

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní

Přístup k řízení lidských zdrojů v organizacích v České republice

Bc. Tereza Bartoníčková

Diplomová práce
2013

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2012/2013

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Tereza Bartoničková**
Osobní číslo: **E11464**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Ekonomika a management podniku**
Název tématu: **Přístup k řízení lidských zdrojů v organizacích v České republice**
Zadávací katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :


Cílem diplomové práce bude zpracování analýzy dat pocházejících z průzkumu od studentů a týkajících se ŘLZ u vybraných organizací v ČR.

Management a ŘLZ - základní pojmy
Metody výzkumu
Přístup k řízení lidských zdrojů v organizacích v ČR
Formulace výsledků zjištěných výzkumem


Rozsah grafických prací: -
Rozsah pracovní zprávy: cca 50 stran
Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická
Seznam odborné literatury:

ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
KOTLER, Philip. Marketing management. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5.
VOJTOVIČ, Sergej. Koncepce personálního řízení a řízení lidských zdrojů. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 186 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3948-9.
Personální hodnocení jako controllingový nástroj řízení pracovního výkonu. Personální hodnocení jako controllingový nástroj řízení pracovního výkonu [online]. 2010, č. 1 [cit. 2012-06-20]. Dostupné z: http://www.ekonomie-management.cz/download/1331826765_5f88/07_reissova.pdf
SHLUKOVACÍ METODY V DATA MININGU. SHLUKOVACÍ METODY V DATA MININGU [online]. 2008, č. 2 [cit. 2012-06-20]. Dostupné z: http://www.ekonomie-management.cz/download/1331826675_2e7a/11_klimek.pdf

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Zdeněk Brodský, Ph.D.**
Ústav podnikové ekonomiky a managementu
Datum zadání diplomové práce: **16. října 2012**
Termín odevzdání diplomové práce: **30. dubna 2013**


doc. Ing. Renáta Myšková, Ph.D.
děkanka

L.S.


doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 16. října 2012

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem tuto práci vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně.

V Pardubicích dne 22.04.2013

Tereza Bartoníčková

PODĚKOVÁNÍ:

Tímto bych ráda poděkovala svému vedoucímu práce panu Ing. Zdeňkovi Brodskému, Ph.D., za jeho odbornou pomoc, cenné rady a poskytnuté materiály, které mi pomohly při zpracování diplomové práce.

ANOTACE

Cílem této diplomové práce je zpracování analýzy dat pocházejících z průzkumu od studentů a týkajících se řízení lidských zdrojů u vybraných organizací v České republice. Studenti prostřednictvím dotazníku a řízeného rozhovoru zjišťovali přístup k řízení lidských zdrojů v jednotlivých organizacích České republiky. Autorka samotný dotazník nesesťavovala, byla ji pouze poskytnuta možnost zaujmout stanovisko k získaným datům z hlediska řízení lidských zdrojů. První část se zaměřuje na teorii z dané oblasti a v druhé části se provádí samotná analýza. Data jsou zpracovávána prostřednictvím základních matematických a statistických funkcí, korelační analýzy a kontingenčních tabulek v programu Microsoft Excel. V rámci některých personálních činností je provedena komparace soukromého a veřejného sektoru.

KLÍČOVÁ SLOVA

Řízení lidských zdrojů; personální plánování; přijímání pracovníků; mobilita; řízení pracovního výkonu; vzdělávání; kolektivní vyjednávání; controlling

TITLE

Approach to managing of human resources in organizations in the Czech Republic

ANNOTATION

The aim of this diploma thesis is to analyse data which were collected by students and refer to human resources management at selected organisations in the Czech Republic. Students were assessing the approach to the human resources management of the organisations in the Czech Republic through a questionnaire and guided interview. The questionnaire was not drawn by the author. She has been given a chance to take an attitude to the collected data in the point of view of human resources management. The first part is aimed to the theory of this field. The analysis itself is processed in the second part. Data are processed through essential math and statistical functions, correlation analysis and contingency tables of Microsoft Excel. The comparison of private and public sector is made within some of the personnel activities.

KEYWORDS

Human resources management; human resources planning; recruitment; mobility; job performance management; education; collective bargaining; controlling

OBSAH

SEZNAM OBRÁZKŮ	10
SEZNAM TABULEK	11
SEZNAM ZKRATEK	12
ÚVOD	13
1 ZÁKLADNÍ POJMY MANAGEMENTU	15
1.1 PODNIK, PODNIKATEL, OBCHODNÍ FIRMA	15
1.2 MANAGEMENT	16
2 ZÁKLADNÍ POJMY ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	20
2.1 PERSONÁLNÍ PLÁNOVÁNÍ	22
2.1.1 Personální plány	23
2.2 ZÍSKÁVÁNÍ A VÝBĚR PRACOVNÍKŮ	25
2.2.1 Definování požadavků	26
2.2.2 Získávání uchazečů	28
2.2.3 Výběr pracovníků	32
2.2.4 Shrnutí	35
2.3 MOBILITA	35
2.3.1 Klasifikace pracovní mobility	36
2.3.2 Interní mobilita	39
2.3.3 Outplacement	40
2.3.4 Manažerské rezervy	41
2.3.5 Klíčoví zaměstnanci	41
2.3.6 Shrnutí	41
2.4 ŘÍZENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU	42
2.4.1 Hodnocení zaměstnanců	44
2.4.2 Metody hodnocení	47
2.4.3 Odměňování zaměstnanců	49
2.4.4 Shrnutí	52
2.5 VZDĚLÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ	52
2.5.1 Způsoby realizace vzdělávání	53
2.5.2 Formy a metody vzdělávání	54
2.5.3 Shrnutí	55
2.6 KOLEKTIVNÍ VYJEDNÁVÁNÍ A PRACOVNÍ PODMÍNKY	56
2.6.1 Pracovní podmínky	56
2.6.2 Shrnutí	57
2.7 PERSONÁLNÍ CONTROLLING	58

2.7.1	Nástroje personálního controllingu.....	58
2.7.2	Shrnutí	60
3	METODY VÝZKUMU	61
3.1	METODY ZPRACOVÁNÍ DAT.....	64
3.2	SHRnutí.....	65
4	PŘÍSTUP K ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ V ORGANIZACÍCH V ČR.....	66
4.1	IDENTIFIKACE ORGANIZACÍ	66
4.1.1	Právní forma organizace	66
4.1.2	Celkový počet zaměstnanců	67
4.1.3	Obor činnosti organizace	68
4.1.4	Typ organizační struktury.....	69
4.1.5	Zodpovědnost za řízení lidských zdrojů	70
4.1.6	Shrnutí	71
4.2	PERSONÁLNÍ PLÁNOVÁNÍ	72
4.2.1	Shrnutí	75
4.3	PŘIJÍMÁNÍ PRACOVNÍKŮ.....	75
4.3.1	Průběh přijímání nových pracovníků.....	75
4.3.2	Způsob přijímání nových pracovníků	76
4.3.3	Adaptace pracovníků	77
4.3.4	Shrnutí	78
4.4	MOBILITA.....	79
4.4.1	Horizontální a vertikální mobilita v organizacích ČR	79
4.4.2	Outplacement, manažerské rezervy a klíčoví zaměstnanci.....	82
4.4.3	Shrnutí	83
4.5	ŘÍZENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU	84
4.5.1	Kdo provádí hodnocení pracovního výkonu	84
4.5.2	Jaké hodnocení pracovního výkonu probíhá.....	86
4.5.3	Nástroje hodnocení	87
4.5.4	Počet a druh odměn	90
4.5.5	Shrnutí	93
4.6	VZDĚLÁVÁNÍ	94
4.6.1	Shrnutí	98
4.7	KOLEKTIVNÍ VYJEDNÁVÁNÍ A PRACOVNÍ PODMÍNKY	98
4.7.1	Pracovní podmínky.....	101
4.7.2	Shrnutí	103
4.8	CONTROLLING	103
4.8.1	Shrnutí	105
	ZÁVĚR.....	106

POUŽITÁ LITERATURA.....	110
-------------------------	-----

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Zaměstnaní cizince v ČR k 31.12.2011	38
Obrázek 2: Zaměstnanost cizinců v jednotlivých krajích.....	39
Obrázek 3: Řízení pracovního výkonu	43
Obrázek 4: Metoda 360° zpětné vazby v hodnocení pracovníků	46
Obrázek 5: Assessment Centre a Development Centre	49
Obrázek 6: Právní forma společností.....	67
Obrázek 7: Obor činností.....	69
Obrázek 8: Outplacement	82
Obrázek 9: Klíčoví zaměstnanci.....	83
Obrázek 10: Způsob hodnocení pracovního výkonu.....	86
Obrázek 11: Nástroje hodnocení	88
Obrázek 12: Frekvence hodnocení – soukromá sféra.....	89
Obrázek 13: Frekvence hodnocení ve veřejné sféře.....	89
Obrázek 14: Návaznost odměňování na hodnocení pracovního výkonu	90
Obrázek 15: Průměrný počet poskytovaných druhů odměn.....	91
Obrázek 16: Odměny v soukromých organizacích.....	91
Obrázek 17: Odměny ve veřejném sektoru	93
Obrázek 18: Typy vzdělávacích kurzů	96
Obrázek 19: Vzdělávání v jednotlivých oborech podnikání	97
Obrázek 20: Místo vzdělávání pracovníků.....	98
Obrázek 21: Kolektivní vyjednávání u soukromého sektoru	100
Obrázek 22: Kolektivní vyjednávání ve veřejném sektoru	101
Obrázek 23: Řízení pracovních podmínek	102
Obrázek 24: Směnnost.....	103
Obrázek 25: Controlling u jednotlivých právních forem.....	104

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Přehled manažerských funkcí podle různých autorů.....	17
Tabulka 2: Složky celkové odměny	51
Tabulka 3: Rozdělení organizací podle počtu zaměstnanců	68
Tabulka 4: Organizační struktura u jednotlivých právních forem organizací	70
Tabulka 5: Zodpovědnost za řízení lidských zdrojů u jednotlivých právních forem organizací.....	71
Tabulka 6: Personální plánování u jednotlivých právních forem.....	73
Tabulka 7: Nástroje personálního plánování u jednotlivých právních forem	73
Tabulka 8: Počet plánů a jejich vázanost na strategie	74
Tabulka 9: Oblasti personálního plánování	75
Tabulka 10: Průběh přijímání pracovníků ve vybraných právních formách	76
Tabulka 11: Způsob přijímání pracovníků podle jednotlivých právních forem.....	77
Tabulka 12: Adaptace pracovníků v jednotlivých právních formách.....	78
Tabulka 13: Mobilita v jednotlivých právních formách a typech organizací.....	81
Tabulka 14: Horizontální mobilita	82
Tabulka 15: Hodnocení pracovního výkonu ve vybraných právních formách dle velikosti podniku	85
Tabulka 16: Způsob hodnocení podle oboru podnikání	87
Tabulka 17: Nástroje controllingu podle velikosti organizace.....	105

SEZNAM ZKRATEK

AC	Assessment centra
a.s.	akciová společnost
BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
CV	Curriculum vitae (běh života)
ČR	Česká republika
ČSÚ	Český statistický úřad
DC	Development centra
EU	Evropská unie
IT	informační technologie
k.s.	komanditní společnost
ObchZ	Obchodní zákoník
PO	Požární ochrana
s.r.o.	společnost s ručením omezeným
THP	Technicko-hospodářský pracovník
v.o.s.	veřejná obchodní společnost

ÚVOD

V dnešní době spíše než pojem personalistika slýcháváme pojem řízení lidských zdrojů. To lze chápat jako přístup k řízení toho nejcennějšího, čím organizace disponuje, a to zaměstnanci. Od zaměstnanců se očekává, že budou přispívat k dosahování podnikových cílů prostřednictvím svých nejlepších znalostí, zkušeností a v některých případech i svými spontánními nápady. Najít takového zaměstnance, který se časem stane třeba i klíčovým a ponese tzv. know-how organizace, není v dnešní době jednoduché. Proto je třeba, aby organizace směřovaly své iniciativy prioritně do oblasti řízení lidských zdrojů.

Vzhledem ke globalizačním tlakům, které způsobují rychlé změny na trzích celého světa, je třeba, aby se organizace i v naší republice neustále přizpůsobovaly. V oblasti řízení lidských zdrojů existuje nespočetné množství metod a možností, jak „péči“ o zaměstnance vylepšit a jak nejlépe rozvinout zaměstnancův potenciál. **A právě zpracování analýzy dat pocházejících z průzkumu od studentů a týkajících se řízení lidských zdrojů u vybraných organizací v České republice bude cílem této diplomové práce.**

První část bude částí teoretickou. Nejprve budou vysvětleny základní pojmy související s managementem. Hlavnímu teoretickému tématu bude věnována druhá kapitola, která se zaměří na řízení lidských zdrojů, které v sobě zahrnuje několik personálních činností, z nichž některé jsou úzce propojeny. Pro zestručnění autorka provede abstrakci od všech činností a zaměří se pouze na personální plánování, získávání pracovníků a jejich výběr, mobilitu, řízení pracovního výkonu, vzdělávání pracovníků, pracovní podmínky a controlling. Právě těchto oblastí se týkal sestavený dotazník, na základě kterého bude zpracována praktická část této diplomové práce.

Jak již bylo výše zmíněno, pro praktickou část budou využita data získaná studenty Univerzity Pardubice, Fakulty ekonomicko-správní. Studenti prostřednictvím dotazníku a řízeného rozhovoru zjišťovali přístup k řízení lidských zdrojů v jednotlivých organizacích České republiky. Autorka samotný dotazník sestavovala, byla jí pouze poskytnuta možnost zaujmout stanovisko k získaným datům z hlediska řízení lidských zdrojů. Data budou zpracována prostřednictvím základních matematických a statistických funkcí, korelační analýzy a kontingenčních tabulek v programu Microsoft Excel. V rámci

některých personálních činností bude provedena komparace soukromého a veřejného sektoru.

1 ZÁKLADNÍ POJMY MANAGEMENTU

V první kapitole budou vysvětleny pojmy související s managementem.

1.1 Podnik, podnikatel, obchodní firma

Podnikem se rozumí soubor hmotných, jakož i osobních a nehmotných složek podnikání. K podniku náleží věci, práva a jiné majetkové hodnoty, které patří podnikateli a slouží k provozování podniku nebo vzhledem ke své povaze mají tomuto účelu sloužit. Podniky lze dělit podle různých hledisek, např. takto¹:

a) podle zaměření – výrobní, obchodní, finanční, podniky služeb, dopravní podniky a jiné,

b) podle velikosti – mikrofirma (do 10 zaměstnanců), malá firma (do 50 zaměstnanců), střední firma (do 250 zaměstnanců), velká firma (do 500 zaměstnanců), makrofirma (nad 500 zaměstnanců),

c) podle právní formy podnikání – s.r.o., a. s., v.o.s., k.s., živnost, družstvo, státní podniky,

d) podle formy vlastnictví – soukromé, státní, družstevní.

Podnikatel je podle § 2 odst. 2 Obchodního zákoníku (dále jen ObchZ):

- osoba zapsaná v obchodním rejstříku,
- osoba, která podniká na základě živnostenského oprávnění,
- osoba, která podniká na základě jiného než živnostenského oprávnění podle zvláštních předpisů (např. lékaři, tlumočníci, překladatelé, daňoví poradci, auditoři aj.),
- osoba, která provozuje zemědělskou výrobu a je zapsána do evidence podle zvláštního předpisu.

¹ BUCHTA, Miroslav. Nauka o podniku: pro kombinovanou formu studia. Vyd. 1. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2008, s. 8-9. ISBN 978-80-7395-107-8.

Podnikání lze definovat podle ObchZ jako soustavná činnost, prováděná samostatně podnikatelem, vlastním jménem, na vlastní odpovědnost a za účelem dosažení zisku. Všechny uvedené znaky mají být naplněny současně.

Obchodní firmou se rozumí název, pod kterým je podnikatel zapsán do obchodního rejstříku. Podnikatel je povinen činit právní úkony pod touto firmou.

Státní podnik je všeobecně podnik, který je založen státem či jeho organizační jednotkou. Tyto podniky vznikají, resp. Existují většinou ze strategických důvodů. Tyto organizace jsou ve vlastnictví státu buď zcela, nebo z části. Jedná se klíčová odvětví, např. telekomunikace, doprava, energetika, vojenská výroba atd. ²

1.2 Management

Weihrich a Koontz **management** definují jako: „proces tvorby a udržování prostředí, ve kterém jednotlivci pracují společně ve skupinách a účinně dosahují vybraných cílů“. Tato základní definice vyžaduje rozšíření o to³:

1. Jak manažeři uskutečňují funkce řízení a to plánování, organizování, personalistiku, vedení a kontrolování.
2. Jak je management aplikován v různých druzích organizací.
3. Jak je management aplikován manažery na různých řídicích úrovních.
4. Že cíl všech manažerů je stejný: vytváří přebytek (zisk).
5. Že řízení je spojeno s produktivitou. To zahrnuje též efektivnost a účinnost.

Řízení je jedna z nejdůležitějších lidských činností. Lidé se v minulosti začali slučovat a vytvářet skupiny, aby dosáhli cílů, kterých nebyli schopni dosáhnout jako jednotlivci. Řízení se tedy stalo nezbytnou podmínkou pro zabezpečení koordinace a zaměření úsilí jednotlivců potřebných směrem. Zcela přirozeným důsledkem tohoto procesu byl vzrůstající význam lidí, později přímo specialistů, zaměřujících se na koordinaci – **manažerů**. Každý manažer by měl být odpovědný za realizaci činností, které

² BUCHTA, Miroslav. Nauka o podniku: pro kombinovanou formu studia. Vyd. 1. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2008, s. 8-13. ISBN 978-80-7395-107-8.

³ WEIHRICH, Heinz. Management. Praha: East Publishing, 1998, s. 16. ISBN 80-7219-014-8.

umožní takovou práci jednotlivcům, jež optimálně přispěje k dosahování skupinových cílů.⁴

Následující tabulka shrnuje funkce managementu podle různých autorů. Všichni autoři ale shodují na funkci plánování, organizování a kontrole jako nejdůležitější funkci manažerů. K tomu přistupuje řízení lidských zdrojů a koordinace činností.⁵ O samotném řízení lidských zdrojů bude pojednávat druhá kapitola.

Tabulka 1: Přehled manažerských funkcí podle různých autorů

Manažerské funkce				
podle Druckera	podle Koontze a Weihricha	podle Applebyho	podle Fayola	podle Gullicka
plánování	plánování	plánování	plánování	plánování
organizování	organizování	organizování	organizování	organizování
kontrola	vedení lidí	přikazování	přikazování	výběr a umístění lidí
motivace a komunikace	kontrola	kontrola	kontrola	přikazování
rozvoj svůj i ostatních	výběr a rozmístění pracovníků		koordinace	koordinace
				rozpočtování
				podávání zpráv (kontrola)

Zdroj: zpracováno podle Cejthamra a Dědiny⁶

Plánování je výchozím bodem, který předchází výkon všech ostatních manažerských činností. Je tomu tak proto, že plánování obsahuje vymezení cílů a naznačení cest, jimiž má být těchto cílů dosaženo. Dosažení cílů bezprostředně závisí na realizaci ostatních manažerských funkcí – na vedení, koordinaci, organizování, komunikaci, kontrole.⁷ Jinými slovy: „Plánování staví mosty mezi tím, kde jsme, a tím,

⁴ DĚDINA, Jiří. Management a organizační chování: manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací. 1. vyd. Praha: Grada, 2005, s. 20. ISBN 80-247-1300-4.

⁵ CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA. Management a organizační chování. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, s. 130. ISBN 978-80-247-3348-7.

⁶ CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA. Management a organizační chování. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, s. 130. ISBN 978-80-247-3348-7.

⁷ VEBER, Jaromír. Management: základy, prosperita, globalizace. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2000, s. 700. ISBN 80-7261-029-5.

kam chceme jít.“⁸ S plánování úzce souvisí pojem cíl. **Cíl** představuje stav, kam by se organizace za určité období díky svým naplánovaným aktivitám chtěla dostat.

Organizování cílevědomá činnost, jejímž konečným cílem je uspořádat prvky v systému, jejich aktivity, koordinaci, kontrolu tak, aby přispěly maximální měrou k dosažení stanovených cílů systému. Výsledkem organizování je organizace.

Organizaci lze chápat jako vnitřní formalizované, zpravidla hierarchické uspořádání celku, určení relativně trvalejších vztahů nadřízenosti a podřízenosti, vymezení působnosti, pravomocí a odpovědnosti apod. (formální organizace).⁹

Organizační struktura je systém, který má zajistit efektivnější činnosti lidí. Je tvořena útvary a vztahy mezi nimi. Vztahy mezi útvary jsou nadřízenost, podřízenost a rovnocennost. Zobrazení organizační struktury se nazývá organizační schéma.

Rozlišují se dva základní **typy organizačních struktur**, jedno-liniová organizační struktura a více-liniová organizační struktura. **Jedno-liniová organizační struktura** je tvořena liniovým typem a liniově štábním typem. Podstata jedno-liniové organizační struktury je v tom, že každý pracovník je bezprostředně podřízen jen jednomu nadřízenému a plní jeho příkazy. Tento nadřízený plní všechny funkce řízení a zároveň nese plnou zodpovědnost za veškeré činnosti svého podřízeného. Oproti tomu v liniově štábní organizační struktuře štáb nemá žádné rozhodovací ani příkazovací právo, ale jeho doporučení jsou většinou vedoucími pracovníky akceptovány. **Více-liniové organizační struktury** jsou reprezentovány funkčním typem, liniově funkčním a maticovým typem. Funkční typ je charakteristický tím, že existuje několik nadřízených, z nichž každý s konečnou platností rozhoduje o otázkách spadajících pod jeho kompetence. Naopak v liniově funkčním typu se vyskytuje liniový vedoucí, který má vůči svým podřízeným rozhodovací a příkazovací pravomoce. Maticový typ se vyznačuje svoji dvojitou podřízeností. Nejčastěji je využíván například projektovými organizacemi, kde pracovník dostává pokyny jak od vedoucích projektu, tak od útvarových (funkčních) vedoucích. Na závěr by autorka ještě zmínila divizionální typ organizace, kde se v rámci podniku vytváří

⁸ WEIHRICH, Heinz. Management. Praha: Victoria Publishing, 1993, s. 659. ISBN 80-85605-45-7.

⁹ Organizování. In: Organizování [online]. [cit. 2013-04-22]. Dostupné z: http://k126.fsv.cvut.cz/predmety/126teri/teri_organizovani.pdf

v podřízenosti generálního ředitele jeden velký samostatný, který je orientován na výrobek.¹⁰ **Kontrola** může být chápána jako určitý způsob zpětné vazby.

¹⁰ BUCHTA, Miroslav a Milan SIEGL. Management. Vyd. 1. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2005, s. 48-60. ISBN 80-7194-828-4.

2 ZÁKLADNÍ POJMY ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Tato kapitola naváže na kapitolu první, kde byly vysvětleny základní pojmy související s managementem a které se v následujícím textu mohou objevit. Kapitola řízení lidských zdrojů blíže popíše jednotlivé činnosti řízení lidských zdrojů a bude sloužit jako teoretický podklad pro praktickou část této diplomové práce.

