komunikací a informovaností svých nadřízených. Rovněž větší zájem o zaměstnance a jejich pochvalu poukazuje 58 % na zlepšení situace. Vysoké hodnoty nastaly také u hodnocení pracovního výkonu a oblast, kdy by si nadřízení nechali poradit od svého podřízeného.

#### 4 Závěr

Pomocí dotazníkového šetření od 107 zaměstnanců mohlo být použito 100 dotazníků (93, %) z důvodu správnosti vyplnění, kde většinově zastoupení (51 %) tvořili zaměstnanci společností s ručením omezeným a společnosti s nadnárodní geografickou působností. Co se týká velikosti těchto podniků, největší zastoupení (59 %) tvořili zaměstnanci malých a středních podniků.

Dvě třetiny dotazovaných zaměstnanců uvedlo, že jsou svými nadřízenými informováni o budoucích změnách podnikatelského subjektu, ať už se tyto informace týkají budoucí strategie, hospodářské výsledky, personální změny a další působení dotazované zaměstnance v podniku. Celá jedna třetina dotazovaných zaměstnanců žádné informace o budoucích změnách v podniku nedostává, což může být způsobeno nedostatečnou komunikací v podniku. Tato neinformovanost by měla být nadřízenými napravena a to z důvodu §276 Zákoníku práce s názvem Právo zaměstnanců na informace a projednání, který uvádí, že zaměstnanci musí být informováni o budoucím chodu podniku. Přesto, že třetina je neinformovaná o dění a budoucích krocích podniku, pouze 16 % dotazovaných je nespokojená se situací v podniku a 20 % si neváží svého nadřízeného.

Co se týká oblasti zlepšení chodu podniků nadřízenými z pohledu podřízených, zde zaměstnanci uvedli největší míru možnosti změny v oblasti lepší organizace práce, proto bylo navrženo zvýšení funkčnosti organizace práce a to z důvodu zvýšení produktivity práce a zabezpečení efektivního využívání pracovních sil.

Zajímavým zjištěním je oblast komunikace, a to proto, že zaměstnanci jsou spokojeni s komunikací v oblasti změn, poté uvedli, že jsou z 84 % spokojeni s pracovním klimatem a komunikací. Na druhou stranu zaměstnanci uvedli jako oblast s druhou nejvyšší hodnotou, kterou může nadřízený zlepšit, právě oblast komunikace s podřízenými, jež by mohla být lepší z 59 % dle hodnocení v dotazníkovém šetření, z toho vyplývá nekorespondence tvrzení v oblasti komunikace. Tato informace není pro podnikatelské subjekty příznivá, protože k základním dovednostem nadřízeného (manažera) patří kromě jiného efektivně vést rozhovory s lidmi, které řídí. Bohužel v současné době se komunikace s podřízenými podceňuje, proto se komunikaci jako takové v podnicích věnuje malá pozornost. Možným návrhem jsou vzdělávací kurzy pro manažery zaměřené na oblast komunikační dovednosti aplikované v řízení.

Dalším zajímavostí je fakt, že z 58 % by nadřízení měli mít větší zájem o zaměstnance a chválit je a následuje výsledek, kdy z 57% by si mohli nadřízení nechat poradit od svých podřízených a hodnotit pracovní výkon svých podřízených. Zde opět dochází k odlišnostem, protože jak již bylo výše zmíněno, 84 % zaměstnanců je spokojených s podmínkami a komunikací se svým podřízeným a přesto, že by si svých podřízených měli nadřízení více všimnout, tak 80 % dotázaných zaměstnanců si svých nadřízených váží. Nespokojenost s malým zájmem o zaměstnance může být způsobena opět komunikačními schopnostmi nebo časovou omezeností, v tomto případě byl navržen opět vzdělávací kurz pro manažery zaměřený na oblast komunikačních dovedností a vzdělávací kurz v oblasti time managementu.

#### Poděkování

Príspevek vychází z grantového projektu GAJU 039/2013/S s názvem: Management lidských zdrojů malých a středních podniků.

**Literatura**

- Armstrong, M. (2006) *A Handbook of Personnel Management Practice*. 10<sup>th</sup> London: Kogan Page Ltd. ISBN 0-74-944631-5
- Armstrong, M. & A. Baron. *Strategic HRM. The key to improved business performance*. London: CIPD, 2002. ISBN 0-85-292923-4
- Brewster, Ch. & P. Sparrow & G. Vernon. (2007) *International Human Resource Management*. 2nd edit., London: CIPD. ISBN 1-84-398159-9
- Brooks, I. (2003) *Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. Brno: Computer Press. ISBN 80-7226-763-9
- Cejthamr, V. & J. Dědina. (2010) *Management a organizační chování*. 2 vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3348-7
- Dytrt, Z. et al. (2006). *Etika v podnikatelském prostředí*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s. ISBN 80-247-1589-9
- Graham, H. T. & R BENNETT. (1992) *Human Resources Management*. 7<sup>th</sup> edition. London: Pitman Publishing. ISBN 0-27-363401-1
- Janda, P. (2004) *Vnitrofiremní komunikace*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-0781-0
- Martin, D. (2007) *Personalistika od A do Z (výkladový slovník důležitých pojmů: příklady z praxe)*. 1. vyd. Brno: Computer Press, ISBN 978-80-251-1496-4

## **Human Resource Management and Communication within a Company**

Vlasta Doležalová

**Abstract:** *Human resource management is essential for business, this is related to also communication inside the company and provision of information to the employees. The aim of this paper is to analyze human resource system focusing on areas of relationship between senior and subordinate, communication between senior and subordinate and providing information from senior to subordinate from the perspective of subordinates. Data was collected through questionnaire survey of employees of enterprises from South Bohemia during the year 2012. The paper is based on data from research grant project GAJU 039/2013/S called: Human resources management of small and medium-sized enterprises.*

**Key words:** human resource management · communication · senior and subordinate

**JEL Classification:** D83 · O15