Řízení lidských zdrojů neboli Human resources management má několik definic. Každý autor definuje řízení lidských zdrojů trochu jinak. Armstrong v jedné ze svých knih definuje řízení lidských zdrojů „jako strategický průmyslový logický přístup v řízení nejcennějšího mění organizace – lidí, kteří v ní pracují a kteří individuálně a kolektivně přispívají k dosahování hospodářských cílů“.¹¹ V další z jeho knih tato definice získala následující podobu: „Řízení lidských zdrojů je strategický a ucelený přístup v oblasti řízení nejcennějším kladu organizace, lidem, kteří individuálně a kolektivně přispívají k dosahování organizačních cílů“¹². M. Armstrong se svojí definicí klade důraz na strategický význam řízení lidských zdrojů.

Naopak John Storey považuje za hlavní v oblasti řízení lidských zdrojů konkurenční výhodu¹³. Jedna z jeho definic zní: „HRM je výrazný přístup k pracovnímu řízení, které se snaží dosáhnout konkurenční výhody prostřednictvím strategického nasazení vysoce angažované a schopné pracovní síly, pomocí integrace kulturních, strukturálních a personálních technik“¹⁴. Jinde se J. Storey domnívá, že řízení lidských zdrojů lze považovat za „soubor vzájemně propojených politik vycházejících z určité ideologie a filozofie“. Uvádí pak čtyři aspekty, které tvoří smysluplnou verzi řízení lidských zdrojů:¹⁵

1. zvláštní, specifická konstelace přesvědčení a předpokladů,
2. strategické podněty poskytující informace pro rozhodování o řízení lidí,
3. ústřední role liniových manažerů,

¹¹ ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, s. 27. ISBN 978-80-247-1407-3.

¹² ARMSTRONG, Michael. Strategic human resource management: a guide to action. 2. ed. London: Kogan Page, 2000, s. 6. ISBN 0749433310.

¹³ VOJTOVIČ, Sergej. Koncepce personálního řízení a řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, s. 153. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3948-9.

¹⁴ STOREY, John. Human resource management: a critical text. New York: Routledge, 1995, s. 5. ISBN 0-415-09149-7.

¹⁵ ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, s. 27. ISBN 978-80-247-1407-3.

4. spoléhání na soustavu „pák“ k formování zaměstnaneckých vztahů.

V podniku řízení lidských zdrojů spadá pod personální útvar neboli útvar lidských zdrojů. Tento útvar se specializuje na řízení a rozvoj lidí v organizaci. Je zapojen do vytváření a realizace personálních strategií a politik a do některých nebo do všech následujících personálních činností¹⁶:

- vytváření a rozvoj organizace,
- personální plánování,
- řízení talentů,
- řízení znalostí,
- získávání a výběr pracovníků,
- vzdělávání a rozvoj,
- řízení odměňování,
- vztahy s pracovníky,
- bezpečnost a ochrana zdraví při práci,
- péče o pracovníky,
- personální správa,
- plnění ze zákona vyplývajících povinností,
- záležitosti rovného zacházení,
- řízení rozmanitosti (řízení v podmínkách kulturně rozmanitých pracovníků),
- a další činnosti týkající se zaměstnaneckých vztahů.

Autorka dále bude abstrahovat od předešlého rozdělení a zaměří se na personální plánování, získávání pracovníků a jejich výběr, mobilitu, řízení pracovního výkonu, vzdělávání pracovníků, pracovní podmínky a controlling. Všechny tyto činnosti budou v této teoretické části rozpracovány podrobněji a v praktické části se k těmto činnostem budou vyjadřovat dotazované organizace v České republice.

¹⁶ ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, s. 65. ISBN 978-80-247-1407-3.

2.1 Personální plánování

Na základě literární rešerše by autorka personální plánování definovala, jako činnost v organizaci, která se zabývá zjišťováním potřebného počtu pracovních sil a zajišťováním těchto pracovních sil, tak aby bylo co nejlépe dosaženo podnikových cílů.

Autoři Bull a Scott v roce 1994 definovali personální plánování: „Proces zajištění toho, že budou rozpoznány požadavky na lidské zdroje organizace a budou vytvořeny plány pro splnění těchto požadavků.“¹⁷

Plánování lidských zdrojů se provádí převážně u velkých organizací. U malých organizací nelze počítat s tím, že náklady a čas vynaložený na plánování se vrátí ve vyšším využití pracovní síly. V ideálním případě by měly všechny organizace sestavovat dlouhodobé a krátkodobé plány.¹⁸ O tom však bude pohovořeno níže, nyní činnosti a cíle personálního plánování a zásady efektivního plánování lidských zdrojů.

Personální plánování lze rozdělit na tři hlavní oblasti¹⁹:

- plánování potřeby pracovníků (tj. *plánování poptávky po pracovnících*),
- plánování pokrytí potřeby pracovníků (tj. *plánování zdrojů pracovníků – předvídání nabídky pracovníků v organizaci i mimo organizaci a určení cest k zajištění potřebných zdrojů*),
- plánování rozvoje (kariéry) jednotlivých pracovníků, což přispívá k zabezpečení zdrojů pracovníků s potřebnými schopnostmi, napomáhá k směřování schopností jedinců a ke stabilizaci perspektivních lidí.

Mezi typické **cíle plánování lidských zdrojů** podle Armstronga jsou²⁰:

- získat a udržet si potřebné počty lidí s potřebnými kompetencemi,
- předcházet problémům souvisejícím s přebytkem či nedostatkem lidí,
- formovat dobře vycvičený a flexibilní personál a přispívat ke schopnosti adaptovat se na měnící se prostředí,

¹⁷ ARMSTRONG, Michael. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. Eleventh ed. Philadelphia: Kogan Page, 2009, s. 486. ISBN 0749452420.

¹⁸ DVORÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2007, s. 122-123. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4.

¹⁹ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.

²⁰ KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2010, s. 74. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.

- snižovat závislost organizace na vnějších zdrojích pomocí strategie stabilizace a rozvoje pracovníků,
- zlepšit využití pracovníků zaváděním flexibilnějších systémů práce.

Pro **efektivní personální plánování** by měly být dodržovány následující zásady²¹:

- personální plány musejí vycházet ze strategických plánů organizace, musejí být s nimi v souladu,
- organizační a personální plánování by mělo být časově sladěno (manažeři by měli při vytváření plánů činnosti organizace přemýšlet o personálních plánech),
- personální plánování by mělo být celo-organizační záležitostí (manažeři organizace by si měli být vědomi významu personálního řízení a plánování pro zajištění úkolů organizace a pro její rozvoj).

2.1.1 Personální plány

Jak už bylo výše uvedeno, bylo by ideální, kdyby každá organizace vytvářela dlouhodobé plány (strategické a obecné) a krátkodobé plány (taktické a specifické).

Dlouhodobé plány identifikují potřeby a rezervy lidských zdrojů na 2, 3, 5 a více let dopředu a jsou východiskem pro plány vzdělávání a rozvoje. Berou v úvahu poptávku po práci, potenciální nabídku pracovní síly a vnější prostředí, tj. demografický vývoj, hospodářskou a politickou situaci, legislativu, pracovní vztahy aj.

Krátkodobé plány vymezují volná pracovní místa, která mají být obsazena zpravidla během následujícího roku. Z celkové potřeby pracovníků se odvozují plány získávání zaměstnanců nebo snižování nadbytečných zaměstnanců. Roční období je považováno za příliš krátké, aby mohl být sestaven hodnotný plán vzdělávání a rozvoje. Organizace spíše sestavují krátkodobé plány, protože buď nemají experty pro odhady v oblasti lidských zdrojů, anebo charakter organizace vylučuje plánovat na období delší než jeden rok.²²

²¹ KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.

²² DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. Management lidských zdrojů. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2007, s. 122-123. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4.

Podle Armstronga by měly být plány zpracovány pro oblasti zabezpečování lidských zdrojů, flexibility a snižování počtu pracovníků.

Plán zabezpečování lidských zdrojů se zabývá přístupy k získávání pracovníků z vnitřních i z vnějších zdrojů organizace a tím jak přilákat vysoce kvalitní uchazeče. Organizace by měly hledat pracovníky nejdříve ve vlastních řadách. V tomto případě může vycházet z hodnocení schopností – kompetence a potenciálu lidu. Plán získávání pracovníků z vnějších zdrojů naopak obsahuje počty a typy pracovníků k pokrytí potřeby včetně času, kdy budou tito pracovníci zapotřebí, pravděpodobné zdroje získávání pracovníků (školy, inzerce atd.), plány využití alternativních zdrojů, např. pracovníci na částečný úvazek a způsob realizace programu získávání pracovníků.

Cílem **plánu flexibility** by mělo být zabezpečit větší flexibilitu v činnosti, zlepšit využívání schopností pracovníků, snížit náklady spojené se zaměstnáváním lidí, napomoci hladšímu snižování počtu pracovníků, aby nemuselo docházet k propouštění z nadbytečnosti, a zvýšit produktivitu. Plán flexibility může zahrnovat například využívání pracovníků na částečný úvazek, sdílení pracovního místa neboli job-sharing, práci doma nebo tzv. subcontracting, což znamená zabezpečování určitých prací v organizaci pracovníky, kteří pracují na základě jiné než pracovní smlouvy (např. dohoda o provedení práce či dohoda o pracovní činnosti). Dále do plánu flexibility může spadat flexibilní pracovní doba nebo směnová práce. Ta může být zavedena, aby se uspokojila poptávka po práci, snížily se přesčasy či se zajistilo lepší využití zařízení.

Plán snižování počtu pracovníků by měl být založen na časovém plánu snižování a na prognózách, do jaké míry lze tohoto cíle (snížení počtu pracovníků) dosáhnout pomocí přirozených ztrát nebo stimulování dobrovolných odchodů nadbytečných pracovníků. Plán snižování pracovníků by měl stanovovat počet lidí, kteří budou muset odejít (kdy a kde k tomu dojde). Způsob, jakým budou pracovníci o dané situaci informováni, popřípadě konzultování s pracovníky a odbory. Dále odhady budoucí velikosti ztrát v důsledku přirozených ztrát pracovníků, peněžní či jiné stimuly povzbuzující dobrovolné odchody pracovníků. Je třeba odhadnout, počet lidí, kteří budou ochotni odejít dobrovolně a počet pracovníků, kteří budou muset být propuštěni z důvodu nadbytečnosti. Naopak by také neměly chybět peněžní stimuly nabízené klíčovým pracovníkům, které si chce organizace udržet. Plán snižování počtu pracovníků by se měl také zabývat systémem rekvalifikace a vyhledávání práce pro propuštěné pracovníky, pomoc jim při hledání práce

(outplacement). Zaměřit se na postup informování jednotlivých pracovníků o jejich nadbytečnosti a včasné a soustavně informovat odbory.²³

Dalším plánem může být **plán stabilizace**, který se zaměřuje na snížení fluktuace, tzn. pohyb pracovníků do a z organizace, aby se snižovaly personální náklady a předcházelo se poklesu produktivity. Na pokles fluktuace příznivě působí zvyšování pracovní spokojenosti a zlepšení soudržnosti pracovního týmu. V plánu stabilizace lze vymezit opatření, která reagují na příčiny odchodů zjištěné z průzkumu pracovní motivace a spokojenosti, neformálních rozhovorů či hodnotících rozhovorů. Znamenají například věnovat zvýšenou pozornost organizační jednotce, věkové skupině či profesím a funkcím s nadprůměrnou fluktuací. Dále uplatnit spolehlivější metody výběru zaměstnanců, učinit přímého nadřízeného odpovědným za konečný výběr zaměstnance, povyšovat z vnitřních zdrojů, zajistit kvalitní pracovní podmínky a zlepšovat je atd.²⁴

Když máme vše naplánované, jaký počet pracovníků bude zapotřebí, odkud je budeme přijímat, zdali z externích či interních zdrojů, jakým způsobem je budeme přijímat a kdy to vše učiníme, přistoupíme k samotnému získávání pracovníků.

2.2 Získávání a výběr pracovníků

Získávání pracovníků a následně jejich výběr jsou klíčovými činnostmi personálního útvaru. Jeho úkolem je tedy zajistit kvalitní a odpovídající pracovní sílu vstupující do dané organizace.

Obecným **cílem** získávání a výběru pracovníků by mělo být získat s vynaložením minimálních nákladů takový počet pracovníků ve vyžadované kvalitě, která je žádoucí pro uspokojení podnikové potřeby lidských zdrojů. Existují tři fáze získávání a výběru pracovníků a těmito třemi fázemi se bude následující kapitola zabývat²⁵:

1. **definování požadavků** – příprava popisů a specifikace pracovního místa, rozhodnutí o požadavcích a podmínkách zaměstnání;
2. **přilákání uchazečů** – prozkoumání a vyhodnocení různých zdrojů uchazečů uvnitř podniku i mimo něj, inzerování, využití agentur a poradců;

²³ KOCIANOVÁ, Renata. Personální činnosti a metody personální práce. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2010, s. 74-78. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.

²⁴ DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. Management lidských zdrojů. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2007, s. 128-129. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4.

²⁵ ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, s. 343. ISBN 978-80-247-1407-3.

3. **vybírání uchazečů** – třídění žádostí, pohovory, testování, hodnocení uchazečů, assessment centra, nabízení zaměstnání, získávání referencí, příprava pracovní smlouvy.

2.2.1 Defínování požadavků

První fáze defínování požadavků sestává z popisu a specifikace pracovního místa a rozhodnutí o požadavcích a podmínkách zaměstnání.

Popis a specifikace pracovního místa poskytují základní informaci potřebnou pro sestavení inzerátů, pro informování zprostředkovatelských institucí a pro hodnocení uchazečů. Defínice (profil, popis) určité role uvádí přehled schopností, dovedností, požadavků na vzdělání a praxi a vytváří tak kritéria, na jejichž základě budou uchazeči posuzováni při výběrovém pohovoru nebo pomocí testů pracovní způsobilosti²⁶.

Při **popisu pracovního místa** není třeba do inzerátu rozepisovat činnosti, které daného uchazeče budou čekat od začátku až po konec pracovní doby. Je důležité do popisu pracovního místa uvést klíčové faktory o dané práci²⁷:

- název pracovního místa,
- komu se zaměstnanec zodpovídá,
- povšechný cíl,
- klíčové povinnosti,
- a další podstatné informace pro uchazeče.

V dalších podstatných informacích pro uchazeče mohou být uvedeny informace týkající se mzdy/platu, zaměstnaneckých výhod, pracovního prostředí, pracovní doba, cestování apod.

Druhou důležitou částí defínování požadavků **je specifikace požadavků na pracovníka**. Část týkající se chování a postojů bývá východiskem pro strukturovaný

²⁶ ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, s. 343. ISBN 978-80-247-1407-3.

²⁷ JAY, Ros. Velká kniha manažerských dovedností. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, s. 27. ISBN 80-247-1279-2.

pohovor²⁸. Specifikace požadavků na pracovníka či pracovní pozici se skládá z několika částí²⁹:

- odbornost,
- osobní charakteristiky,
- dosavadní pracovní zkušenosti,
- speciální schopnosti,
- a zvláštní okolnosti.

Odborností se rozumí vzdělání (školy, zkoušky, studované předměty), technická, obchodní a profesionální kvalifikace, řidičský průkaz a speciální vzdělávací kurzy (řízení osobního automobilu, účetnictví, nákup, právní problematika, prodejní dovednosti, výpočetní technika, servis a poprodejní péče o zákazníka, inkaso a platební vztahy, první pomoc atd.)

Osobní charakteristiky jsou fyzické předpoklady a osobnost. *Fyzickými předpoklady* mohou být například zvláštní požadavky zraku, sluchu, výšky, síly, výdrže, image, vzhledu atd. *Osobnost* se týká osoby samotné. Zda je daná osoba schopna pracovat samostatně nebo v týmu, schopnost vyrovnat se s pracovními náporů, iniciativa, pružnost, schopnost propagace firmy, schopnost přesvědčit, schopnost získat informace, komunikační dovednosti (dobrý písemný i ústní projev, plynulé vyjadřování, schopnost „pracovat“ s telefonem a faxem, schopnost naslouchat atd.)

Dosavadní **pracovní zkušenosti** se týkají předchozích zaměstnání a velikostí firmy. Doba ve funkci a řídicí úroveň funkce³⁰. Obzvláště zda předchozí zaměstnání bylo vykonáváno ve stejném oboru či podobné firmě. Dále úspěchy v předchozím zaměstnání, které by svědčily o budoucím úspěšném vykonávání práce³¹.

Speciální schopnosti představují jazykové znalosti, manuální zručnost, vyjadřovací schopnosti, práce s čísly, tvořivost, schopnost čelit problémům a řešit je atd.

²⁸ ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, s. 344. ISBN 978-80-247-1407-3.

²⁹ VAJNER, Luděk. Výběr pracovníků do týmu. Vyd. 1. Praha: Grada, 2007, s. 15. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1739-5.

³⁰ VAJNER, Luděk. Výběr pracovníků do týmu. Vyd. 1. Praha: Grada, 2007, s. 15. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1739-5.

³¹ ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, s. 344. ISBN 978-80-247-1407-3

Poslední částí při specifikaci požadavků jsou **zvláštní okolnosti**. Zvláštními okolnostmi může být například bydliště v určité oblasti, ochota cestovat, možnost zůstat mimo domov po určitou dobu, práce o víkendech, vlastnictví automobilu, telefonu, faxu, malého skladu prodejny atd.³²

V dnešní době existuje mnoho firem, které se specializují na lidské zdroje. V jejich nabídce najdeme také popis pracovní pozice. Což nám může ulehčit spoustu práce a ušetřit čas. Po sestavení popisu pracovního místa a specifikace požadavků se musíme zaměřit na to, kde a jakým způsobem oslovíme naše potenciální uchazeče o zaměstnání.

2.2.2 Získávání uchazečů

Získávání pracovníků je personální činností, jejímž cílem je identifikovat, přitáhnout a najmout kvalifikovanou pracovní sílu. Tradiční filozofií získávání pracovníků je přilákat co nejvíce žadatelů.

Získávání je dvoustrannou záležitostí. Na jedné straně stojí organizace a konkuruje si s ostatními zaměstnavateli o žádanou pracovní sílu. Na druhé straně vystupují potenciální zaměstnanci, kteří hledají práci a vybírají si mezi různými nabídkami. Nakolik se shodnou představy organizace a uchazeče, záleží na aktuální situaci na trhu práce a načasování aktivit obou.

Proces získávání završený výběrem zahrnuje následující postup³³:

- analýza práce,
- identifikace znalostí, schopností, dovedností a jiných osobnostních charakteristik požadovaných od uchazeče,
- plánování lidských zdrojů,
- zpracování strategie získávání, tj. jakou pracovní sílu a z jakých zdrojů, pomocí jakých metod, za jaké náklady a v jakém časovém plánu, včetně vytvoření metodiky výběru (předvýběr uchazečů na základě jejich materiálů, testování, assessment centre, výběrový pohovor),
- hodnocení efektivnosti získávání a výběru.

³² VAJNER, Luděk. Výběr pracovníků do týmu. Vyd. 1. Praha: Grada, 2007, s. 16. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1739-5.

³³ DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. Management lidských zdrojů. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2007, s. 134. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4.

Stanovení vhodné metody získávání zaměstnanců závisí na mnoha okolnostech³⁴:

- jaké pracovní místo obsazujeme,
- zda oslovujeme vnitřní nebo vnější zdroje zaměstnanců,
- jaké jsou požadavky a podmínky volného pracovního místa,
- jaká je aktuální situace na vnitřním a vnějším trhu práce,
- jaký je zájem potenciálních uchazečů o zaměstnání,
- jakou pověst máme jako zaměstnavatel,
- kolik času a peněz máme k dispozici.

Jak již bylo výše uvedeno, naše potenciální uchazeče o zaměstnání můžeme oslovovat buď pomocí vnitřních, nebo vnějších zdrojů. Nyní budou blíže popsány jak vnitřní tak vnější zdroje zaměstnanců, včetně jejich výhod a nevýhod.

Pracovní síla z **vnějšího trhu** přináší organizaci „novou krev“, jejíž jiný náhled na věc a odlišné přístupy k řešení problémů mohou být pro organizaci inspirací a vést ke změnám. Lidskými zdroji jsou absolventi škol, ženy vracějící se z mateřské dovolené, uchazeči o zaměstnání vedeni v evidenci úřadu práce, občané se zdravotním postižením, občané v poproduktivním věku a cizinci. Zaměstnavatel musí ovšem investovat do jejich pracovní a sociální adaptace, aby tito pracovníci mohli podávat očekávaný pracovní výkon.

Mezi **vnější metody** nábory pracovníků patří³⁵:

- nabídka práce na místní vývěsce,
- nabídka práce prostřednictvím úřadu práce,
- on-line nabídka prostřednictvím job serverů, personálních agentur nebo vlastních webových stránkách organizace,
- inzerce v tisku, rozhlase a televizi,
- spolupráce se vzdělávacími institucemi,
- spolupráce s profesionálními organizacemi, popř. odbory,

³⁴ ŠIKÝŘ, Martin. Personalistika pro manažery a personalisty. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, s. 75. Management (Grada). ISBN 978-80-247-4151-2.

³⁵ DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. Management lidských zdrojů. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2007, s. 134. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4.

- veletrh pracovních příležitostí,
- nabídka služeb personální agentury,
- samostatné přihlášení uchazeče o zaměstnání,
- doporučení stávajícím či dřívějším zaměstnancem.

Jednou z dalších možností vnějších zdrojů je nabídka pracovních míst prostřednictvím počítačových sítí neboli na E-recruitment. Vzhledem k tomu, že firmy chtějí mít náklady na získávání nových zaměstnanců většinou co nejnižší, shledávám toto jako jednu z možných řešení. Ovšem je třeba počítat s tím, že ne každý má k internetu přístup, ale to ostatně závisí na druhu práce. Většina firem ve finále kombinuje několik metod dohromady.

E-recruitment či online recruitment využívá při získávání pracovníků prostředků založených na počítačových sítích, jako je firemní veřejnosti přístupná internetová stránka nebo veřejnosti nepřístupná intranetová stránka. Proces získávání pracovníků pomocí počítačových sítí se skládá z přilákání, třídění a klasifikování uchazečů (předvýběru), výběru a nabízení zaměstnání nebo odmítání uchazečů. Cappelli (2001) odhadl, že použije-li se tento způsob jako jediný, stojí to pouze jednu dvacetinu toho, než když se k získání, výběru a přijetí též osoby použijí tradiční metody³⁶.

E-recruitment je **vhodné použít** v těchto případech³⁷:

- chcete-li získat dostatečné množství vhodných kandidátů na volná pracovní místa,
- chcete-li použít spravedlivý proces náboru,
- chcete-li zajistit, aby všechny náborové aktivity přispívaly k firemním cílům a žádoucí image firmy,
- chcete-li provádět náborové aktivity účinným a nákladově efektivním způsobem.

³⁶ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, s. 353. ISBN 978-80-247-1407-3.

³⁷ Online recruitment practises in mid size family companies. Scientific papers of the University of Pardubice. Series D. Faculty of Economics and Administration [online]. 2010, 2010/16 Scientific papers, Series D [cit. 2012-11-21]. ISSN 1211-555x. <http://hdl.handle.net/10195/38066>. Dostupné z: http://dspace.upce.cz/bitstream/10195/38066/1/DeAlwisChamaruA_OnlineRecruitment_2010.pdf

Další vnější metodu představují **personální agentury**. Organizace s těmito agenturami spolupracují, protože znají podmínky konkrétního trhu práce a disponují databází zájemců o zaměstnání. Jsou pak schopny rychle a poměrně levně zajistit dostatečné množství vhodných uchazečů o dané pracovní místo. Organizaci to ušetří čas, vzhledem k tomu, že daná agentura rovněž vyřídí veškerou související korespondenci v zastoupení organizace a zorganizuje výběrové řízení. Agentuře za toto vše většinou náleží dvě až tři nástupní mzdy zaměstnance. Personální agentury lze tedy definovat jako zprostředkovatelny práce, které většinou s organizacemi spolupracují při získávání nových zaměstnanců, zejména na nižší výkonné pracovní pozice a na funkce ve středním managementu. Jde často o asistentky, účetní, obchodní zástupce apod.³⁸

Závěrem k vnějším zdrojům je důležité se seznámit s jejich výhodami a nevýhodami. **Výhodami** vnějších zdrojů pro získání nových pracovníků jsou³⁹:

- kandidáti jsou potenciálním zdrojem nových myšlenek,
- kandidáti mohou mít širší zkušenosti,
- kandidáti se mohou dobře znát s konkurencí,
- kandidáti mohou mít nové dovednosti.

Naopak oproti tomu vnější zdroje sebou přinášejí i **nevýhody**:

- pravděpodobnost chyby výběru je vyšší, protože jsou k dispozici méně spolehlivé informace,
- je potřeba dlouhé doby na zorientování a zapracování nového člověka,
- proces může být dlouhý a drahý.

Je třeba zvážit, co je pro firmu přednější, protože se zde nabízí druhá možnost, jakým způsobem získat své nové pracovníky – vnitřní zdroje.

Při získávání z **vnitřních zdrojů** se používají inzerce na intranetu, místní vývěsce nebo nástěnce, rozesílání nabídky zaměstnání elektronickou poštou, doporučení současného zaměstnance nebo přímé oslovení vhodného zaměstnance⁴⁰.

³⁸ DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. Management lidských zdrojů. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2007, s. 85-86. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4.

³⁹ VAJNER, Luděk. Výběr pracovníků do týmu. Vyd. 1. Praha: Grada, 2007, s. 16. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1739-5.

⁴⁰ ŠIKÝŘ, Martin. Personalistika pro manažery a personalisty. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, s. 75. Management (Grada). ISBN 978-80-247-4151-2.

Výhody vnitřní zdrojů lze odvodit od nevýhod vnějších zdrojů. Výhodami tedy jsou⁴¹:

- kandidáti jsou orientováni do organizace a znají ji,
- firma má spolehlivé informace o kandidátech,
- cena výběru je nižší,
- je oceněna dobrá práce stávajících zaměstnanců,
- je umožněna mobilita zaměstnanců po pracovních místech.

Naproti tomu **nevýhody** vnitřních zdrojů lze vydedukovat z výhod vnějších zdrojů:

- interní kandidáti přinášejí méně nových nápadů,
- dosti často je nutné nákladné školení a výcvik,
- je narušena kandidátova běžná (současná) práce,
- výběr je ovlivněn politikou společnosti,
- „přeřazení neúspěšných kandidátů“.

Tato kapitola poinformovala o samotném procesu získávání pracovníků, jaké existují metody získávání a jednou z důležitých částí bylo porovnání výhod a nevýhodou externích a interních možností získávání nových pracovních sil společnosti.

2.2.3 Výběr pracovníků

Výběr pracovníků navazuje na předchozí kapitolu získávání pracovníků. Úkolem výběru pracovníků je vyhodnocení získaných žádostí o dané pracovní místo. Jedná se o hledání pracovníka, který disponuje schopnostmi a zkušenostmi nejlépe odpovídajícími stanoveným požadavkům na výkon pozice vypsané danou firmou.

Opět bude popsán samotný proces výběru pracovníků, dále kritéria výběru a na závěr metody výběru pracovníků.

U procesu výběru pracovníků se jedná o posloupnost kroků, kterými se postupuje od přezkoumání dokumentů až po informování daného uchazeče. **Proces výběru pracovníků** může postupovat v následujících krocích⁴²:

⁴¹ VAJNER, Luděk. Výběr pracovníků do týmu. Vyd. 1. Praha: Grada, 2007, s. 16. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1739-5.

1. zkoumání dokumentů uchazeče, příp. telefonický rozhovor (předvýběr, jehož úkolem je posouzení vhodnosti uchazečů),
2. první kontakt uchazeče s organizací v procesu výběru (první rozhovor),
3. shromažďování a analýza dalších informací o uchazečích, např. testování způsobilosti, assessment centre, lékařské vyšetření,
4. výběrový (přijímací) rozhovor,
5. zkoumání referencí (formulář, ústní informace),
6. předvedení pracoviště uchazečům a jejich představení potenciálním spolupracovníkům,
7. rozhodnutí o přijetí pracovníka,
8. informování uchazeče o přijetí – nabídka zaměstnání (informování ostatních uchazečů o nepřijetí).

Tento proces je jako ostatní procesy velmi časově a finančně náročný. Bohužel je ale třeba mu věnovat velkou pozornost, protože nyní se rozhoduje o tom, koho si společnost přidá do svého stávajícího pracovního týmu.

Výběr pracovníků byl definován jako porovnání kompetencí jednotlivých uchazečů s požadavky na výkon dané pozice a výběr toho nejvhodnějšího. Existuje několik modelů, které nám mohou pomoci specifikovat požadavky na pracovníky. Nejznámějšími modely jsou modely tradiční – sedmibodový model vypracovaný Rodgerem (1952) a pětistupňový Mundry-Frazerův model (1954)⁴³.

Sedmibodový model zahrnuje⁴⁴:

1. fyzické vlastnosti (zdraví, tělesná stavba, vzhled, držení těla a mluva),
2. vědomosti a dovednosti (vzdělání, kvalifikace, zkušenosti),
3. všeobecnou inteligenci (základní intelektuální schopnosti),

⁴² KOCIANOVÁ, Renata. Personální činnosti a metody personální práce. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2010, s. 95. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.

⁴³ ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, s. 345. ISBN 978-80-247-1407-3.

⁴⁴ ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, s. 346. ISBN 978-80-247-1407-3.

4. zvláštní schopnosti (mechanické, manuální zručnost, obratnost v používání slov nebo čísel),
5. zájmy (intelektuální, praktické, tvůrčí, sportovní, společenské a umělecké aktivity),
6. dispozice – sklony (přizpůsobivost, schopnost ovlivňovat ostatní, vytrvalost, sklon k závislosti, spoléhání sama na sebe),
7. okolnosti, neboli zázemí (soukromí, rodina, povolání a zaměstnání členů rodiny).

Jednodušším modelem a modelem s kratší historií, který klade větší důraz na dynamické aspekty uchazečovy kariéry je **pětistupňový model**.

Pětistupňový model se zaměřuje na⁴⁵:

1. vliv na ostatní (tělesná stavba, vzhled, mluva a způsoby),
2. získanou kvalifikaci (vzdělání, odborný výcvik, pracovní zkušenosti),
3. vrozené schopnosti (přirozená rychlost chápání a schopnost se učit),
4. motivaci (osobní cíle, důslednost a odhodlání za těmito cíli jít, úspěšnost a jejich dosahování),
5. emocionální ustrojení (citová stabilita, schopnost překonávat stres a schopnost vycházet s lidmi).

V dnešní době je spíše využíván přístup založený na **kompetencích** – schopnostech, nežli tyto dva modely. Pojem "kompetence" se používá k popisu všech prací souvisejících s osobními vlastnostmi, znalostmi, zkušenosti, dovednostmi a hodnotami, které člověk využívá k dobře odvedené práci⁴⁶. Tzn., že se tato metoda více zaměřuje na danou osobu. Tento přístup může pomoci rozpoznat, která metoda výběru, bude asi

⁴⁵ ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, s. 346. ISBN 978-80-247-1407-3.

⁴⁶ ROBERTS, G. Recruitment and selection: a competency approach. London: Institute of Personnel and Development, 1997, s. 6. ISBN 085292707x.

nejpravděpodobněji přinášet užitečné poznatky⁴⁷. K nejčastěji používaným **metodám a nástrojům výběru** zaměstnanců patří⁴⁸:

Analýza dokumentů uchazeče – poskytuje potenciálnímu zaměstnavateli první dojem o uchazeči. Například životopis, motivační dopis, dotazník, reference.

Testy – zejména testy dovedností a testy osobnosti. Testy dovedností slouží k posouzení inteligence a výkonnosti uchazeče. Pomocí testů osobností jsou vyhodnocovány tzv. „soft-skills“, tj. např. schopnost prosadit se nebo sociální způsobilost. Testy osobností jsou významné zejména při obsazování řídicích pozic.

Assessment Centre – specifickými metodami (situačními cvičení, hraním rolí, skupinovými diskuzemi a individuálními rozhovory) se zjišťuje kvalifikace uchazeče. Kromě existujících schopností uchazečů se hodnotí také potenciál jejich rozvoje.

Pohovory s uchazeči/interview – zpravidla se konají v poslední fázi procesu výběru. V průběhu pohovoru by měl být prověřen celkový dojem uchazeče. Můžeme vybrat mezi volně řízeným rozhovorem a standardizovaným/strukturovaným interview.

2.2.4 Shrnutí

Tato kapitola se zabývala získáváním a výběrem pracovníků. Bylo uvedeno, že existují vnitřní a vnější získávání pracovníků. Byly shrnuty výhody a nevýhody těchto dvou možností. Na to naváže další kapitola týkající jedné z možností vnitřního získávání – mobilita. Dále byly zmíněny možnosti, které může podnik při výběru pracovníků zvolit (analýza dokumentů, testy, Assessment centra, pohovory).

2.3 Mobilita

Samotný pojem mobilita znamená pohyb. Existuje mobilita profesní a geografická. V souvislosti s lidskými zdroji je profesní mobilita chápána jako pohyb pracovní síly z jedné organizace do druhé, popřípadě z jedné pozice na druhou. V případě, že pracovník musí za pracovním místem do jiného města, či země, než je jeho trvalé bydliště, nahradí se profesní mobilita mobilitou geografickou. Takto by pracovní mobilitu na základě průzkumu samotného pojmu mobilita definovala sama autorka.

⁴⁷ ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, s. 346. ISBN 978-80-247-1407-3.

⁴⁸ WÖHE, Günter. Úvod do podnikového hospodářství: a competency approach. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007, s. 144. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-897-2.

V literatuře je pracovní mobilita definována jako pohyb jednotlivých pracovníků nebo i celých profesních a kvalifikačních skupin, a to jak uvnitř sociální struktury daného podniku (mobilita vnitropodniková), tak mezi ní a sociálními systémy jiných podniků a hospodářských organizací (fluktuace).

2.3.1 Klasifikace pracovní mobility

Pracovní mobilita může mít formu horizontální a vertikální. Při horizontální mobilitě nedochází při přesunu pracovníků ke změně úrovně pracovní pozice. Kdežto při vertikální mobilitě se mění úroveň pracovní pozice pracovníka⁴⁹. Může se jednat jak o vzestup na vyšší úroveň nebo naopak o pád na nižší úroveň pracovní pozice. Na pracovní mobilitu lze nahlížet jak z organizačního hlediska, tak i národního hlediska řízení lidských zdrojů.

Existuje několik klasifikací pracovní mobility⁵⁰:

- **Mobilita profesionální** – jedná se o změnu povolání, pracovník jedno povolání opouští a začíná vykonávat jiné.
- **Odchod z pracovního procesu** – může být buďto dočasný, nebo trvalý. V případě dočasného odchodu se může jednat například o odchod na mateřskou dovolenou či dočasnou nezaměstnanost. V případě trvalého odchodu pak o úmrtí, odchod do důchodu nebo trvalou pracovní neschopnost.
- **Mobilita spojená s migrací** – procesy pracovní mobility se mohou spojit s procesy migrace, tedy stěhování obyvatelstva. Pracovník může se změnou svého zaměstnání změnit i místo svého bydliště.
- **Mobilita ovlivnitelná a neovlivnitelná** – jedná se o míru, ve které může být mobilita ovlivnitelná především ze strany zaměstnavatele. Mezi mobilitu neovlivnitelnou patří především úmrtí pracovníka, jeho odchod do důchodu a změna jeho pracovní schopnosti v důsledku úrazu nebo choroby z povolání

⁴⁹ VESELÁ, Jana a Petra KANIOKOVÁ VESELÁ. Sociologické aspekty managementu. Vyd. 1. Praha: Grada, 2011, s. 100. Sociologie (Grada). ISBN 978-80-247-2792-9.

⁵⁰ VESELÁ, Jana a Petra KANIOKOVÁ VESELÁ. Sociologické aspekty managementu. Vyd. 1. Praha: Grada, 2011, s. 100-101. Sociologie (Grada). ISBN 978-80-247-2792-9.

- **Mobilita neřízená a řízená** – k mobilitě neřízené dochází zpravidla na základě rozhodnutí pracovníka. Mezi mobilitu řízenou lze zařadit především řízení zaměstnanosti v podniku, dále pak například odchody sezónních pracovníků, odchody pracovníků, s nimiž byl uzavřen pracovní poměr na dobu určitou nebo odchody pracovníků z důvodu veřejného zájmu.
- **Mobilita žádoucí a nežádoucí** – jedná se o formu mobility rozlišované z hlediska jejich důsledků. Posouzení toho, do jaké míry je každý jednotlivý přesun žádoucí či nežádoucí, je však komplikované a obtížné. Existují tři hlediska: hledisko celospolečenské, hledisko zaměstnavatele, hledisko pracovníka.
- **Mobilita potenciální a reálná** – mobilita reálná je taková, ke které v určitém časovém období skutečně došlo. Mobilita potenciální pak taková, ke které může za určitých předpokladů v budoucnosti dojít.

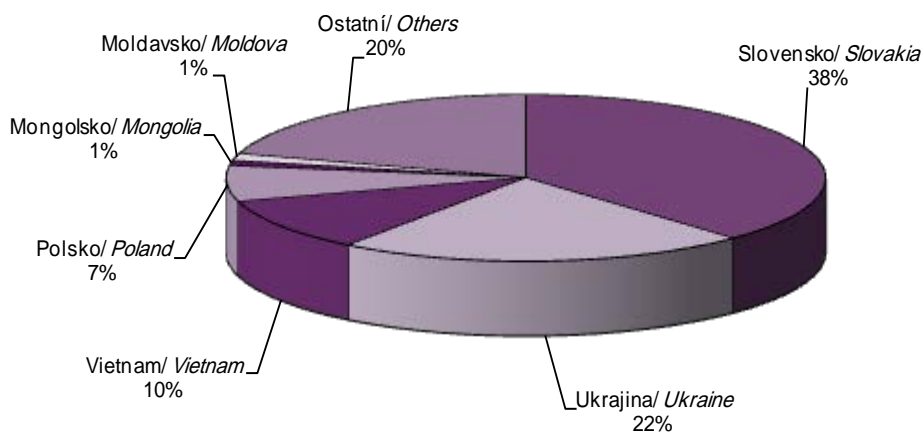
S pojmem mobilita úzce souvisí pojem **migrace**. Jedna z klasifikací mobility je, jak bylo výše uvedeno, mobilita spojená s migrací. Jak to má Česká republika s migračními pracovníky? V jakých krajích je zaměstnáno nejvíce cizinců? Odkud k nám migruje nejvíce pracovníků? Na to vše se autorka pokusí odpovědět následujícími grafy.

Obrázek 1 nám ukazuje, že nejvíce zahraničních pracovníků v České republice je ze Slovenska, Ukrajiny a ostatních zemí. Překvapivé je, že Vietnamci zastupují pouze 10%. Tyto výsledky jsou dány i tím, že Slovensko je naším přímým sousedem. V posledních letech se hodně rozšířila přeshraniční pracovní mobilita.

Více než třetina obyvatel EU, více než 200 milionů občanů žije v příhraničních oblastech. Denně překročují hranice kvůli zaměstnání či volnočasovým aktivitám. Možnost pracovat na druhé straně hranice nebo zaměstnat pracovníky z druhé strany otevřela nové příležitosti pro zaměstnance i zaměstnavatele, kteří mohou profitovat ze znalostí a dovedností jejich sousedů. V některých případech je pokryt nedostatek personálu ve specifických profesích. To platí zejména v případě, kdy nemohou najít vhodnou kvalifikovanou pracovní sílu ve vlastní zemi. Kromě toho to přispívá k přeshraniční

spolupráci s ohledem na demografické změny a jejich očekávané negativní dopady na vnitrostátní trhy práce, přičemž přispěje rozvinout nové, širší regionální strategie.⁵¹

ZAMĚSTNANÍ CIZINCI PODLE ST. OBČANSTVÍ K 31. 12. 2011
EMPLOYED FOREIGNERS, TOTAL BY CITIZENSHIP AS AT 31 DECEMBER 2011



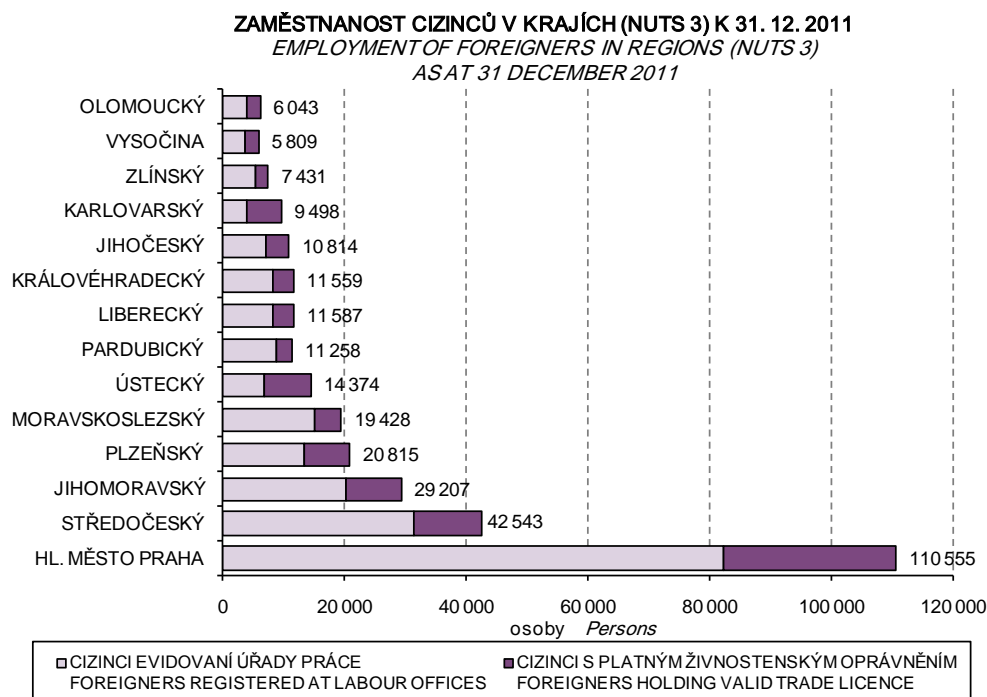
Obrázek 1: Zaměstnaní cizince v ČR k 31.12.2011

Zdroj: ČSÚ⁵²

Z obrázku 2 je patrné, že nejvíce zahraničního obyvatelstva míří pracovat do hlavního města Praha a středočeského kraje, kde je pro ně nejvíce pracovních příležitostí. Data jsou rozdělena na cizince evidované úřady práce a cizince s platným živnostenským oprávněním. Ve většině případů však převládají zaměstnanci evidovaní úřady práce.

⁵¹ Závěrečné prohlášení z Výroční konference AGEG 2012 v Berlíně: Přeshraniční mobilita pracovního trhu – zkušenosti, problémy a výzvy. In: Silvanortica [online]. 2012 [cit. 2013-01-08]. Dostupné z: <http://www.silvanortica.com/userfiles/file/zaverecne-prohlaseni-z-gs-ageg-2012-berlin.pdf>

⁵² Cizinci v ČR: Zaměstnaní cizinci podle státního občanství k 31. 12. 2011. Český statistický úřad: Cizinci v ČR [online] 2012. [cit. 2013-01-08]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/2012edicniplan.nsf/tab/CB00457FE1>



Obrázek 2: Zaměstnanost cizinců v jednotlivých krajích

Zdroj: ČSÚ⁵³

Nyní už víme, že nejvíce pracovníků ze zahraničí k nám migruje ze Slovenska a do středočeského kraje. Podniky stále více využívají pracovní síly ze zahraničí. V některých oborech jsou stále na českém trhu práce mezery, proto nezbyvá, než využít zahraniční pracovní síly. K pracovní migraci přispívá i využití geocentrického přístupu řízení organizací. Kde nejlepší lidé jakékoliv národnosti obsazují klíčové pozice kdekoli ve světě. Hlavní výhodou v tomto přístupu podniky spatřují ve větším potenciálu kvalifikovaných kandidátů, naopak nevýhodou může být například malá důkladná znalost podmínek hostinské země.

2.3.2 Interní mobilita

Interní mobilita znamená rozmisťování zaměstnanců uvnitř organizace, jedná se tedy o vnitropodnikovou mobilitu. Interní mobilita může mít dvě podoby:

- horizontální,
- vertikální.

⁵³ Cizinci v ČR: Zaměstnanost cizinců v krajích (NUTS3) k 31. 12. 2011. Český statistický úřad: Cizinci v ČR [online]. 2012 [cit. 2013-01-08]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/2012edicniplan.nsf/tab/CB00457FD9>

Horizontální mobilitou se rozumí přemístění zaměstnance na pracovní místo se stejnou (či podobnou) hodnotou práce, tzn., že je mu zachován status a zaručená mzda. K horizontální mobilitě dochází v zájmu optimálního využití svých lidských zdrojů nebo v rámci realizace plánu kariérového rozvoje talentovaného jedince. Důvodem pro takový pohyb se může stát např. rozvíjení pracovních dovedností a schopností zaměstnance, změna pracovního obsahu pracovních úkolů, inovace technického zařízení, nespokojenost zaměstnance s dosud konanou prací, závažné osobní problémy, nedostatečný pracovní výkon zaměstnance či jeho pracovní nezpůsobilost konat dosavadní práci, organizační změny aj.⁵⁴

Vertikální mobilita představuje přemístění na jinou pozici vzestupným či sestupným směrem. V případě povýšení se zaměstnanci dostává vyšší platové ohodnocení a atraktivnější zaměstnanecké výhody. Smyslem povýšení je lépe využít potenciál zaměstnanců, motivovat k práci a při politice obsazování vedoucích funkcí z vnitřních zdrojů stabilizovat zaměstnance. Zaměstnanec může být povýšen na základě rozhodnutí managementu či na základě interního výběrového řízení. Pracovník může být též přemístěn na pracovní pozici s nižší hodnotou, tj. na pozici, kde má nižší status a nižší zaručenou mzdu.

S řízením lidských zdrojů a hlavně s mobilitou souvisí další pojmy jako: outplacement, manažerské rezervy a klíčoví zaměstnanci. S těmito pojmy vás autorka seznámí níže.

2.3.3 Outplacement

Outplacement je tzv. služba propuštěným zaměstnancům. Jedná se o službu, která je součástí společnosti, specializující se na pomoc zaměstnancům při hledání zaměstnání po propuštění nebo ztráta zaměstnání. Zaměstnavatel je smluvně zavázán zaměstnanci po jeho propuštění zajistit rychlý přechod do nového zaměstnání. Lidé mohou za outplacement platit sami, nebo to může být součástí odstupné dohody, jako bonus poskytovaný od zaměstnavatele.⁵⁵

⁵⁴ DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. Řízení lidských zdrojů. Vyd. 1. v Praze: C. H. Beck, 2012, s. 165. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-347-9.

⁵⁵ Human Resources: Outplacement Is a Service for Laid Off Employees. About.com [online]. [cit. 2013-02-18]. Dostupné z: <http://humanresources.about.com/od/layoffs-downsizing-strategies/a/outplacement.htm>

2.3.4 Manažerské rezervy

Manažerská rezerva je nejčastěji používána jako finanční rezerva, ale může se jednat také i o časovou rezervu. Způsob vytváření a používání manažerských rezerv je u různých autorů, praktiků i podniků a organizací různý a způsob jejího použití není zakotven v normách ani v pravidlech. Manažerské rezervy v oblasti managementu rizik mohou být chápány jako rezervy pokrývající rizika nad projektová rizika určená na základě očekávaných hodnot rizik projektu.⁵⁶

Dále lze manažerské rezervy vytvářet také v personální oblasti, kde se jedná o personální zajištění potřeb organizace, a to v případě předpokládaného odchodu vedoucího pracovníka. Většinou se jedná o mladší pracovníky s předpoklady pro vedoucí pracovníky – manažery. Tito pracovníci jsou vytipováni nadřízenými pracovníky (managementem) a zachází se s nimi odlišně od ostatních, například mají více školení, mají obtížnější úkoly k řešení atd. Podnik by měl tyto své „rezervy“ i lépe platit. Někdy ani nevědí, že jsou tzv. rezervou.⁵⁷

2.3.5 Klíčoví zaměstnanci

Klíčoví zaměstnanci nesou know-how organizace. Zajišťují hlavní činnosti organizace. Na tyto pracovníky je vytvářen tlak v ohledu funkční flexibility. Benefitem pro tyto pracovníky je zejména jistota pracovního místa, kariérový růst, možnosti vzdělávání apod. Z pohledu podniku by tito pracovníci měli být s podnikem identifikovaní, loajální, motivovaní, ochotni na sobě pracovat.⁵⁸

2.3.6 Shrnutí

Pohyb pracovníků neboli mobilita, to bylo tématem této kapitoly. Mobilitu lze klasifikovat z několika hledisek (profesionální, mobilita spojená s migrací, mobilita žádoucí a nežádoucí, řízená a neřízená atd.). Existují dvě hlavní podoby mobility (vertikální a horizontální). S mobilitou v organizaci souvisejí i pojmy outplacement (služba propouštěným zaměstnancům), manažerské rezervy (personální zajištění potřeb organizace) a klíčoví zaměstnanci, díky kterým daná organizace funguje. Touto kapitolou

⁵⁶ KORECKÝ, Michal a Václav TRKOVSKÝ. Management rizik projektů: se zaměřením na projekty v průmyslových podnicích. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, s. 385. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3221-3.

⁵⁷ 5) Přednáška: Přijímání zaměstnanců: Přijímání zaměstnanců. In: MANAGEMENT A MARKETING [online]. [cit. 2013-02-25]. Dostupné z: <http://managment-marketing.studentske.eu/2010/03/5-prednaska-prijimani-zamestnancu.html>

⁵⁸ KISLINGEROVÁ, Eva. Inovace nástrojů ekonomiky a managementu organizací. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2008, s. 167. ISBN 978-80-7179-882-8.

se uzavírá oblast, která řešila plánování a získávání pracovníků. Nyní se už přistoupí k samotnému hodnocení pracovního výkonu, odměňování, péči o zaměstnance v podobě vzdělávání a controllingu.

2.4 Řízení pracovního výkonu

Armstrong řízení pracovního výkonu v jedné ze svých knih popisuje jako, systematický proces směřující k zlepšování výkonu organizace pomocí zlepšování pracovního výkonu jednotlivců a týmů. Přispívá k uskutečnění změny kultury a je propojeno s jinými klíčovými personálními činnostmi, zejména s řízením lidského kapitálu, řízením talentů, vzděláváním a rozvojem a řízením odměňování. Řízení pracovního výkonu přispívá k dosažení horizontální integrace a k vytváření souborů postupů v oblasti personální práce tak, aby byly vzájemně provázány a navzájem se doplňovaly a podporovaly. Celé řízení je záležitostí liniových manažerů a tito manažeři je také řídí a jsou jeho hnací silou.⁵⁹

Řízení pracovního výkonu zahrnuje dohody o pracovním výkonu, vzdělávání a rozvoji pracovníků, průběžné sledování výkonu pracovníka v daném období, motivující vedení a poskytování zpětné vazby k výkonu pracovníka a zkoumání a posouzení (hodnocení) výkonu pracovníka za uplynulé období. Dohoda o pracovním výkonu, vzdělávání a rozvoji se promítá do odměňování pracovníků a do řízení jejich kariéry.⁶⁰ Tento celý proces vystihuje Obrázek 1.

Na vrchu pyramidy je **dohoda o pracovním výkonu, vzdělávání a rozvoji pracovníka**. Tato dohoda definuje⁶¹:

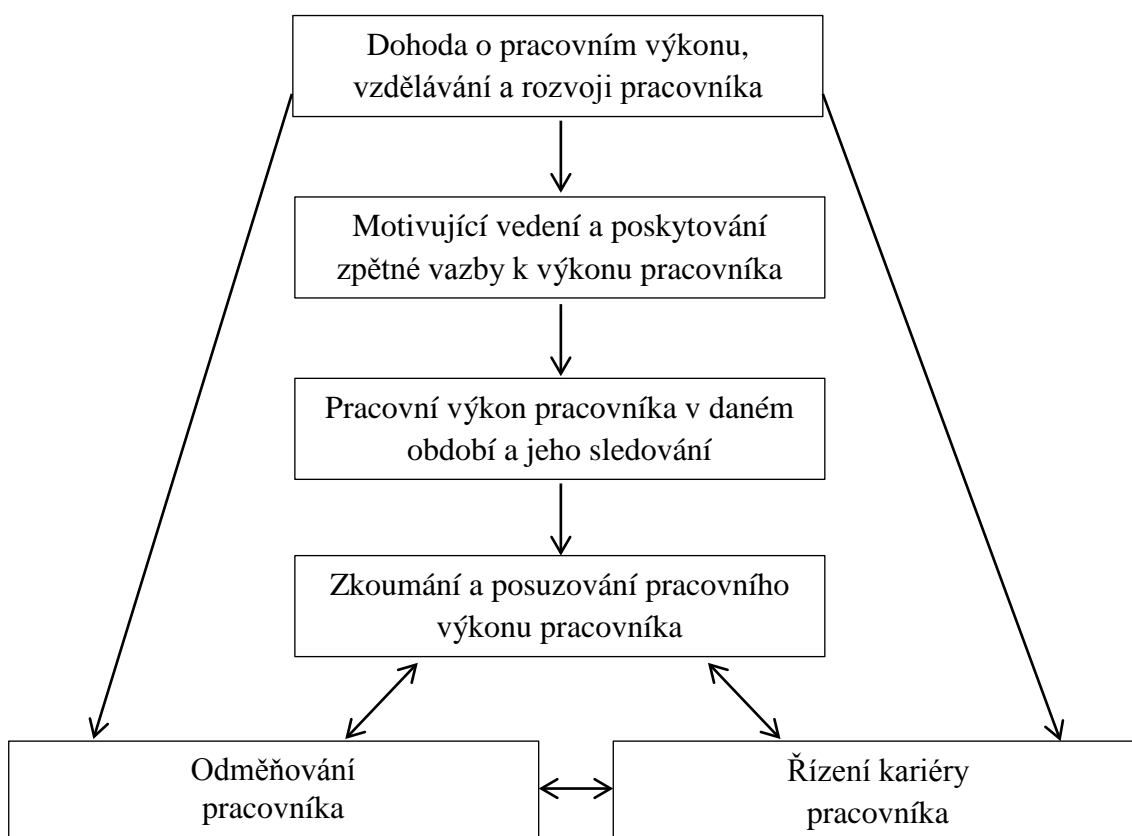
- Požadavky pracovní role (co se od pracovníka v dané roli očekává, že dosáhne).
- Cíle v podobě úkolů a standardů výkonu.
- Měřítka a ukazatele výkonu sloužící k posouzení toho, do jaké míry bylo cílů a standardů výkonu dosaženo.

⁵⁹ ARMSTRONG, Michael. *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi: cesta k efektivitě a výkonnosti*. 1. vyd., překlad 4. rev. vyd. Praha: Fragment, 2011, s. 23-24. ISBN 978-80-253-1198-1.

⁶⁰ KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2010, s. 140. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.

⁶¹ ARMSTRONG, Michael. *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi: cesta k efektivitě a výkonnosti*. 1. vyd., překlad 4. rev. vyd. Praha: Fragment, 2011, s. 85-86. ISBN 978-80-253-1198-1.

- Znalosti, dovednosti a schopnosti chování (co musí osoba vykonávající danou roli znát a být schopna dělat a jaké chování se od ní očekává).
- Základní hodnoty nebo požadavky podniku (hodnoty organizace, týkající se kvality, služby zákazníkům, týmové práce, rozvoje pracovníků apod., jejichž dodržování se od pracovníků očekává).
- Plán rozvoje pracovního výkonu (plán práce).
- Plán osobního rozvoje (co má pracovník s pomocí svého manažera dělat, aby rozvinul své znalosti a dovednosti).
- Podrobnosti celého procesu (jak a kdy bude výkon zkoumán a posuzován, jak a kdy bude dohoda uzavřena, revidována, upravena).



Obrázek 3: Řízení pracovního výkonu

Zdroj: upraveno podle ⁶²

⁶² KOCIANOVÁ, Renata. Personální činnosti a metody personální práce. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2010, s. 140. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.

Dalšími aktivitami, hlavními, ke kterým dochází v průběhu roku, jsou **poskytování zpětné vazby**, aktualizace cílů a soustavné učení se při výkonu práce nebo pomocí koučování. Řízení pracovního výkonu během roku znamená soustavné **monitorování** výsledků v porovnání s plány a zajišťování toho, aby v případě nutnosti byly podniknuty okamžité nápravné kroky. Řízení pracovního výkonu by mělo být považováno za integrální součást nepřetržitého procesu řízení. Třebaže by se mělo jednat o nepřetržitý proces, je vhodné provádět jednou či dvakrát za rok nějaké **formální zkoumání a posuzování výkonu**. Zkoumání a posuzování je dobrým prostředkem, jehož pomocí lze zabezpečit dobré používání pěti hlavních prvků (dohody, měření, zpětné vazby, pozitivní upevňování chování a dialogu). Tato fáze vede k dokončení a uzavření cyklu řízení pracovního výkonu tím, že poskytuje informace pro dohody o budoucím pracovním výkonu a rozvoji. Obsahuje i určitou formu hodnocení.⁶³ **Hodnocení** můžeme definovat jako systematický popis silných stránek a slabín pracovníka. Jinými slovy - poskytování zpětné vazby k jeho výkonu. A každý pracovník by takovouto zpětnou vazbu měl dostávat, např. formou systematického hodnocení, které sestává z přípravy vedoucího i pracovníka, pohovoru, stanovení úkolu a posléze plnění úkolu, který bude předmětem dalšího hodnocení. Značnou roli sehrává i forma hodnotícího rozhovoru, abychom dosáhli žádoucího motivačního účinku pro pracovníka.⁶⁴

Na základě hodnocení dochází k odměňování zaměstnanců. Tyto dvě činnosti jsou nejdůležitějšími, proto o nich bude řečeno více.

2.4.1 Hodnocení zaměstnanců

Pracovní hodnocení je proces, jímž organizace hodnotí vykonanou práci. Pokud je správně provedeno, přináší užitek jak zaměstnancům, tak i jejich nadřízeným, personální oddělení a konečně i celé organizaci.

Zaměstnanci hledají zpětnou vazbu ke svému výkonu, která by je vedla v jejich dalším počínání. Vedoucí a manažeři pracovní hodnocení provádí proto, aby věděli, jaké opatření je třeba přijmout. Nadřízeným pracovníkům pomáhá podporovat uspokojivé výsledky a přijímat nápravná opatření u slabého výkonu.

⁶³ ARMSTRONG, Michael. *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi: cesta k efektivitě a výkonnosti*. 1. vyd., překlad 4. rev. vyd. Praha: Fragment, 2011, s. 86-87. ISBN 978-80-253-1198-1.

⁶⁴ Hodnocení pracovníků. In: Metodický portál inspirace a zkušenosti učitelů [online]. [cit. 2013-02-25]. Dostupné z: http://clanky.rvp.cz/wp-content/uploads/prilohy/2657/hodnoceni_pracovniku.pdf

Cílem hodnocení je spravedlivě, co neobjektivněji, zhodnotit výkon pracovníka profesní role pracovníka, což vytváří předpoklady pro využití jeho kvalifikace v zájmu organizace i pro jeho pracovní perspektivu (motivaci, pracovní výkon, kariéru a stabilizaci). Zjistit, do jaké míry pracovník zvládá požadavky dané profesiogramem svého pracovního místa, seznámit pracovníka s rozvojem podniku i jeho možnou perspektivou, zjistit zájem o jeho perspektivu v rámci organizace. Toto se považuje za základní cíl hodnocení. Existují i některé **dílčí cíle hodnocení**, které vychází ze situace podniku. Záleží na tom, k čemu má hodnocení sloužit. Mezi dílčí cíle patří např. zlepšit stávající pracovní výkon, získat informace o názorech pracovníka, získat podklady pro rozmístování, indentifikovat vzdělávací potřeby atd.

Podle cílů a způsobů provedení má hodnocení různé formy. Hodnocení má nejčastěji následující formy⁶⁵:

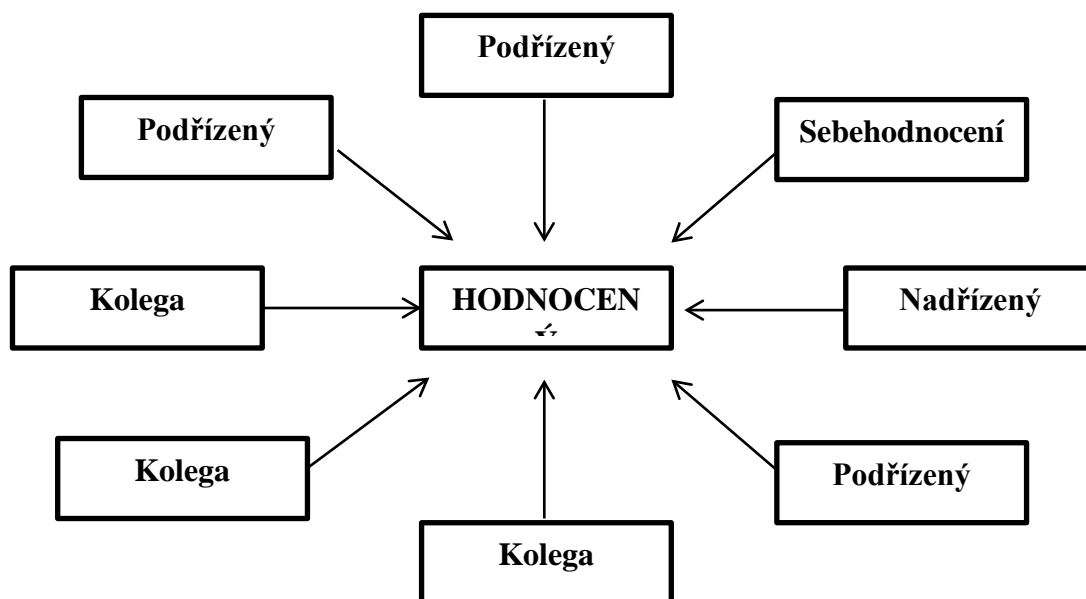
- **Průběžné (každoroční)** – je prováděno neoficiálně, **přímým nadřízeným**. Je zaměřeno na průběžný pracovní výkon. Formou denního hodnocení je i kontrola práce nebo pracovního výkonu. Mělo by sloužit jako oboustranná zpětná vazba. Nejčastěji je ústní.
- **Příležitostné** – většinou je vyvoláno okamžitou potřebou, buď pracovní, nebo pracovněprávní (např. ukončení montáže, před očekávanými organizačními změnami atd.). Může být ústní i písemné.
- **Účelové** – prováděné na vyžádání personálního útvaru, vedení podniku nebo kompetentních mimopodnikových orgánů. Účelové hodnocení se provádí při ukončení pracovního poměru, před převedením na jinou práci, před povýšením atd. písemnou formou.
- **Systematické (periodické)**- toto hodnocení se provádí pravidelně s periodou v podniku, většinou na základě standardizovaných postupů a podle přesně stanovených kritérií.

Hodnocení může být rozděleno též na **individuální** a **kolektivní** (současný týmový organizační trend), **otevřené** (záznamy jsou přístupné hodnoceným a hodnocení je podepisují) a **uzavřené** (záznamy jsou tajné).⁶⁶

⁶⁵ Hodnocení pracovníků. In: Metodický portál inspirace a zkušenosti učitelů [online]. [cit. 2013-02-25]. Dostupné z: http://clanky.rvp.cz/wp-content/uploads/prilohy/2657/hodnoceni_pracovniku.pdf

Z tohoto členění lze i odvodit, kdo hodnocení provádí. Byli zmíněni přímý nadřízený, v případě průběžného hodnocení. Personální manažeři, ti si mohou hodnocení vyžádat v případě účelového hodnocení. Hodnocení může být taktéž prováděno pomocí modelu 360° stupňů.

Metoda zpětné vazby 360° dává jedinečnou šanci každému zaměstnanci získat výkonovou zpětnou vazbu na svoji práci nejen od svého nadřízeného, ale též od kolegů, spolupracovníků, podřízených a popřípadě i zákazníků. Tento nástroj je postaven na objektivně vytvořených základech způsobu chování, tzn. na implementaci dovedností, znalostí a způsobilostí zaměstnance. Tento model může být také použit jako účinné sebehodnocení, které vede k efektivní sebereflexi pracovního výkonu zaměstnance. Metoda umožňuje každému jednotlivci porozumět tomu, jak je výkonný jako zaměstnanec, kolega, spolupracovník apod. Jedná se o velmi účinný nástroj řízení lidských zdrojů a pracovního výkonu. Využívá touhy člověka začlenit se pozitivně do určitého celku kolektivu. Aplikace metody vyžaduje solidně fungující management organizace a silnou znalostní bázi.⁶⁷



Obrázek 4: Metoda 360° zpětné vazby v hodnocení pracovníků

Zdroj: upraveno podle ⁶⁸

⁶⁶ Hodnocení pracovníků. In: Metodický portál inspirace a zkušenosti učitelů [online]. [cit. 2013-02-25]. Dostupné z: http://clanky.rvp.cz/wp-content/upload/prilohy/2657/hodnoceni_pracovniku.pdf

⁶⁷ Hodnocení metodou 360°. Moderní řízení [online]. 2005 [cit. 2013-02-26]. Dostupné z: http://modernirizeni.ihned.cz/1-10024700-16776390-600000_detail-74

⁶⁸ Vlastní zpracování dle: Metoda 360 stupňové zpětné vazby v hodnocení pracovníků. Vlastní cesta [online]. 2009 [cit. 2013-02-26]. Dostupné z: <http://www.vlastnicesta.cz/akademie/metoda-360-stupnove-zpetne-vazby-v-hodnoceni-pr>

Nyní byly zmíněny formy hodnocení a možní hodnotitelé (nadřízený, manažerský pracovník, model 360° zpětné vazby). V následující části této kapitoly se autorka zaměří na metody hodnocení.

2.4.2 Metody hodnocení

Hodnotící metodou je každá rozpracovaná procedura, umožňující sbírat, ověřovat, klasifikovat, poskytovat a využívat informace získané od pracovníků a o pracovnících, za účelem zlepšení jejich pracovního výkonu. Metod hodnocení je velké množství. Lze je rozdělit na metody orientované na minulost a metody orientované na budoucnost.

Metody orientované na minulost se zabývají již odpracovanou prací, což představuje výhodu těchto metod, naopak nevýhodou je, že výsledky této práce už nelze změnit. Metodami orientovanými na minulost jsou: metody hodnocení podle výsledků práce, metody popisné, metody srovnávací, metody průběžného sledování, dialogové metody, dotazníkové, výsledkově orientované a ostatní metody hodnocení.

Metody orientované na budoucnost se orientují na budoucí výkon, hodnotí zaměstnancovi možnosti a stanovují úkoly. Zde se jedná o motivační rozhovor, řízení pracovního výkonu, Development centre, Assessment centre, a psychologická diagnostika.

Vzhledem k existenci velkého množství metod hodnocení bude opět provedena abstrakce od předešlého rozdělení a budou popsány jen některé metody.

U **hodnocení podle výsledků práce** můžeme rozeznávat:

- **Hodnocení podle stanovených cílů** – vyhodnocují se termínované cíle a práce, které by měly být kvantifikovatelné (měřitelné), které byly pracovníkovi zadány. Posuzuje se jejich plnění, opatření ke zlepšení (jsou-li nutné) a stanovují se cíle pro další pracovní etapu.
- **Hodnocení podle plnění norem** – metoda vhodná pro hodnocení výrobních pracovníků. Posuzuje plnění stanovených norem práce. Výhodou je, že normy jsou většinou kvantifikovatelné, tudíž měřitelné. Naopak nevýhodou je nemožnost porovnávání s jinými kategoriemi pracovníků.

Na hodnocení podle výsledků práce se naváže další metodou hodnocení orientovanou na minulost – srovnávací metodou.

Srovnávací metoda srovnává představy (vlastní nebo v organizaci převládající) o tom, jak má být práce či funkce vykonávána, se zjišťovanou skutečností. Srovnávací metody mohou mít podobu grafických posuzovacích škál a slovních posuzovacích škál. Jednou z nejstarší a nejrozšířenějších metod pracovního hodnocení je **hodnotící stupnice**. Hodnotitel provádí subjektivní ocenění pracovního výkonu jednotlivce podle dané stupnice. Hodnocení je tu zcela založeno na osobním názoru hodnotící osoby a v mnoha případech nejsou užitá kritéria v přímém vztahu ke skutečně vykonané práci. Hodnotí se pomocí číselných hodnot, které umožňují výpočet průměru a následné porovnání. Hodnotit můžeme např. odbornou znalost v oboru, technické dovednosti, řídicí a organizační schopnosti, vedení týmu (leadership), schopnost pro týmovou spolupráci a jiné. Tyto faktory jsou ohodnoceny přídavným jménem jako vynikající, dobrý, uspokojivý, slušný a neuspokojivý, nebo slovním vyjádřením (např. výrazná ochota ke spolupráci atd.).⁶⁹

Další neverbální metodou je metoda **kritických případů**. Tato metoda je založena na pozorování a zaznamenávání kritických (extrémně úspěšných, extrémně neúspěšných nebo častých) forem nebo výsledků pracovního chování. Výsledkem hodnocení je výčet všech pozitivních a negativních kritických případů. V praxi se využívá jako užitečný podklad pro rozvoj zaměstnanců. Do systému hodnocení bývá začleňována jako doplňková metoda. V případě použití této metody musíme promyslet a definovat vztahy mezi výsledky hodnocení a systémem odměňování, rozvoje a kariérního růstu.

Metoda **Assessment centre (AC)** je komplexní metodu hodnocení, realizovanou prostřednictvím souboru metod (pozorování, psychologické testy a dotazníky, strukturované rozhovory aj.) a užívanou hodnocení jednotlivců i skupin. Hodnocení provádí několik speciálně proškolených interních a externích hodnotitelů. Externí hodnotitele tvoří psycholog, specialista z oblasti řízení lidských zdrojů a specialista pro určitou odbornou oblast hodnocení (např. IT specialista, chemik aj.). Skupina internistů bývá složena z přímého nadřízeného, vedoucího organizační jednotky, kolegů, podřízených a specialistů pro hodnocenou odbornou oblast. Obvyklý počet hodnotitelů je 3-6, hodnocených 1-10. Poměr by měl být vyšší než 2:1. AC je časově i finančně náročná

⁶⁹ Hodnocení pracovníků. In: Metodický portál inspirace a zkušenosti učitelů [online]. [cit. 2013-02-25]. Dostupné z: http://clanky.rvp.cz/wp-content/uploads/prilohy/2657/hodnoceni_pracovniku.pdf

metoda. Obdobou assessment centre je development centre.⁷⁰ Přehledný rozdíl mezi assessment centre a development centre (DC) vystihuje následující Obrázek 3.

	Charakteristické rysy AC	Charakteristické rysy DC
Personální rozhodnutí	Po skončení	Před zahájením
Těžště srovnávání	Interindividuální srovnávání	Intraindividuální srovnávání
Časování zpětné vazby	Zpětná vazba po skončení AC	Průběžná zpětná vazba

Obrázek 5: Assessment Centre a Development Centre

Zdroj: upraveno podle Hroníka⁷¹

Poslední metodou, na kterou se autorka zaměří je metoda nazývaná manažerský či personální **audit**. Manažerský či personální audit podniku představuje vnější a nezávislé posouzení pracovních a řídicích předpokladů firemních zaměstnanců. Je prováděn zpravidla v souvislosti s novými úkoly managementu, při firemních fúzích a akvizicích, nových investičních záměrech apod. Jeho výsledkem jsou doporučení týkající se dalšího rozvoje osob, případně návrhy na doplnění či obměnu manažerského týmu podniku.⁷² Manažerský audit se obvykle provádí u vyšší manažerských pozic, kde může být problematické užití metody Development Centre. Je ho vhodné provádět 1x za 2-3 roky. Obvykle se provádí v sériích, aby bylo možno vyhodnotit celou auditovou skupinu jako celek. Je tedy třeba věnovat velkou pozornost komunikaci, jejímž cílem je předejít různým dezinterpretacím.⁷³

Firmy zvyšují platy a udělují odměny na základě zásluh, které byly zjištěny právě pomocí hodnocení pracovního výkonu zaměstnance. Z tohoto důvodu následující kapitola odměňování zaměstnanců, naváže na hodnocení zaměstnanců.

2.4.3 Odměňování zaměstnanců

Odměňování je kompenzací za vykonanou práci realizováno ve formě mzdy, platu či jiné peněžní nebo nepeněžní odměny. Může mít také podobu povýšení, zajímavých pracovních úkolů, vzdělávání, veřejného uznání pracovních výsledků a v současné době také tzv. zaměstnanecké výhody (benefity). Tyto odměny za odvedenou práci ovlivňují

⁷⁰ PILAŘOVÁ, Irena. Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost. Vyd. 1. Praha: Grada, 2008, s. 33-39. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2042-5.

⁷¹ HRONÍK, František. Hodnocení pracovníků. Vyd. 1. Praha: Grada, 2006, s. 64. ISBN 80-247-1458-2.

⁷² Manažerský audit - jaký je jeho význam a cíl?. Marketing a média: Trend marketing [online]. 2005 [cit. 2013-02-26]. Dostupné z: <http://trendmarketing.ihned.cz/c1-17398420-manazersky-audit-jaky-je-jeho-vyznam-a-cil>

⁷³ HRONÍK, František. Hodnocení pracovníků. Vyd. 1. Praha: Grada, 2006, s. 73. ISBN 80-247-1458-2.

množství a kvalitu budoucí práce. Jedná se tedy o jeden z nejefektivnějších nástrojů motivace pracovníků, které má organizace k dispozici.

System odměňování by měl být spravedlivý a motivující. Záleží na organizaci, jaké možnosti odměňování využije, jaká pravidla si určí, jaké nástroje a postupy při odměňování uplatní.⁷⁴

Strategie odměňování stanovují, co organizace v dlouhodobé perspektivě zamýšlí dělat v oblasti vytváření a realizace politiky, praxe, procesů a postupů odměňování podporujících dosahování jejích podnikatelských cílů. Například organizace může mít strategii směřující k udržení konkurenceschopných mzdových sazeb.

Politika odměňování poskytuje návod pro rozhodování a potřebné kroky. Například klad organizace může mít politiku, která stanovuje, že úrovně peněžních odměn v organizaci budou odpovídat průměrným tržním sazbám.⁷⁵

Odměňování zahrnuje tyto složky⁷⁶:

- základní peněžní odměna, dodatečné peněžní odměny (pevné a pohyblivé mzdy a platy),
- zaměstnanecké výhody (benefity),
- nepeněžní odměny (uznání, ocenění, úspěch, odpovědnost, osobní rozvoj),
- procesy řízení pracovního výkonu.

Celková odměna, která obsahuje všechny typy odměn, propojuje vliv dvou hlavních kategorií odměn⁷⁷:

- **transakční odměny** – hmotné, hmatatelné odměny plynoucí z transakce mezi zaměstnavatelem a pracovníky, které se týkají peněžních odměn a zaměstnaneckých výhod,
- **relační (vztahové) odměny** – nehmotné odměny týkající se vzdělávání

⁷⁴ KOCIANOVÁ, Renata. Personální činnosti a metody personální práce. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2010, s. 160. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.

⁷⁵ ARMSTRONG, Michael. Odměňování pracovníků. 1. české vyd. Praha: Grada, 2009, s. 23. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2890-2.

⁷⁶ KOCIANOVÁ, Renata. Personální činnosti a metody personální práce. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2010, s. 161. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.

⁷⁷ ARMSTRONG, Michael. Odměňování pracovníků. 1. české vyd. Praha: Grada, 2009, s. 42.. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2890-2.

a rozvoje zkušeností, zážitků z práce.

Tabulka 2: Složky celkové odměny

Transakční odměny	Základní mzda/plat	Celková v peněžních vyjádřitelná (hmotná) odměna	Celková odměna
	Zásluhová odměna		
	Zaměstnanecké výhody		
Relační (vztahové) odměny	Vzdělávání a rozvoj	Nepeněžní/vnitřní odměny	
	Zkušenosti/zážitky z práce		

Zdroj: upraveno podle Armstronga⁷⁸

Na závěr této kapitoly budou definovány některé pojmy, které úzce souvisí s tímto tématem. Některé byly již přímo zmíněny a některé jsou obsahem již zmíněných kategorií.

- **Mzda** - mzdou jsou odměňováni zaměstnanci od svých zaměstnavatelů. Mzdou se rozumí peněžité plnění nebo plnění peněžité hodnoty (naturální mzdy) poskytované zaměstnavatelem zaměstnanci za vykonanou práci.
- **Plat** - platem jsou odměňováni zaměstnanci – státu, územních samosprávných celků (krajů a obcí), státních fondů, příspěvkových organizací, jejíž náklady na platy a odměny za pracovní pohotovost jsou plně zabezpečovány z příspěvku na provoz poskytovaného z rozpočtu zřizovatele, školských právnických osob zřízených Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy, krajem nebo obcí a veřejných neziskových ústavních zdravotnických zařízení.⁷⁹
- **Prémie** - o prémii hovoříme tehdy, jsou-li stanovena přesná pravidla pro vyplacení určité peněžité částky (části mzdy) na základě splnění předem stanovených měřitelných ukazatelů práce (produktivita, kvalita, hospodárnost, dodržení termínu aj.) resp. naopak pravidla pro nevyplacení určité částky (tj. krácení mzdy) v důsledku nesplnění stanovených kritérií. Prémie představují pobídkovou (pohyblivou) složku mzdy.
- **Odměny** – o odměnách hovoříme tehdy a tam, kde není možno stanovit jednoznačný a měřitelný ukazatel (kritérium) hodnocení práce. Výši případné

⁷⁸ ARMSTRONG, Michael. Odměňování pracovníků. 1. české vyd. Praha: Grada, 2009, s. 42.. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2890-2.

⁷⁹ Plat a mzda. Finance [online]. [cit. 2013-02-27]. Dostupné z: <http://www.finance.cz/dane-a-mzda/mzda/vse-o-mzdach/plat-a-mzda/>

odměny, ani to, zda mu vůbec bude přiznána a vyplacena, tedy zaměstnanec předem neví.⁸⁰

- **13plat** - třináctý plat je nárokovatelná složka mzdy, která je ukotvena ve smlouvě. Průměrný 13. plat bývá zpravidla stejný nebo nižší než je průměrný základní hrubý plat. Pro zajímavost pomocní zaměstnanci mají průměrný 13. plat 7169 Kč, top manažeři 67.158 Kč.⁸¹
- **Benefity (zaměstnanecké výhody)** – jsou jakákoliv forma příjmu ze závislé činnosti, která není mzdou za vykonanou práci. Představují širokou paletu rozmanitých požitků, služeb, zboží a sociální péče, za kterou by zaměstnanec musel jinak platit. Zaměstnavatel je poskytuje ke mzdě za vykonanou práci. Mohou mít peněžitou formu nebo podobu výhod peněžité hodnoty.⁸² Mezi benefity můžeme řadit například koncerty, divadla, masáže, různé produkty, permanentky, závodní stravování atd.

2.4.4 Shrnutí

Řízení pracovního výkonu, tímto tématem se zabývala tato kapitola. Řízení pracovního výkonu přispívá k vylepšování kultury, vykonané práce a zdokonalení organizace jako samotné. Zahrnuje v sobě několik činností z oblasti řízení lidských zdrojů. Od dohod o pracovním výkonu, vzdělávání a rozvoji pracovníků, přes motivaci, sledování a hodnocení pracovního výkonu až k odměňování a řízení kariéry pracovníka. Hodnocení a odměňování pracovníků bylo věnováno více pozornosti, na vzdělávání se zaměří celá následující kapitola.

2.5 Vzdělávání pracovníků

Vzhledem k rychlým změnám na trzích celého světa, které jsou dány globalizačními tlaky, neustálým rozvojem nových technologií a vznikem nových pracovních oborů a příležitostí, je nutné své zaměstnance neustále vzdělávat ve všech různých oblastech.

⁸⁰ Odměny a prémie – jaký je mezi nimi rozdíl?. Finanční noviny [online]. 2010 [cit. 2013-02-27]. Dostupné z: <http://www.financninoviny.cz/zpravy/odmeny-a-premie-jaky-je-mez-nimi-rozdil/420741>

⁸¹ Platy.cz: 13. plat dostává stále méně lidí, letos již jen 15 pct. Studentské finance: Víme, co vám ve škole neřeknou [online]. 2010 [cit. 2013-02-27]. Dostupné z: <http://student.finance.cz/zpravy/finance/373742-platy-cz-13-plat-dostava-stale-mene-lidi-letos-jiz-jen-15-pct/>

⁸² DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. Řízení lidských zdrojů. Vyd. 1. v Praze: C. H. Beck, 2012, s. 325. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-347-9.

Vzdělávání je tedy tzv. trénování zaměstnanců, aby získali kompetence potřebné k výkonu jejich současné pracovní pozice.⁸³

Cílem firemního vzdělávání by mělo být dosažení změn v myšlení/cítění a chování pracovníků, které jsou rozhodující pro další rozvoj firmy a pro dosažení a udržení její konkurenceschopnosti.⁸⁴

Firemní vzdělávání zahrnuje⁸⁵:

- a) vzdělávání v rámci adaptačního procesu a přípravu pracovníků k pracovní činnosti (orientace),
- b) prohlubování kvalifikace (doškolení) – pokračování odborné přípravy v oboru, ve kterém člověk pracuje na svém pracovním místě,
- c) rekvalifikaci (přeškolení) – jde o takové formování pracovních schopností člověka, které směřuje k osvojení si nového povolání, může být plná nebo částečná,
- d) profesní rehabilitaci – opětovné zařazení osob, kterým jejich stávající zdravotní stav brání trvale nebo dlouhodobě vykonávat dosavadní práci,
- e) zvyšování kvalifikace (oblast rozvoje).

2.5.1 Způsoby realizace vzdělávání

Ještě před započítím přípravy vzdělávacích projektů musí odpovědní pracovníci rozhodnout, zda bude firma zajišťovat realizaci vzdělávacích akcí vlastními silami (interně), externí vzdělávací společnostmi nebo využije kombinaci.

Vzdělávání „**vlastními silami**“ představuje zajištění podnikového vzdělávání interními podnikovými vzdělavateli. Může se jednat o specialisty, kteří působí ve vzdělávacích nebo školicích střediscích firem, v současné době také v podnikových vzdělávacích institutech, nebo dokonce v podnikových univerzitách, nebo manažery či dalšími pracovníky, kteří ve firmě pracující na jiných pozicích a zároveň jsou začleněni do podnikového vzdělávání.

⁸³ BARTOŇKOVÁ, Hana. Firemní vzdělávání. Vyd. 1. Praha: Grada, 2010, s. 17. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2914-5.

⁸⁴ TURECKIOVÁ, Michaela. Řízení a rozvoj lidí ve firmách. Vyd. 1. Praha: Grada, 2004, s. 92. ISBN 80-247-0405-6.

⁸⁵ BARTOŇKOVÁ, Hana. Firemní vzdělávání. Vyd. 1. Praha: Grada, 2010, s. 17. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2914-5.

Společnosti mohou využít též služby **externích vzdělávacích společností**. Které nabízejí „standardní produkty“. Obvykle jde o otevřené nebo veřejné kurzy nebo vzdělávací programy, případně akce „šité na míru“ či přizpůsobené přímo konkrétním potřebám firmy. Otevřené kurzy jsou kurzy veřejně přístupné, uzavřené se týkají pouze zaměstnanců.

V případě, že je firma rozhodnuta pro jednu z uvedených možností (interní, externí, kombinace obou možností), jde třeba navázat dalším krokem, určit, jakou formou bude vzdělávání uskutečněno a jakých metod bude využito.

2.5.2 Formy a metody vzdělávání

Základními formami podnikového vzdělávání jsou⁸⁶:

- **Prezenční** – které mohou probíhat za použití tzv. indoor nebo outdoor technik. Indoor techniky jsou realizované uvnitř v uzavřeném prostoru (na pracovišti či školicím zařízení). Podle Palána (2002) outdoor technika je „vzdělávací metoda k výcviku manažerů využívající pohybových aktivit v přírodě jako zdroje zkušeností a poznání. U nás uplatňovaná jako kurzy týmové spolupráce.“⁸⁷ Pod outdoor technikou si můžeme také vybavit pojem teambuilding. Neboli týmové budování. Teambuilding je zážitkového vzdělávání zaměřené na tvorbu nebo rozvoj týmu, týmové spolupráce a trénování důležitých týmových schopností a dovedností, jako je komunikace, týmová spolupráce či společné překonávání překážek a týmové hledání efektivních řešení jednotlivých problémů. Mezi další cíle teambuildingových programů patří vzájemné hlubší poznání členů pracovní skupiny, stmelení týmu a posílení týmového ducha.⁸⁸ Prezenční formou vzdělávání jsou i diskusní metody, respektive semináře či workshopy.

⁸⁶ TURECKIOVÁ, Michaela. Řízení a rozvoj lidí ve firmách. Vyd. 1. Praha: Grada, 2004, s. 102-103. ISBN 80-247-0405-6.

⁸⁷ PALÁN, Zdeněk. Lidské zdroje. Výkladový slovník. 1.vyd. Praha: Academia, 2002, s. 142. ISBN 80-200-0950-7.

⁸⁸ Teambuilding. *Management mania* [online]. Wilmington, DE: ManagementMania.com, LLC, 2012 [cit. 2013-03-01]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/teambuilding>

- **Distanční** – korespondenční forma, k níž můžeme zařadit také elektronikou podobu vzdělávání, tj. e-learning. Využití této formy je navíc limitováno na přenos poznatků, respektive na získávání znalostí.
- **Kombinovaná** forma výuky a vzdělávání.

Pro vytváření a rozvíjení dovedností se doporučuje forma prezenční a kombinovaná.

Volba formy podnikového vzdělávání by měla korespondovat s účelem a cílem podnikového vzdělávání, s jeho obsahem a v neposlední řadě také s časovými a fyzickými možnostmi účastníků.

Existuje široká škála **metod podnikového vzdělávání**. V současné době pro prezenční formu vzdělávání se upřednostňují metody, u nichž je předpoklad vyšší aktivity účastníků. Tyto metody se nazývají **interaktivní**. Výjimečně jsou voleny metody **výkladové** ve formě přednášek. Ty v lepším případě slouží jako základna poznatkového aparátu a lze je snadno převést do písemné podoby a využívat jich v distanční nebo kombinované formě vzdělávání.⁸⁹

V praxi jsou zaměstnanci nejčastěji proškolení v oblasti **Ochrana zdraví a bezpečnost při práci**, neboli BOZP. Jedná se o dva programy zaměřeny na prevenci rizika a jejich cíle a metody jsou jasně vzájemně propojeny.

Programy ochrany zdraví při práci se zabývají prevencí poškození zdraví v důsledku pracovních podmínek.

Programy bezpečnosti při práci se zabývají prevencí nehod a snaží se minimalizovat ztráty a škody plynoucí z nehod osobám i majetku. Týkají se více systémů práce než pracovního prostředí.⁹⁰

2.5.3 Shrnutí

Díky velmi rychle rozvíjejícímu světu okolo nás je třeba naše zaměstnance neustále vzdělávat. Naším cílem při vzdělávání pracovníků je, přinutit své zaměstnance ke změně v myšlení, cítění a chování tak, aby to vedlo k rozvoji firmy a ke zvýšení její

⁸⁹ TURECKIOVÁ, Michaela. Řízení a rozvoj lidí ve firmách. Vyd. 1. Praha: Grada, 2004, s. 102-103. ISBN 80-247-0405-6.

⁹⁰ ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, s. 671. ISBN 978-80-247-1407-3.

konkurenceschopnosti. Vzdělávání zaměstnanců má několik podob, může se jednat o přípravu pracovníků k pracovní činnosti, o prohlubování kvalifikace, rekvalifikaci, profesní rehabilitaci či v případě rozvoje o zvýšení kvalifikace. Podnik si může zvolit, zdali vzdělávání provede sám, tedy vlastními silami, nebo využije externích společností, které se tomu věnují a mají k dispozici řady programů. Další věcí, o které si podnik rozhoduje sám je, zdali vzdělávání bude probíhat formou prezenční, což je pro zaměstnance určitě zajímavější, mohou se zde sami lépe realizovat, nebo formou distanční (e-learningu), nebo lze tyto dvě formy samozřejmě zkombinovat. V dnešní době je velmi oblíbené využívat interaktivních metod vzdělávání, kde jsou zaměstnanci maximálně zapojeni a vyvíjejí aktivitu i oni, ne jen vzdělávající.

2.6 Kolektivní vyjednávání a pracovní podmínky

Odbory jsou sdruženími zaměstnanců (pracovníků) určenými k obhajování zájmů a ochrany jejich práv. Tento úkol uskutečňují v procesu kolektivního vyjednávání se zaměstnavatelem nebo jeho zástupci. Právo zakládat odbory a odborově se organizovat je zpravidla zakotven v zákonech a mezinárodních úmluvách. V České republice to upravuje zákoník práce a zákon o kolektivní vyjednávání.⁹¹

Podle zákoníku práce a zákonu o kolektivní vyjednávání mají odbory právo **rozhodování, spolurozhodování** (v případě opatření, k nimž je požadován souhlas odborové organizace), **součinnosti** (mezi zaměstnavatelem a odbory v projednávání otázek týkajících se řízení lidských zdrojů) a **kontroly** (dodržování kolektivní smluv, pracovně právní předpisy, předpisy o ochraně zdraví a bezpečnosti práce atd.).

Kolektivní vyjednávání je vede k vypracování **kolektivní smlouvy**, která upravuje kolektivní vztahy, individuální vztahy a mzdovou oblast.⁹² S kolektivním vyjednáváním souvisí také pracovní podmínky, proto jim bude věnován zbytek této kapitoly.

2.6.1 Pracovní podmínky

Pracovní podmínky v organizaci mají širší a užší pojetí. Širším pojetí rozumíme ekonomické, technické a technologické podmínky, pracovní doba, pracovní režim, pracovní prostředí, bezpečnost práce, sociální podmínky práce, péče o pracovníky atd.

⁹¹ KOCIANOVÁ, Renata. Personální činnosti a metody personální práce. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2010, s. 188. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.

⁹² DĚDINA, Jiří. Management a organizační chování: manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací. 1. vyd. Praha: Grada, 2005, s. 235. ISBN 80-247-1300-4.

Pracovní podmínky v užším pojetí lze rozdělit na organizaci pracovní doby, pracovní prostředí (tj. prostorové a fyzikální podmínky práce), bezpečnost a ochrana zdraví při práci, sociálně-psychologické podmínky a povinná péče o pracovníky.

Podmínky týkající se pracovní doby a doby odpočinku, bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, překážek v práci či péče o zaměstnance jsou podmínky uzákoněné státem. Přesněji se v Zákoníku práce pojednává o:

- délce pracovní doby (týdenní pracovní doba, kratší pracovní doba),
- rozvržení pracovní doby (rovnoměrné, nerovnoměrné),
- přestávky v práci a bezpečnostní přestávka,
- době odpočinku (nepřetržitý odpočinek mezi dvěma směny, dny pracovního klidu, nepřetržitý odpočinek v týdnu),
- práce přesčas,
- noční práce,
- pracovní pohotovost.

Pracovní režim může mít podobu přetržitého a nepřetržitého, to bývá určováno na základě pracovního procesu.

Přetržitý provoz může být buď celoročně, nebo sezónně:

- jednosměnný,
- dvousměnný,
- třisměnný.

Nepřetržitý provoz probíhá nepřetržitě 24 hodin denně, celý rok.⁹³

2.6.2 Shrnutí

Ve větších podnicích mohou existovat tzv. odbory, které představují sdružení zaměstnanců, bojující za práva zaměstnanců a obhajující jejich zájmy. Cílem kolektivního vyjednávání je uzavření kolektivní smlouvy, které upravují kolektivní vztahy, individuální vztahy a mzdovou oblast. S kolektivním vyjednáváním jsou úzce spojeny pracovní podmínky. Podmínky týkající se pracovní doby a doby odpočinku, bezpečnosti a ochrany

⁹³ KOCIANOVÁ, Renata. Personální činnosti a metody personální práce. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2010, s. 178. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.

zdraví při práci, překážek v práci či péče o zaměstnance jsou podmínky uzákoněné státem. V České republice to upravuje Zákoník práce.

2.7 Personální controlling

Controlling je jedním z moderních nástrojů podpory managementu, jehož existence v podniku umožňuje včasnou reakci na vznikající problémy ještě před možným vznikem a projevy těchto problémů. V případě řádné aplikace vede k pozitivnímu ovlivnění výkonnosti a dlouhodobé prosperitě podniku.⁹⁴

Personální controlling přezkoumává to, zda řídicí nástroje, činnosti a projekty v oblasti lidských zdrojů jsou skutečně zaměřeny na strategické cíle společnosti. Jeho úkolem je i monitorování, zda konkrétní průběh personálních procesů, tedy způsob řízení a organizace lidských zdrojů, jsou účinné a svou vyspělostí odpovídají pravidlům „nejlepší praxe“.

Základní **cíle** vytyčené personálním controllingem by měly navázat na nejen dlouhodobé cíle společnosti, ale měly by být formulovány také v podobě konkrétních, kvantifikovatelných ukazatelů či jiných nástrojů umožňujících měření jejich dosažení.

2.7.1 Nástroje personálního controllingu

Praktický personální controlling vychází z nástrojů spadajících do pěti základních typů. Tyto typy se liší svou orientací na kvantitativní či kvalitativní veličiny a orientací spíše na operativní (krátkodobé) či strategické (dlouhodobé) výsledky a aspekty personální řízení. Hlavní nástroje personálního controllingu tvoří personální statistiky, ukazatele a standardy, audit řízení lidských zdrojů a dotazování firemních zaměstnanců.

Personální statistiky jsou jedním z nejjednodušších nástrojů majících převážně operativní a kvantitativní charakter. Charakterizují především personální stav firmy a její vývoj v jeho celkovém a strukturální vyjádření a vývoj a strukturu nákladů. Za výhodu lze považovat to, že jsou obvykle ve firmě k dispozici, naopak nevýhodou je jejich omezená srovnatelnost.

Personální ukazatele tvoří rozhodující skupinu nástrojů operativního personálního controllingu, mají především kvantitativní charakter. Vhodně stanovené ukazatele umožňují srovnání s jinými firmami, např. prostřednictvím personálního benchmarkingu),

⁹⁴ VOCHOZKA, Marek a Petr MULAČ. Podniková ekonomika. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, s. 108. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4372-1.

i rychlou orientaci o směru firemního vývoje. Volba těchto ukazatelů vždy alespoň částečně odráží současný stav a cíle společnosti. Personálními ukazateli může být přidána hodnota na zaměstnance, míra fluktuace, podíl nových zaměstnanců, kteří odcházejí z firmy během prvního roku práce, podíl pracovních pozic obsazených na základě spontánních uchazečů o místa, podíl vedoucích míst obsazených z vlastních zdrojů atd.

Personální standardy definují hodnoty či intervalová pásma jednotlivých ukazatelů, kterých by ve firmě mělo být dosaženo, či které by neměly být překročeny. Stanovení personálních standardů vychází z cílů v oblasti rozvoje lidských zdrojů, úspor, interní racionalizace a optimalizace, dále ze srovnání s nejlepšími firmami daného odvětví doma i v zahraničí. Příkladem personálních standardů může být: každý nově příchozí bude mít svůj individuální adaptační plán, 80% pracovních míst bude obsazován z vnitřních zdrojů, každému zaměstnanci budou známy nejdůležitější firemní cíle atd.

Audit řízení lidských zdrojů lze chápat jako širší kontrolu výsledků, ale i účinnosti a efektivity personálního managementu. Audit může probíhat interně, na základě vlastního hodnocení, nebo za pomoci vnějších poradců, kteří mají, jsou-li zkušení, k dispozici možnost srovnání s jinými firmami. Audit je vhodné rozdělit do dvou částí. Prvá fáze se zpravidla opírá o čtyři základní nástroje a zahrnuje rozhovor s personálním manažerem, dotazování vybraných „vnitřních zákazníků“ personálního řízení – vedoucích zaměstnanců a zaměstnavatelů, analýzy a vyhodnocení písemných podkladů personálního řízení a srovnání (benchmarking) systému personálního řízení s jinými firmami. Druhá fáze může být zaměřena na podrobnější analýzu vybraných, kritických či jinak důležitých aspektů personálního managementu firmy. Personální audit je zakončen předáním informací, výsledků analýz personálnímu nebo vrcholovému řízení společnosti a následnou diskusí nad těmito výsledky, jejich srovnáním se strategickými požadavky a společném určení témat, která by se měla stát hlavním předmětem pozornosti.

Kvalitativní **dotazování zaměstnanců** je založeno na podobném principu jako marketingové dotazování vnějších zákazníků firmy. Je-li dotazování vlastních zaměstnanců vhodně naplánováno a objektivně provedeno, lze získat reprezentativní informace o problémech v oblasti personálního řízení, o očekáváních a potřebách, ale také o směrech, kterým je v budoucnu třeba věnovat větší pozornost. Toto dotazování může pro vedoucí zaměstnance sloužit i jako zrcadlo jejich řídicího stylu. Dotazování zaměstnanců musí splňovat určité předpoklady: vycházet z předběžných analýz a být koncipováno konkrétně pro potřeby dané firmy, musí být provedeno profesionálně, musí existovat jasně

deklarovaná vůle dospět na základě jeho výsledků k příslušným opatřením a realizovat je, a to společně se zaměstnanci, kterých se tato opatření dotýkají. Odpovídat by měla i relace nákladů a výsledků. Obsahově se dotazování může zaměřovat například na spokojenost a motivaci zaměstnanců, informovanost o vývoji a chodu firmy, firemní kultura, manažerský styl a jiné.⁹⁵

2.7.2 Shrnutí

Personální controlling je složen ze dvou slov. Tedy controlling, což představuje činnost, která by nám měla v podnik umožnit včas reagovat na vznikající problém, nebo v lepším případě tomuto problému předejít. Druhým slovem je personální, z čehož vyplývá, že se to týká převážně lidských zdrojů. Personální controlling se tedy zaměřuje na zaměstnance, na způsob řízení a organizaci lidských zdrojů. Opět existuje široká nabídka nástrojů, pomocí kterých lze personální controlling provádět. Nejjednodušším nástrojem jsou personální statistiky. Dále může být controlling proveden pomocí personálních standardů či ukazatelů, mezi které patří například fluktuace zaměstnanců neboli kolísání a změna zaměstnanců na dané pozici. Jedním asi z nejnáročnějších nástrojů je personální audit, a jedním z nejobjektivnějších je dotazování se přímo zaměstnanců v organizaci.

⁹⁵ DVORÁKOVÁ, Zuzana. Personální řízení 1. Vyd. 1. Praha: Vysoká škola ekonomická, Podnikohospodářská fakulta, 2001, s. 210-214. ISBN 80-245-0248-8.

3 METODY VÝZKUMU

Kapitola metody výzkumu bude pojednávat o metodách výzkumu, které byly použity pro vypracování této diplomové práce. Na začátku byla provedena analýza a syntéza řízení lidských zdrojů. Data byla sesbírána pomocí dotazníků, které byly vyplněny pomocí řízených rozhovorů. Samotná data byla zpracována prostřednictvím programu Microsoft Excel, konkrétně prostřednictvím základních funkcí, lineární regrese a kontingenčních tabulek. U zpracování dat byla v některých oblastech řízení lidských zdrojů provedena komparace soukromého a veřejného sektoru.

Jako první byla provedena analýza a syntéza. **Analýza** neboli rozbor je rozložení zkoumaného předmětu, jevu nebo situace na jednotlivé části. Tyto části se stávají předmětem dalšího zkoumání, což nám umožní poznat jev lépe jako celek. Při zpracování poznatků a faktů získaných výzkumem je možno použít různých analytických metod: klasifikační analýzy, vztahové analýzy, kauzální analýzy a systémové analýzy.

Klasifikační analýza má dvě formy: syntetická a analytická klasifikace. Syntetická klasifikace sjednocuje jevy podle podobnosti, poznatky a fakta seskupuje do tříd, tyto třídy pak do širších logických tříd a tím získáme přehledný materiál. Analytická klasifikace vychází z určitého celku, množiny, kterou rozkládá na prvky, podmnožiny, z nichž ani jedna nemá společný prvek s jinou podmnožinou. Shluková analýza je jednou ze speciálních matematicko-statistických metod třídění.

Vztahy mezi jevy zjišťuje **vztahová analýza**. Zjišťuje, zda jde o vztahy závislosti (statistické, korelační, funkční), nebo nezávislosti. Pro analýzu závislosti statistických jevů se používá **regresní a korelační analýza**. V některých případech postačí udělat jednoduchou závislost a určení lineárního vztahu mezi zkoumanými ukazateli. U jednoduché závislosti v regresní funkci vystupuje jen jedna nezávisle proměnná, v případě více proměnných, hovoříme o vícenásobné závislosti. Pokud kvalita zjištěné lineární regresní funkce je nízká, to zjistíme korelačním koeficientem, použije se jiná regresní funkce.

O zkoumání vnějších činitelů a příčiny jevů se stará kauzální analýza. **Kauzální analýza** využívá tzv. pyramidovou soustavu ukazatelů, kde syntetický ukazatel je rozkládán do řady vzájemně spjatých analytických ukazatelů, z nichž každý charakterizuje působení jednoho z činitelů, ovlivňujících syntetický ukazatel.

Naopak **systemová analýza** zkoumá systémy s cílem je pochopit, vysvětlit, zvládnout, zlepšit a zdokonalit. Systemová analýza nezkoumá jevy jako izolované veličiny a nerozkládá je na jednotlivé části, systemová analýza se snaží postihnout jejich chování v systému, k čemuž používá matematické a statistické metody, systemové přístupy, operační analýzu, systemové inženýrství a další.

Analýza se vzájemně prolíná a doplňuje se syntézou. Dalo by se spíše hovořit o analyticko-syntetických poznávacích postupech. **Syntéza** je myšlenkové sjednocování, spojení, jednotlivých částí v celek. Při syntéze sledujeme vzájemné podstatné souvislosti mezi jednotlivými složkami jevu, a tím lépe a hlouběji poznáváme jev jako celek. Syntéza pomáhá odhalit vnitřní zákonitosti fungování a vývoje jevu.⁹⁶

K tomu abychom mohli provádět analýzu a syntézu, je třeba zajistit určitá data, s tím souvisí pojem výzkum trhu. **Výzkum trhu** lze definovat jako systematicky organizovaný sběr informací a následně jejich vyhodnocování, kde výstupem je uspořádaný soubor informací získaných na základě určité metodiky.⁹⁷

Výzkumníci mají na výběr ze tří hlavních nástrojů ke sběru primárních dat: dotazníky, kvalitativní metriky a mechanické pomůcky. Dotazníky budou definovány podrobněji, vzhledem k tomu, že data pro praktickou část byla získána pomocí dotazníku, zbylé dva nástroje jen okrajově.

Dotazník sestává ze souboru otázek dávaných respondentům (v tomto případě organizacím v ČR). Dotazník je před aplikací ve velkém měřítku pečlivě sestavit, vyzkoušet a vyladit. Při přípravě dotazníku musí výzkumník pozorně volit otázky, jejich formu, slovní podobu a sled. To vše může ovlivnit odpovědi. Rozlišují se dva typy otázek, uzavřené a otevřené.

Uzavřené otázky specifikují veškeré možné odpovědi a tyto odpovědi je snadnější interpretovat a zařazovat do tabulek. Otevřené otázky umožňují respondentům odpovídat vlastními slovy. Otevřené otázky často odhalí víc o tom, co si lidé myslí. Tento typ otázek je užitečný v přípravném výzkumu, kdy výzkumník spíše pátrá potom, jak lidé myslí, než kolik z nich myslí určitým způsobem. Autorka využila pro získání dat od organizací

⁹⁶ SYNEK, Miloslav, Helena SEDLÁČKOVÁ a Hana VÁVROVÁ. Jak psát bakalářské, diplomové, doktorské a jiné písemné práce. 2. přeprac. vyd. Praha: Oeconomica, 2007, s. 20-22. ISBN 978-80-245-1212-9.

⁹⁷ MACHKOVÁ, Hana. Mezinárodní marketing: nové trendy a reflexe změn ve světě. 3., aktualiz. a přeprac. vyd. Praha: Grada, c2009, s. 44. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2986-2.

dotazník s uzavřenými odpověďmi.⁹⁸ Dotazníky do firem nebyly zaslány poštou či elektronickou poštou. Byly prováděny prostřednictvím řízeného rozhovoru.

Řízený rozhovor, interview, je připravená komunikační situace, ve které je prostřednictvím novináře a technických prostředků masové komunikace předávána informace. Smyslem a cílem vedeného rozhovoru je získat určité formy souhlasu a vyváženého nebo „žádoucího“ informování publika, příjemců mediálního obsahu. Souhlasem se rozumí například užitečnosti a významu prezentované instituce, subjektu nebo produktu. U řízeného rozhovoru je třeba respektovat komunikační postup, skládající se ze tří fází: VZTAH (navázání vztahu), POTŘEBY (identifikace řešení), SOUHLAS (ano, budu vás podporovat). Do řízeného rozhovoru patří rozhovor, kontakt s novinářem, prezentace i projev na politickém či předvolebním shromáždění.⁹⁹

Druhým nástrojem výzkumu jsou kvalitativní metriky. **Kvalitativní výzkumné techniky** jsou relativně nestrukturované měřicí přístupy, umožňující určitý rozsah možných odpovědí. Tyto techniky jsou tvořeny prostředky ke zjištění vnímání spotřebitelů- to by bylo jinak obtížné odhalit. Rozsah těchto technik je omezen pouze tvořivostí výzkumníka. Mezi kvalitativní metriky lze zařadit například sledování, mapování chování, spotřebitelské cesty, fotografický deník, vyprávění příběhů atd. Tyto techniky se spíše hodí pro marketingový výzkum, než pro výzkum autorkou prováděný.

Třetí skupinou jsou **mechanické pomůcky**. Tento nástroj se také více hodí pro marketingový výzkum. Jedná se například o galvanometry, které mohou měřit zájem nebo emoce, které vyvolává pohled spotřebitele na určitou reklamu nebo obrázek. Tachistoskop, který ukazuje zkoumané osobě reklamu v určitých intervalech v rozsahu od méně než setiny sekundy k několika sekundám. Po každém zastavení popíše respondent vše, na co si vzpomene. Další možnosti jsou například oční kamery, které sledují pohyb respondentových očí, aby se ukázal, co respondent nejvíce zaujme, kam jeho oči ulpí nejdéle atd.¹⁰⁰

⁹⁸ KOTLER, Philip. Marketing management. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, s. 145-148. ISBN 978-80-247-1359-5.

⁹⁹ FTOREK, Jozef. Public relations a politika: kdo a jak řídí naše osudy s naším souhlasem. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, s. 85-86. Politologie (Grada). ISBN 978-80-247-3376-0.

¹⁰⁰ KOTLER, Philip. Marketing management. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, s. 145-148. ISBN 978-80-247-1359-5.

3.1 Metody zpracování dat

Ke zpracování dat praktické části této diplomové části budou využity některé funkce z programu Microsoft Excel. Tyto funkce popíše následující odstavce.

Při zpracování dat autorka použije tyto základní funkce: SUMA, POČET, PRŮMĚR, MEDIÁN, MAX, MIN, MODE.

Funkce **SUMA** sečte oblast buněk. Jako argument se udává oblast určená k sečtení. Další výpočetní a kalkulační funkcí je funkce **POČET**, která naopak sečte kolik čísel nebo buněk pole obsahuje. Tuto funkci lze využít i v podobě **POČET2**, což slouží k součtu neprázdných buněk. Mezi statistické metody se řadí funkce **PRŮMĚR** a **MEDIÁN**. **PRŮMĚR** slouží k výpočtu aritmetického průměru hodnot zadané oblasti, **MEDIÁN** k mediánu oblasti. Statistickými funkcemi jsou i funkce **MAX**, která nám vrátí maximální hodnotu oblasti, **MIN** – vrátí nejmenší hodnotu oblasti, **MODE** vypočítá nejčastěji se vyskytující hodnotu v dané oblasti.

U zkoumaných proměnných bude pro zjištění těsnosti jejich vzájemného ovlivňování použita **korelační analýza**. K vyjádření míry závislosti dvou náhodných veličin používáme korelační koeficient:

$$\rho_{X,Y} = \frac{cov(X,Y)}{\sqrt{DX} \cdot \sqrt{DY}},$$

kde $cov(X,Y)$ neboli kovariance náhodných veličin X a Y vyjadřuje vzájemný vztah mezi těmito veličinami a je dána výrazem $cov(X,Y) = E[(X-EX) \cdot (Y-EY)] = EXY - EXEY$. DX , DY představují nenulové rozptyly.

Jestliže $\rho_{X,Y} = 0$, říkáme, že náhodné veličiny X a Y jsou nekorelované. V opačném případě říkáme, že mezi náhodnými veličinami X a Y existuje korelační vztah.¹⁰¹ Pro korelační vztah platí $-1 \leq \rho_{X,Y} \leq 1$. Čím více se $\rho_{X,Y}$ blíží k 1, tím větší funkční vztah mezi náhodnými veličinami existuje.

K dalšímu zpracování dat bude vyžít jeden z nejflexibilnějších nástrojů Excelu – zpráva **kontingenční tabulky**. Kontingenční tabulka je vhodná pro vyhodnocení velkého množství dat, zobrazuje prvotní data v komprimované podobě, z těchto klíčových dat vypočítá částky nebo statistické hodnoty. Lze ji velice jednoduše konfigurovat. Představuje

¹⁰¹ KUBANOVÁ, Jana. Statistické metody pro ekonomickou a technickou praxi. Bratislava: STATIS, 2008, s. 143. ISBN 978-80-85659-47-4.

ideální nástroj pro vyhodnocení prodejních čísel, osobních údajů, ukazatelů řízení a mnoha dalších, tedy i pro data autorky – komparace přístupu k řízení lidských zdrojů v organizacích České republiky.

Datová základna kontingenční tabulky by měla splňovat následující podmínky:

- seznam musí obsahovat nadpis ve formátu textu a nesmí obsahovat prázdné řády,
- všechny sloupce musí obsahovat jednotná data (ve sloupcích data mohou být pouze hodnoty data, ve sloupcích čísel pouze čísla, ve sloupcích textu pouze texty),
- seznam nesmí sousedit s jinými seznamy.

Jednou z výhod této kontingenční tabulky je, že v případě jakékoliv změny v datové základně, lze tabulku pouze aktualizovat, a vykáže aktuální data.¹⁰²

3.2 Shrnutí

Poslední kapitolou teoretické části této diplomové části byla kapitola zabývající se metodami výzkumu a popisem metod zpracování dat, kterých bude využito v praktické části. Nejprve byla vysvětlena analýza a její druhy, syntéza a samotný pojem výzkum trhu. Dále byly popsány základní skupiny metod pro sběr dat: dotazníky, kvalitativní metriky a mechanické pomůcky. Data pro praktickou část byla získána prostřednictvím dotazníku, který sestává ze souboru otázek dávaných respondentům a řízeného rozhovoru neboli interview. Jak bylo řečeno, hlavním nástrojem zpracování dat budou kontingenční tabulky, které zobrazují prvotní data v komprimované podobě.

¹⁰² SCHELS, Ignatz. Excel 2007: tabulky a grafy. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, s. 60-74. Profesionál. ISBN 978-80-247-2905-3.

4 PŘÍSTUP K ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ V ORGANIZACÍCH V ČR

Praktická část této diplomové práce se bude zabývat přístupem k řízení lidských zdrojů v organizacích České republiky. Potřebná data k výzkumu byla získána od studentů Fakulty ekonomicko-správní, Univerzity Pardubice v rámci předmětu Personalistika. Jednalo se o výzkum v terénu pomocí dotazníků a řízeného rozhovoru. Autorka této diplomové práce dotazník nesestavovala, ale získala možnost k sesbíraným datům zaujmout stanovisko z hlediska řízení lidských zdrojů. V první části se bude výzkum zabývat základním zjištěním o vybraných společnostech, neboli identifikací společností. Druhá část se zaměří na konkrétní přístupy k řízení lidských zdrojů v těchto organizacích. V některých oblastech se provede komparace soukromého a veřejného sektoru. Celkem bylo dotazováno 92 společností z České republiky. Data budou zpracována pomocí základních matematických a statistických funkcí, kontingenčních tabulek a bude provedena korelační analýza. To vše pomocí programu Microsoft Excel.

Provedením korelační analýzy byla zjištěna těsná závislost mezi veličinami přijímání pracovníků a obsazování pozic. Korelační koeficient v tomto případě vyšel 0,8089, proto v dalším zkoumání bude využito jen přijímání pracovníků.

4.1 Identifikace organizací

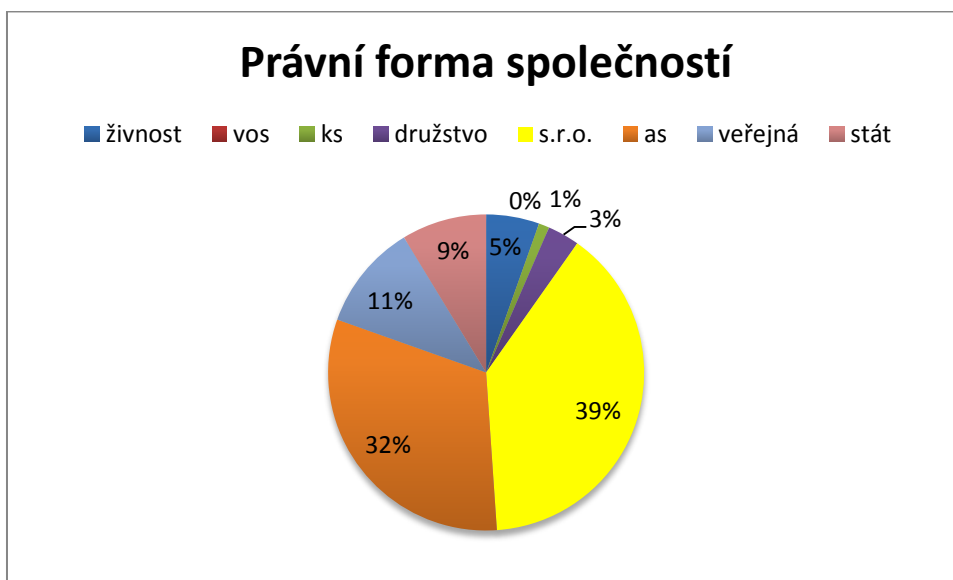
Jako identifikační údaje organizací zúčastněných ve výzkumu byly zvoleny následující:

- právní forma organizace,
- celkový počet zaměstnanců,
- velikost organizace podle počtu zaměstnanců,
- obor činnosti organizace,
- organizační struktura,
- zodpovědnost za řízení lidských zdrojů.

4.1.1 Právní forma organizace

Jednotlivé společnosti měly na výběr z osmy možností právních forem: živnost, s.r.o., v.o.s., k.s., a.s., družstvo, organizace veřejné správy či organizace státu (dále pro zjednodušení stát).

Z grafu (Obrázek 6) je patrné, že nejvíce využívanou právní formou je forma společnosti s ručením omezeným. Jedná se o 40% z celkového počtu, přesněji o 36 společností z celkového počtu dotazovaných. Hned druhou nejčtenější společností je akciová společnost. Naopak ani jedna z dotazovaných společností nevyužívá právní formu v.o.s. a jen jedna společnost využívá formu komanditní společnosti. Z veřejného sektoru více převažují organizace veřejné správy než státní organizace.



Obrázek 6: Právní forma společností

Zdroj: vlastní zpracování

4.1.2 Celkový počet zaměstnanců

Nejmenší společnost zaměstnává jen jednu osobu, oproti tomu největší společnost zaměstnává celkem 323 000 zaměstnanců, což může být také zapříčiněno tím, že daná společnost má čtyři dceřiné společnosti. I u této společnosti se jedná o společnost s r.o. Průměrný počet zaměstnanců všech organizací je 5 037. Organizace pro lepší zpracování byly rozděleny na velikost organizace podle počtu zaměstnanců následujícím způsobem:

- mikro-organizace: počet zaměstnanců 1-9,
- malá organizace I: počet zaměstnanců 10-25,
- malá organizace II: počet zaměstnanců 26-50,
- střední organizace: počet zaměstnanců 51-250,
- velká organizace: počet zaměstnanců 251-500,

- makro-organizace: počet zaměstnanců nad 500.

Následující tabulka (Tabulka 3) rozděluje organizace podle právní formy do jednotlivých kategorií podle počtu zaměstnanců.

Tabulka 3: Rozdělení organizací podle počtu zaměstnanců

Velikost organizace	živnost	k.s.	družstvo	s.r.o.	a.s.	veřejná správa	stát	Celkový součet
Mikro-organizace	3	-	-	4	-	-	-	7
Malá organizace I	2	-	-	5	-	1	1	9
Malá organizace II	-	-	-	4	3	2	-	9
Střední organizace	-	-	2	15	5	5	4	31
Velká organizace	-	1	1	6	10	1	-	19
Makro-organizace	-	-	-	2	11	1	3	17
Celkový součet	5	1	3	36	29	10	8	92

Zdroj: vlastní zpracování

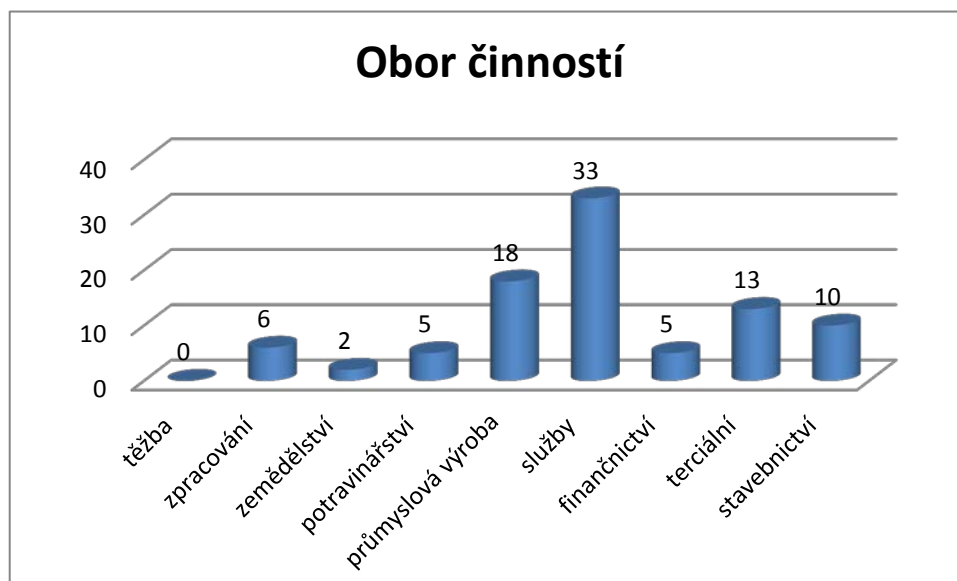
Na první pohled je zřejmé, že nejvíce středně velkých organizací je společností s ručením omezeným. Makro organizace mají největší zastoupení právní formou akciových společností.

4.1.3 Obor činnosti organizace

Obor činnosti je myšlen obor, ve kterém dotazované společnosti působí. Předešlým výzkumem zpracovávaným pro článek Komparace přístupu k přijímání pracovníků mezi organizacemi privátního a veřejného sektoru do knihy „Nové trendy v podnikové ekonomice a managementu“ byly obory rozděleny do devíti skupin:

- těžba,
- zpracování (výroba různých produktů, zpracování a následné poskytování služeb apod.),
- zemědělství,
- potravinářství,
- průmyslová výroba (pekárenství, cukrárenství, automobilový průmysl, strojírenství, atd.)
- služby (např. pojišťovnictví, prodej, ubytování, autodoprava atd.),
- finančnictví (např. pojišťovny, banky, spořitelny atd.),
- terciální (služby jako jsou například hasičský sbor apod.),

- stavebnictví.



Obrázek 7: Obor činností

Zdroj: vlastní zpracování

Nejvíce společností podnikání v oboru služeb (Obrázek 7). Je to dáno i tím, že pod pojmem služby se skrývá hned několik oborů najednou. Může se jednat a služby věcné (opravy, čistírny apod.), dále služby osobní, což jsou služby obohacující duševní stránku člověka (knihovny, zdravotní péče, kadeřnictví atd.), nebo služby obchodní (maloobchod, velkoobchod a banky například). Na druhém místě je průmyslová výroba. Obecně v České republice největší část průmyslového odvětví tvoří automobilový průmysl. Průmyslová výroba v prosinci 2012 zaznamenala oproti předešlému roku pokles o 12,5%.¹⁰³ Celkový pokles průmyslové produkce ovlivnila nejen objemově významná strojírenská odvětví, výroba dopravních prostředků a výroba strojů a zařízení, ale také potravinářský, dřevařský a papírenský průmysl a další odvětví.¹⁰⁴

4.1.4 Typ organizační struktury

Typ organizační struktury, kterou daná organizace používá. Organizace měly na výběr z následujících organizačních struktur:

- jednolíniovou,

¹⁰³ Český statistický úřad. Nejnovější ekonomické údaje [online]. 2013 [cit. 2013-02-13]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/aktualniinformace>

¹⁰⁴ IHNED.CZ. Domácnosti šetří, podniky zmrazily investice. Češi pociťují důsledky krize [online]. 2012 [cit. 2013-02-13]. Dostupné z: <http://m.ihned.cz/c1-58569370-cesko-zustava-v-recesi-hdp-opet-klesl>

- liniově štábní,
- více liniovou,
- divizní,
- liniově funkční,
- maticovou.

Tabulka 4 ukazuje počet organizací dle právní formy využívající jednotlivé typy organizačních struktur. Na první pohled je patrné, že společnosti s r.o. využívají nejčastěji jednoliniovou organizační strukturu, stejně tomu tak je i ve veřejné správě. Naopak ve státních podnicích převažuje liniově-funkční organizační struktura, což je stejné jako u akciových společností.

Tabulka 4: Organizační struktura u jednotlivých právních forem organizací

Právní forma	jednoliniová	štábní	více liniová	divize	liniově-funkční	maticová	Celkový součet
živnost	5	-	-	-	-	-	5
k.s.	-	-	-	1	-	-	1
družstvo	3	-	-	-	-	-	3
s.r.o.	15	5	5	5	5	1	36
a.s.	5	1	7	8	8	-	29
veřejná správa	4	3	2	-	1	-	10
stát	2	1	2	-	3	-	8
Celkový součet	34	10	16	14	17	1	92

Zdroj: vlastní zpracování

4.1.5 Zodpovědnost za řízení lidských zdrojů

Posledním identifikačním kritériem bylo, kdo v jednotlivých organizacích zodpovídá za řízení lidských zdrojů. Organizace vybíraly z těchto možností:

- není přímo „žádná“ zodpovědná osoba za řízení lidských zdrojů,
- existuje jedna zodpovědná osoba s pracovní náplní funkčního místa jako „personalista“,

- v organizaci existuje více pracovníků zodpovědných za personální činnosti – „personální oddělení“
- a v organizaci existuje více pracovníků zodpovědných za řízení lidských zdrojů – „oddělení řízení lidských zdrojů“.

Tabulka 5 vypovídá o tom, že společnostmi s r. o. nemají ve většině případů žádnou osobu zodpovědnou za řízení lidských zdrojů. Pravděpodobně je to dáno tím, že v České republice společnosti s r.o. mají největší zastoupení ve středně velkých organizacích. Může se jednat o organizace okolo padesáti zaměstnanců, proto nevěnují velkou pozornost řízení lidských zdrojů. Veřejná správa to má obdobně. Naopak ve státních organizacích se tomu převážně věnuje personální oddělení.

Tabulka 5: Zodpovědnost za řízení lidských zdrojů u jednotlivých právních forem organizací

Právní forma	není	personalista	personální oddělení	ŘLZ	Celkový součet
živnost	5	-	-	-	5
k.s.	-	1	-	-	1
družstvo	2	-	1	-	3
s.r.o.	15	11	8	2	36
a.s.	2	6	18	3	29
veřejná správa	5	2	2	1	10
stát	2	1	4	1	8
Celkový součet	31	21	33	7	92

Zdroj: vlastní zpracování

4.1.6 Shrnutí

Organizace byly identifikovány na základě pěti kritérií. Pomocí analýzy dat bylo v jednotlivých částech zjištěno, že nejvíce se vyskytují středně velké organizace s právní formou společnost s ručením omezeným, využívající jednodílnou organizační strukturu. Tyto společnosti nejčastěji podnikají v oblasti služeb a většinou nezodpovídá za řízení lidských zdrojů žádná speciální osoba či útvar. Následující kapitoly se zaměří na jednotlivé personální činnosti v řízení lidských zdrojů.

4.2 Personální plánování

Jak bylo řečeno v teoretické části, personální plánování je činnost v organizaci, která se zabývá zjišťováním potřebného počtu pracovních sil a zajišťováním těchto pracovních sil, tak aby bylo co nejlépe dosaženo podnikových cílů.

Tato kapitola pojednává o přístupu jednotlivých organizací k personálnímu plánování. U dotazových organizací v rámci personální kontrolování bylo zjišťováno:

- kdo provádí analýzu práce,
- jaký „nástroj“ při analýze práce převažuje,
- zdali organizaci vůbec provádí personální plánování, popřípadě kolik plánů vypracovává,
- zdali je personální plánování napojeno na strategii organizace,
- jaký oblastí se personální plánování týká: přijímání pracovníků, obsazování volných pozic, hodnocení pracovníků, odměňování, vzdělávání, propouštění a popřípadě jiné další plánování.

Organizace na téma, kdo provádí analýzu práce, měly na výběr z možností: není zde osoba zodpovědná za personální plánování, administrativa (THP), low management, neboli nízký management (vedoucí směn, mistři), top management (ředitel, statutární orgán) nebo personalista. Personální plánování skoro vůbec neprovádí veřejná správa. U společností s r.o. nejčastěji provádí personální plánování low management, tedy vedoucí směn či odborní mistři, kteří jsou spojovacím článkem mezi zaměstnanci a nadřízeným. U akciových společností personalisté. V případě komparace soukromého a veřejného sektoru z výzkumu vyplývá, že personální plánování převažuje spíše u soukromých organizací. Tyto výsledky byly vyčteny z Tabulky 6.

Tabulka 6: Personální plánování u jednotlivých právních forem

Právní forma	není	administrativa	low management	top management	personalista	Celkový součet
živnost	2	1	-	1	1	5
k.s.	-	-	1	-	-	1
družstvo	1	1	1	-	-	3
s.r.o.	3	9	11	6	7	36
a.s.	3	4	8	5	9	29
veřejná správa	6	-	-	1	3	10
stát	1	1	2	1	3	8
Celkový součet	16	16	23	14	23	92

Zdroj: vlastní zpracování

Analýzu práce je možno provádět pomocí několika nástrojů: podle zakázek, norem práce, sledováním, shromažďováním dat, prostřednictvím IT programu či Katalogem prací.

Tabulka 7: Nástroje personálního plánování u jednotlivých právních forem

Právní forma	není	podle zakázek	podle norem	sledováním	shromažďování dat	IT program	katalog prací	Celkový součet
živnost	1	2	1	1	-	-	-	5
k.s.	-	-	-	-	1	-	-	1
družstvo	1	1	-	1	-	-	-	3
s.r.o.	2	11	3	10	8	-	2	36
a.s.	2	7	2	4	5	3	6	29
veřejná správa	4	-	1	2	1	1	1	10
stát	1	1	-	3	2	-	1	8
Celkový součet	11	22	7	21	17	4	10	92

Zdroj: vlastní zpracování

Nejvíce zastoupená právní forma, tedy s.r.o., provádí personální plánování nejčastěji prostřednictvím zakázek, tj. na základě počtu nasmlouvaných zakázek naplňuje personální potřeby. Naopak stát spíše sleduje situaci na trhu či přímo v organizaci a na základě toho provádí personální plány (Tabulka 7).

V případě, že dotazované organizace provádí personální plánování, Tabulka 8 ukáže, ve kterých typech organizací je počet plánů nejvyšší, a kde se váží ke strategii organizaci.

Tabulka 8: Počet plánů a jejich vázanost na strategii

Právní forma	počet plánů	nápojení na strategii
živnost	2	1
k.s.	2	1
s.r.o.	73	17
a.s.	128	21
veřejná správa	9	3
stát	11	3
Celkový součet	225	46

Zdroj: vlastní zpracování

Akciové společnosti provádí nejvyšší počet plánů, může to být dáno tím, že se jedná převážně o makro-organizace, což vyžaduje mnohem větší počet plánů oproti středně velkým organizacím. S tím souvisí i návaznost plánů na strategii společnosti.

Existuje několik oblastí, kde se dává provádět personální plánování. Personální plány se mohou zabývat přijímáním nových pracovníků, obsazováním volných pozic, hodnocením, odměňováním, vzděláváním či propouštěním, nebo si organizaci mohou zvolit další plány, které považují za důležité pro jejich organizaci. Přístupy k těmto jednotlivým oblastem ve vybraných organizacích budou podrobněji analyzovány v dalších kapitolách. Tabulka 9 pouze vypoví o počtu jednotlivých plánů v těchto oblastech podle právní formy organizace. Podle celkového součtu je viditelné, že vzdělávání je plánováno nejčastěji, což je vzhledem k rychlým změnám na trzích celého světa velmi důležité. U společnosti s.r.o. a a.s. jsou oblasti plánů obdobné, jsou prováděny ve velkém množství ve všech výše zmíněných oblastech.

Tabulka 9: Oblasti personálního plánování

Právní forma	Přijímání	Obsazování pozic	Hodnocení	Odměňování	Vzdělávání	Propouštění, důchod	Jiné
živnost	3	2	3	4	2	2	1
k.s.	1	1	1	1	1	0	0
družstvo	2	2	2	2	2	2	1
s.r.o.	26	24	32	32	35	20	4
a.s.	27	25	23	27	27	24	13
veřejná správa	5	5	5	8	10	6	4
stát	7	7	7	8	8	5	2
Celkový součet	71	66	73	82	85	59	25

Zdroj: vlastní zpracování

4.2.1 Shrnutí

Personální plánování v soukromých organizacích převážně provádí low management. Naopak ve veřejném sektoru provádí personální plánování personalisté. Soukromé podniky plánují na základě sjednaných zakázek, veřejný sektor spíše sleduje dění v organizaci a na základě toho plánuje. V čem se oba sektory shodují, je oblast provádění plánů – vzdělávání. O vzdělávání a o ostatních oblastech, kde se mohou plány provádět, viz níže.

4.3 Přijímání pracovníků

Získávání pracovníků a následně jejich výběr jsou klíčovými činnostmi personálního útvaru. Jeho úkolem je tedy zajistit kvalitní a odpovídající pracovní sílu vstupující do dané organizace.

Kapitola přijímání pracovníků se nejprve zaměří na průběh přijímání nových pracovníků v organizacích, a jakým způsobem probíhají přijímací pohovory. Dále se podívá na způsoby přijímání pracovníků a přístup k adaptaci nových pracovníků v jednotlivých právních formách. V této kapitole bude pro zajímavost provedena komparace soukromého a veřejného sektoru.

4.3.1 Průběh přijímání nových pracovníků

Dotazované společnosti měly za úkol, vyjádřit se k průběhu přijímacího řízení. Zdali využívají kombinace externích a interních zdrojů, zdali je jejich přijímání nových

zaměstnanců jednokolové či více kolové, přijímají-li zaměstnanci pomocí vlastních sil nebo využívají outsourcingu.

Tabulka 10 zobrazuje rozdíl mezi privátním sektorem a veřejným sektorem. Organizace typu živnost a k.s. mají jednodušší průběh přijímání pracovníků. Nekombinují externí a interní zdroje a zaměřují se spíše na jednokolový vlastní přijímací systém. Opět je zde vidět velké zastoupení s.r.o. a akciových společností. Rozdíl mezi těmito dvěma formami je, že akciové společnosti více využívají více kolový systém přijímání, ale naopak oproti společnostem s r.o. méně outsourcingu. Outsourcing je zajištění určité činnosti jinou externí firmou. Outsourcing se dá použít v mnoha oblastech firmy, proto není od věci ho použít i při přijímání pracovníků. Outsourcing může firmě ušetřit čas a v některých případech i náklady. V dnešní době outsourcing využívá snad každá firma, ale ne každá firma ví, že se to nazývá outsourcing. Pod outsourcingem si lze představit například uklízečku, zajištění dopravy, zajištění výroby jinou firmou, tvorba webových stránek či prezentací atd., v tomto případě zajištění přijímání pracovníků. I společnosti zajišťující AC jsou naším outsourcingem. Veřejný sektor spíše zůstává u konzervativnějšího způsobu přijímání pracovníků. Využívá převážně vlastních sil přijímání a rozdíl mezi jednokolovým a více kolovým přijímáním je nepatrný. Celkové součty v následujících dvou tabulkách neodpovídají součtům, jak tomu bylo v první části tohoto článku, tedy 92. Organizace měly na výběr z více možností.

Tabulka 10: Průběh přijímání pracovníků ve vybraných právních formách

Právní forma	Externí a interní	Jednokolový	Vlastní	Více kolový	Outsourcing	Celkový součet
živnost	0	4	3	0	0	7
k.s.	0	1	0	0	0	1
družstvo	1	1	1	2	0	5
s.r.o.	18	16	23	16	4	77
a.s.	21	10	15	21	1	68
veřejná správa	5	4	9	6	0	24
stát	3	2	6	2	1	14
Celkový součet	48	38	57	47	6	196

Zdroj: vlastní zpracování

4.3.2 Způsob přijímání nových pracovníků

U způsobu přijímání nových pracovníků měly organizace na výběr z následujících možností:

- nábor (přijímání hlavně z externích zdrojů),

- analýza CV,
- pohovory,
- dotazníky,
- modernější způsob využití assessment centra (dále jen AC),
- telefonní pohovor,
- testy či praktické dovednosti.

Tabulka 11 ukazuje celkový přehled jednotlivých možností vzhledem k právní formě organizace. Pohovory a analýzy CV využívá nejvíce organizací jak v soukromé tak veřejné správě. Jedná se spíše o klasický způsob přijímání pracovníků. V dnešní době ale existuje mnoho možností, jak například klasický pohovor obohatit moderními a efektivními trendy. Modernější metodu AC nejvíce využívají akciové společnosti, celkově je zde převaha opět u soukromého sektoru, což je hlavně dáno počtem dotazovaných organizací v privátním sektoru oproti veřejnému. Z privátního sektoru bylo 75 organizací, zbylých 17 bylo buď z veřejné správy, nebo se jednalo o státní podniky.

Tabulka 11: Způsob přijímání pracovníků podle jednotlivých právních forem

Právní forma	Nábor	CV analýza	Pohovor	Dotazníky	AC	Tel. pohovor	Test	Praktické dovednosti
živnost	1	3	5	1	0	1	1	4
k.s.	1	1	1	0	0	0	0	1
družstvo	1	3	3	1	0	1	1	2
s.r.o.	17	28	35	19	2	10	10	26
a.s.	21	25	28	14	5	8	13	20
veřejná správa	5	9	10	4	1	0	6	8
stát	5	6	8	4	2	1	2	5
Celkový součet	51	75	90	43	10	21	33	66

Zdroj: vlastní zpracování

4.3.3 Adaptace pracovníků

Adaptace neboli přizpůsobení. To je pro každého nového pracovníka velmi důležité, ale i přesto je v některých organizacích opomíjeno, viz tabulka 11. Organizace měly opět na výběr z několika možností adaptace:

- sociální,
- pracovní,
- jejich kombinace,

- patron,
- adaptační program.

V privátním sektoru se nejvíce používá pracovní a sociální adaptace zároveň (Tabulka 12). Najdou se zde ale také organizace, které adaptaci nevěnují pozornost vůbec. U veřejného sektoru je tomu obdobně. V některých případech dochází k adaptaci pomocí patrona. Cílem adaptace může být¹⁰⁵:

- zařazení nového zaměstnance do pracovního procesu,
- zapojení nového zaměstnance do pracovního týmu a kolektivu,
- ztotožnění zaměstnance s firemní kulturou a vizí,
- seznámení zaměstnance s firemními cíli,
- dosažení optimálního pracovního výkonu v co nejkratší době,
- zpětná vazba.

Tabulka 12: Adaptace pracovníků v jednotlivých právních formách

Právní forma	není	sociální	pracovní	pracovní,sociální	patron	program	Celkový součet
živnost	-	1	2	-	2	-	5
k.s.	-	-	-	-	1	-	1
družstva	2	-	-	1	-	-	3
s.r.o.	4	1	13	14	4	-	36
a.s.	2	3	7	11	4	2	29
veřejná správa	1	1	2	3	3	-	10
stát	2	1	3	2	-	-	8
Celkový součet	11	7	27	31	14	2	92

Zdroj: vlastní zpracování

4.3.4 Shrnutí

Pracovníky lze přijímat několika způsoby. Společnosti mají na výběr, zda využít nové externí pracovní síly či interních zdrojů. Obě možnosti mají své výhody i nevýhody,

¹⁰⁵ Adaptační proces. MPOWER Group [online]. [cit. 2013-03-26]. Dostupné z: <http://www.mpowergroup.eu/cs/adaptacni-proces.html>

záleží na rozhodnutí organizace. Další možností je využití jejich kombinací. V soukromé sféře této kombinace využívají více akciové společnosti. Naopak ve veřejné sféře více veřejná správa oproti státu. Přijímací pohovory mohou mít podobu jednokolových, více kolových pohovorů nebo mohou mít podobu assessment centra, kdy pozvaní uchazeči jsou rozděleny do skupinek po menším počtu uchazečů a plní úkoly. Hodnotitelé hodnotí kompetence, jež jsou klíčové pro danou pozici. Jedná se o jeden z moderních způsobů přijímání pracovníků. Z komplexního pohledu AC v soukromém sektoru nejvíce využívají akciové společnosti, spadající do skupiny makro organizace s liniově funkční organizační strukturou. Jedná se akciové společnosti podnikající v oblasti průmyslu, kde je za řízení lidských zdrojů zodpovědný personalista. Oproti tomu ve veřejném sektoru jsou AC nejčastěji využita v státních makro organizacích s jednoliniiovou organizační strukturou. AC se vyskytují nejvíce v terciálním sektoru, kde za řízení lidských zdrojů zodpovídá personální oddělení. Jinak stále nejvíce využívaným způsobem přijímání pracovníků jsou pohovy a analýza CV. Tyto dvě klasické metody mohou předcházet modernějším přístupům k přijímání pracovníků, nebo je lze obohatit o moderní trendy, o kterých se společnosti mohou dozvědět prostřednictvím různých školení a seminářů. Jak již bylo řečeno, mnohé společnosti opomíjejí adaptaci nových pracovníků.

4.4 Mobilita

Autorka v teoretické části samotnou mobilitu definovala jako pohyb, který může mít podobu přesunu z jednoho pracovního místa na druhé, v tomto případě se jedná o profesní mobilitu. Jiný typ mobility může být zapříčiněn přesunem z jednoho města do druhého, či z jednoho státu do druhého, v tomto případě se hovoří o mobilitě geografické. Pracovní mobilita se dále dělí na horizontální a vertikální. Záleží na tom, jakým směrem je pracovník přemísťován. Zda-li na vyšší či nižší pracovní pozici, nebo na pozici stejné úrovně. Tato kapitola se zaměří na to, jak to funguje v praxi u dotazových společností.

4.4.1 Horizontální a vertikální mobilita v organizacích ČR

Bude provedena komparace soukromého a veřejného sektoru (Tabulka 13). Celkově u organizací s právní formou s.r.o. se mobilita vyskytuje nejméně. Jedná se spíše o malé či střední organizace. Horizontální mobilita, kde nedochází při přesunu pracovníků ke změně úrovně pracovní pozice má dominantní zastoupení u středně velkých společností s r.o. Výskyt vertikální mobility neboli změny úrovně pracovní pozice pracovníka je ve všech typech organizací soukromého sektoru obdobný. Nejpoužívanější formou mobility je

kombinace těchto dvou možností. Kombinace horizontální a vertikální mobility má nejpočetnější zastoupení u makro-organizací typu akciová společnost.

Veřejný sektor skládající se z veřejné správy a státu se obecně mobilitou zabývá spíše ve středně velkých podnicích a makro-organizacích. V malých organizacích se mobilita u většiny případů nevyskytuje. Horizontální mobilitu ve veřejné správě nejvíce používají středně velké organizace, naopak stát nejvíce používá kombinaci horizontální a vertikální mobility.

Horizontální mobilita může mít několik podob: lokální, geografická, nebo opět jejich kombinace. Lokální mobilita, znamená mobilita v rámci jedné organizace. Někdy se může také hovořit o interní mobilitě. K interní mobilitě může docházet z různých důvodů, např. rozvíjení pracovních dovedností a schopností zaměstnance, změna pracovního obsahu pracovních úkolů, inovace technického zařízení, nespokojenost zaměstnance s dosud konanou prací, závažné osobní problémy, nedostatečný pracovní výkon zaměstnance atd. Interní horizontální mobilitu jednoznačně využívají soukromé podniky, jak s.r.o. tak akciové společnosti. Ve stejném počtu je využívána i kombinace lokální a geografické mobility u těchto společností. Organizace ve veřejné sféře se také převážně zaměřují na lokální mobilitu (viz. Tabulka 14).

Tabulka 13: Mobilita v jednotlivých právních formách a typech organizací

Velikost organizace	není	horizontální	vertikální	kombinace	Celkový součet
živnost	3	1	1		5
Mikro-organizace	2	1			3
Malá organizace I	1		1		2
k.s.			1		1
Velká organizace			1		1
družstvo	1	1		1	3
Střední organizace	1	1			2
Velká organizace				1	1
s.r.o.	8	6	2	20	36
Mikro-organizace	2			2	4
Malá organizace I		1	1	3	5
Malá organizace II	3			1	4
Střední organizace	3	5		7	15
Velká organizace			1	5	6
Makro-organizace				2	2
a.s.	1	4	2	22	29
Malá organizace II	1		1	1	3
Střední organizace		2		3	5
Velká organizace		2	1	7	10
Makro-organizace				11	11
veřejná správa	3	3		4	10
Malá organizace I	1				1
Malá organizace II	1			1	2
Střední organizace	1	3		1	5
Velká organizace				1	1
Makro-organizace				1	1
stát	2	1	1	4	8
Malá organizace I			1		1
Střední organizace	2			2	4
Makro-organizace		1		2	3
Celkový součet	18	16	7	51	92

Zdroj: vlastní zpracování

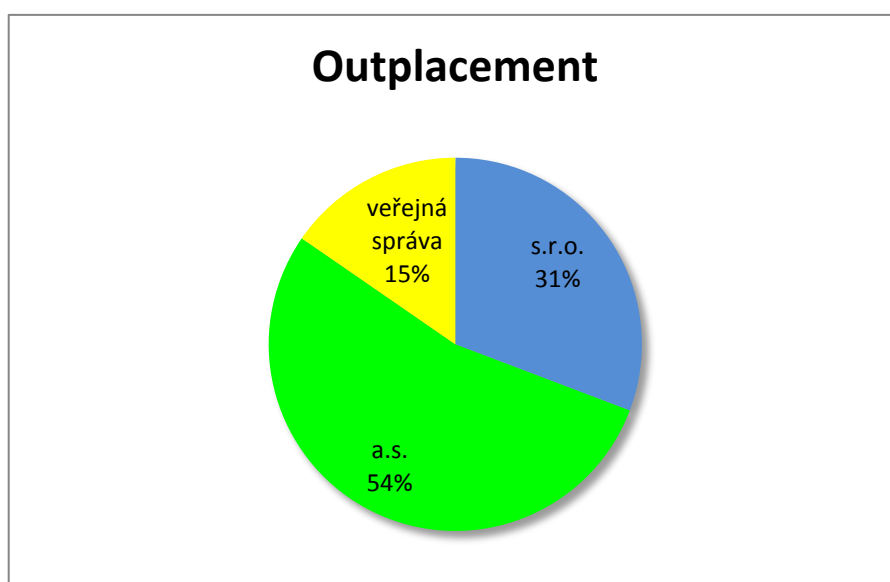
Tabulka 14: Horizontální mobilita

Velikost organizace	není	lokální	geografická	kombinace	Celkový součet
živnost	4	1	-	-	5
k.s.	1	-	-	-	1
družstvo	1	1	-	1	3
s.r.o.	13	12	1	10	36
a.s.	3	11	2	13	29
veřejná správa	3	6	-	1	10
stát	3	2	1	2	8
Celkový součet	28	33	4	27	92

Zdroj: vlastní zpracování

4.4.2 Outplacement, manažerské rezervy a klíčoví zaměstnanci

S mobilitou souvisí i propouštění zaměstnanců. Outplacement je tzv. služba propuštěným zaměstnancům. Tato služba je součástí společnosti, specializující se na pomoc zaměstnancům při hledání zaměstnání po propouštění nebo ztráta zaměstnání. V rámci dotazovaných společností má outplacement minoritní zastoupení. Jen společnost s ručením omezeným, akciová společnost a veřejná správa poskytují službu outplacement (Obrázek 8). Zbylé formy tuto službou svým zaměstnancům neposkytují.

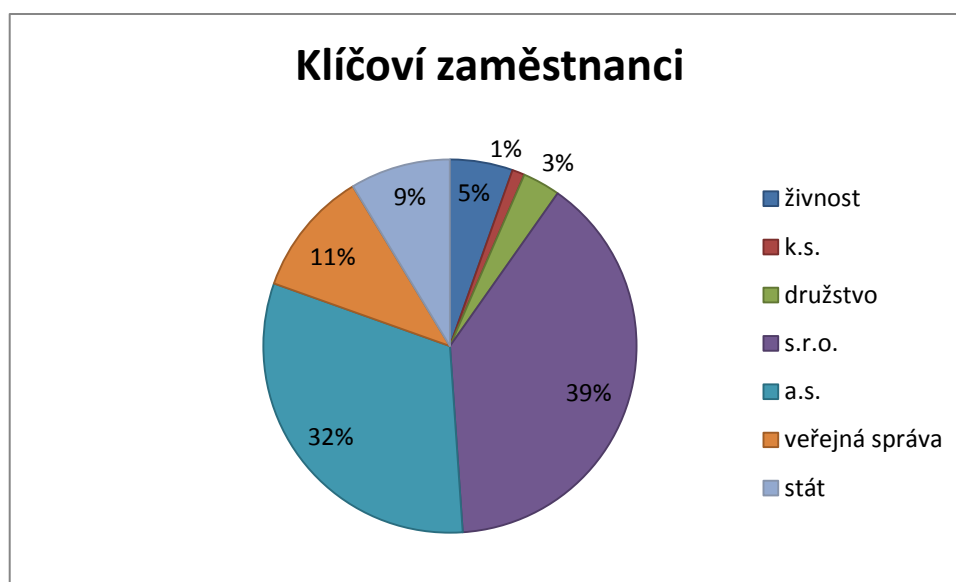


Obrázek 8: Outplacement

Zdroj: vlastní zpracování

Manažerská rezerva je nejčastěji používána jako finanční rezerva, ale může se jednat také i o časovou rezervu. Dále lze manažerské rezervy vytvářet také v personální oblasti, kde se jedná o personální zajištění potřeb organizace. Manažerské rezervy jsou vytvářeny převážně u soukromých podniků typu akciová společnost a společnost s r.o. Z dotazovaných společností soukromý sektor vytváří manažerské rezervy z 86%, zbylých 14% zastupují organizace veřejného sektoru.

Pracovníci zajišťující hlavní činnosti organizace jsou nazýváni **klíčovými zaměstnanci**. Tito zaměstnanci nesou tzv. know-how organizace a najdeme je v každé organizaci. V menších organizacích klíčovými zaměstnanci mohou být sami majitelé podniku, ve větších se může jednat o šikovné pracovníky disponující funkční flexibilitou.



Obrázek 9: Klíčoví zaměstnanci

Zdroj: vlastní zpracování

Z celkového počtu 92 společností má 75% společností klíčové zaměstnance (Obrázek 9). Nejvíce středně velké organizaci - společnosti s ručením omezeným v soukromém sektoru a ve veřejném sektoru veřejná správa. Zbylých 25% klíčové zaměstnance nemá, jedná se spíše o mikro organizace a malé organizace.

4.4.3 Shrnutí

Mobilita neboli pohyb má několik podob. Autorka se zaměřila na čtyři hlavní: horizontální, vertikální, lokální a geografická mobilita. U soukromého sektoru se horizontální mobilita nejvíce vyskytuje u společností s r.o., vertikální mobilita to má obdobně. Ve veřejném sektoru se horizontální mobilita objevuje u středně velkých a makro

organizací. Nejčastěji je u všech výše zmíněných typů mobility využívána jejich kombinace. S mobilitou souvisí také pojmy outplacement neboli služba pro propuštěné zaměstnance, manažerské rezervy a klíčoví zaměstnanci. Outplacement shledáme převážně u akciových společností, avšak poskytují ho také s.r.o. a veřejná správa. Manažerské rezervy se u 86% dotazovaných organizací vytvářejí a u zbylých 14% ne. Klíčoví zaměstnanci, kteří mohou nést know-how podniku, jsou pouze u 75% dotazových společností. Zbylých 25% společností klíčové zaměstnance nemá, jedná se převážně o mikro a malé organizace.

4.5 Řízení pracovního výkonu

Řízení pracovního výkonu je proces, který vede ke zlepšení organizace prostřednictvím zlepšení výkonu jednotlivých pracovníků či celého týmu. U dotazovaných společností bylo průzkumem zjišťováno:

- kdo provádí hodnocení pracovního výkonu,
- jaké hodnocení probíhá (kvalitativní, kvantitativní, kombinace),
- prostřednictvím jakého nástroje hodnocení probíhá,
- v jakých frekvencích,
- zdali existuje návaznost odměňování na hodnocení,
- počet poskytovaných druhů odměn v organizaci,
- využití konkrétních druhů odměn (prémie, 13platy, stravenky, stravné, stáže a služební cesty, vzdělávání, připojištění, nemotné stimuly, odkup zboží a služeb a jiné další benefity).

4.5.1 Kdo provádí hodnocení pracovního výkonu

V případě, že hodnocení pracovního výkonu v organizaci probíhá, může ho provádět přímý nadřízený. **Přímý nadřízený** většinou hodnotí v případě průběžného hodnocení. Účelové hodnocení je vyžádáno personálními manažery. **Personální manažeři** v rámci činnosti hodnocení připravují potřebné formuláře, časové plány hodnocení, obsah, metody hodnocení, pořizují, hodnotí a uchovávají dokumenty, organizují hodnotící pohovory, navrhují a kontrolují opatření (Koubek 2001). Hodnocení může být taktéž prováděno pomocí modelu 360°stupňů. **Metoda zpětné vazby 360°** spočívá v získání

výkonové zpětné vazby prostřednictvím hodnocení od svého nadřízeného, svých kolegů, spolupracovníků, podřízených, popřípadě i zákazníků.

Tabulka 15: Hodnocení pracovního výkonu ve vybraných právních formách dle velikosti podniku

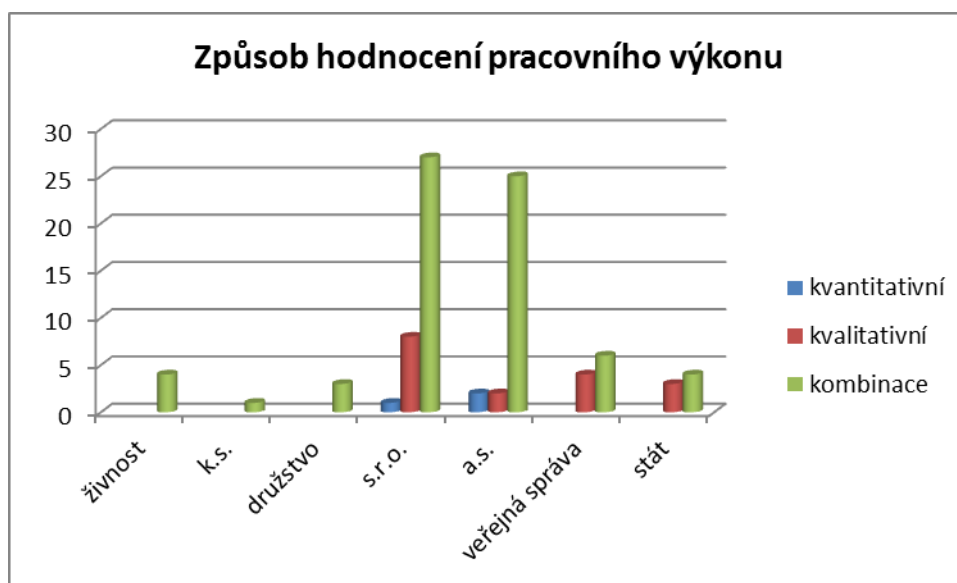
Právní forma	není	přímý nadřízený	personální manažer	model 360°	Celkový součet
ŽIVNOST	1	4			5
mikro-organizace	1	2	-	-	3
malé organizace I	-	2	-	-	2
K.S.		1			1
velké organizace	-	1	-	-	1
DRUŽSTVO		3			3
střední organizace	-	2	-	-	2
velké organizace	-	1	-	-	1
S.R.O.		36			36
mikro-organizace	-	4	-	-	4
malé organizace I	-	5	-	-	5
malé organizace II	-	4	-	-	4
střední organizace	-	15	-	-	15
velké organizace	-	6	-	-	6
makro organizace	-	2	-	-	2
A.S.		23	3	3	29
malé organizace II	-	2	1	-	3
střední organizace	-	4	-	1	5
velké organizace	-	9	1	-	10
makro organizace	-	8	1	2	11
VEŘEJNÁ SPRÁVA		10			10
malé organizace I	-	1	-	-	1
malé organizace II	-	2	-	-	2
střední organizace	-	5	-	-	5
velké organizace	-	1	-	-	1
makro organizace	-	1	-	-	1
STÁT		8			8
malé organizace I	-	1	-	-	1
střední organizace	-	4	-	-	4
makro organizace	-	3	-	-	3
Celkový součet	1	85	3	3	92

Zdroj: vlastní zpracování

Hodnocení pracovního výkonu probíhá v každé organizaci, výjimkou je jedna mikro živnost (Tabulka 15). Hodnocení prostřednictvím přímého nadřízeného probíhá ve všech typech právních forem i velikostí organizace, od mikro organizací až po makro organizace. V některých případech může být součástí kompletního hodnocení, tedy doplňkem manažerského hodnocení. I zde u hodnocení pracovního výkonu je vidět převaha středně velkých společností s ručením omezeným. Model zpětné vazby 360° aplikují jen společnosti akciové, především makro organizace. To je překvapivé, vzhledem k tomu, že jeho aplikací lze eliminovat subjektivitu hodnocení. Je možné ho využít i v případě, že chceme zvýšit otevřenost hodnocení. Toho docílíme tím, že zajistíme anonymitu hodnocení a zpětné vazby. Dále v případě, že chceme eliminovat nařčení z preferování oblíbenců nadřízených, seznámit pracovníky s tím, ve kterých oblastech a při jakých činnostech je jejich výkon vnímán pozitivně nebo negativně atd.¹⁰⁶

4.5.2 Jaké hodnocení pracovního výkonu probíhá

Jaké hodnocení pracovního výkonu probíhá, bylo myšleno, zdali kvantitativní, kvalitativní či jejich kombinace. Kvalitativní hodnocení je chápáno jako chování pracovníka, jeho jednání, znalosti, dovednosti, jeho myšlení. Naopak kvantitativní hodnocení je výkonnostní hodnocení, kde se hodnotí kvantifikovatelné pracovní výsledky.



Obrázek 10: Způsob hodnocení pracovního výkonu

Zdroj: vlastní zpracování

¹⁰⁶ Moderní řízení: Hodnocení metodou 360°. Moderní řízení [online]. 2005 [cit. 2013-04-03]. Dostupné z: http://modernirizeni.ihned.cz/1-10024700-16776390-600000_detail-74

Společnosti v České republice primárně kombinují kvantitativní a kvalitativní hodnocení (Obrázek 10). Dvě organizace z celkového počtu toho hodnocení neprovádějí, proto celková suma v následující tabulce neodpovídá počtu 92, ale pouze 90. Tabulka 16 poukazuje na to, v jakých oborech se využívá spíše kvalitativní hodnocení a v jakých spíše kvantitativní.

Tabulka 16: Způsob hodnocení podle oboru podnikání

Právní forma	kvantitativní	kvalitativní	kombinace	Celkový součet
zpracování	-	-	6	6
zemědělství	-	-	2	2
potravinářství	-	-	5	5
průmyslová výroba	1	1	16	18
služby	1	11	20	32
finančnictví	-	1	4	5
terciální	-	4	8	12
stavebnictví	1	-	9	10
Celkový součet	3	17	70	90

Zdroj: vlastní zpracování

V oboru služeb se hodnotí chování pracovníka, jeho jednání, znalosti, dovednosti, myšlení. Jinak tabulka 16 nevykazuje zvláště překvapivé výsledky.

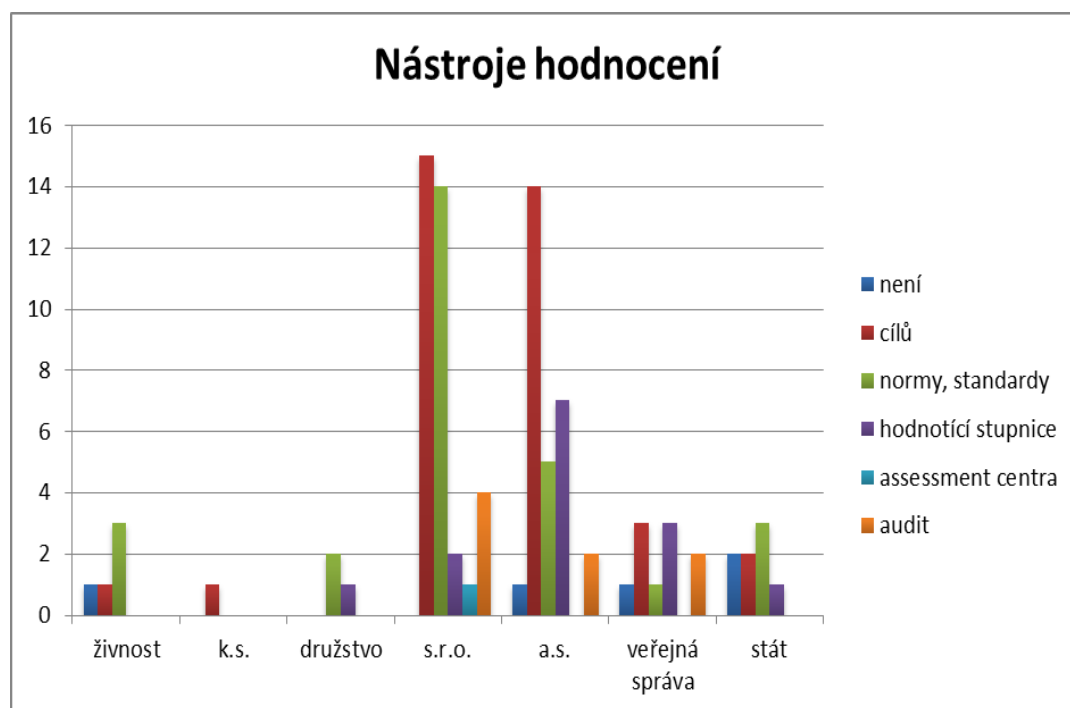
4.5.3 Nástroje hodnocení

Vzhledem k velkému množství metod hodnocení je lze rozdělit na metody orientované na minulost a metody orientované na budoucnost. Metody orientované na minulost se zabývají již odpracovanou prací. Do toho druhu metod patří například hodnocení na základě cílů či norem a standardů. Naopak metody orientované na budoucnost se orientují na budoucí výkon, hodnotí zaměstnancovi možnosti a stanovují úkoly. Metodami orientovanými na budoucnost jsou například assessment centra nebo development centra. Dalšími nástroji, ze kterých společnosti vybíraly, byly: hodnotící stupnice, kritické případy a audit. Jak k tomu přistupují konkrétně dotazované společnosti, se dozvíme z obrázku 11.

V případě komparace soukromého a veřejného sektoru, společnosti s r. o. a akciové společnosti hodnotí pracovní výkon na základě stanovených cílů. Druhým nejčastěji využívaným nástrojem u soukromých organizací je hodnocení na základě norem a standardů a hodnotící stupnice. Hodnotící stupnice je jedním z nejstarších nástrojů

hodnocení pracovního výkonu. Jedna jediná společnost s ručením omezeným hodnotí pracovní výkony svých zaměstnanců pomocí assessment centra. Auditem se hodnotí taktéž převážně u společností s ručením omezeným.

Ve státní sféře je tomu obdobně, na prvním místě jsou cíle a hodnotící stupnice, následují normy a standardy. Assessment centra nejsou využívány ve státní sféře vůbec a audity pouze ve veřejné správě.



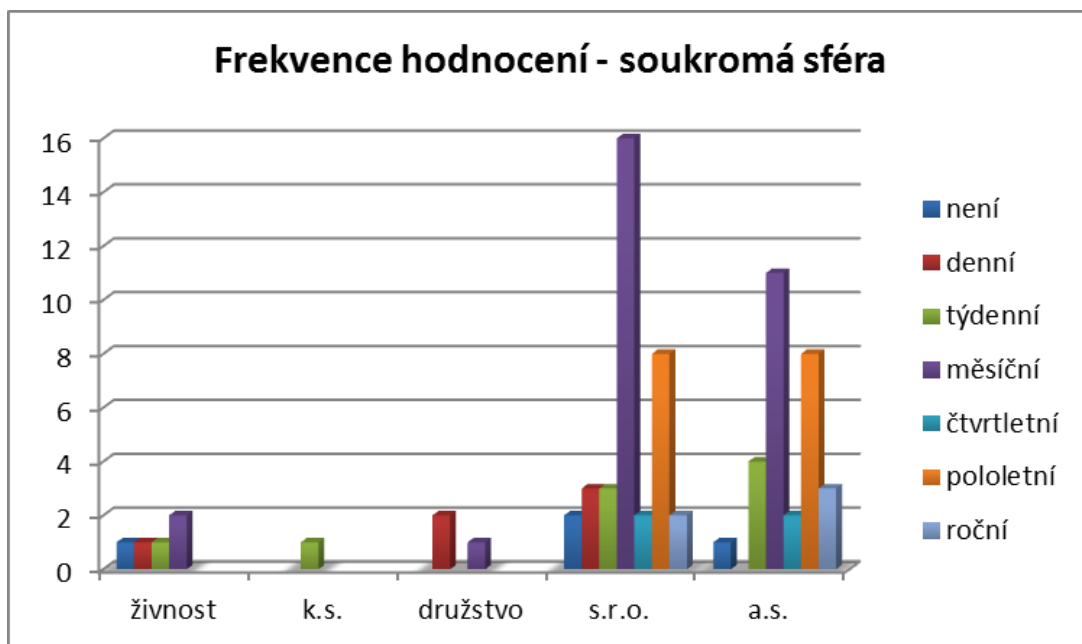
Obrázek 11: Nástroje hodnocení

Zdroj: vlastní zpracování

Tyto nástroje jsou aplikovány v různých časových intervalech. Mohou být prováděny denně, týdně, měsíčně, čtvrtletně, pololetně nebo ročně.

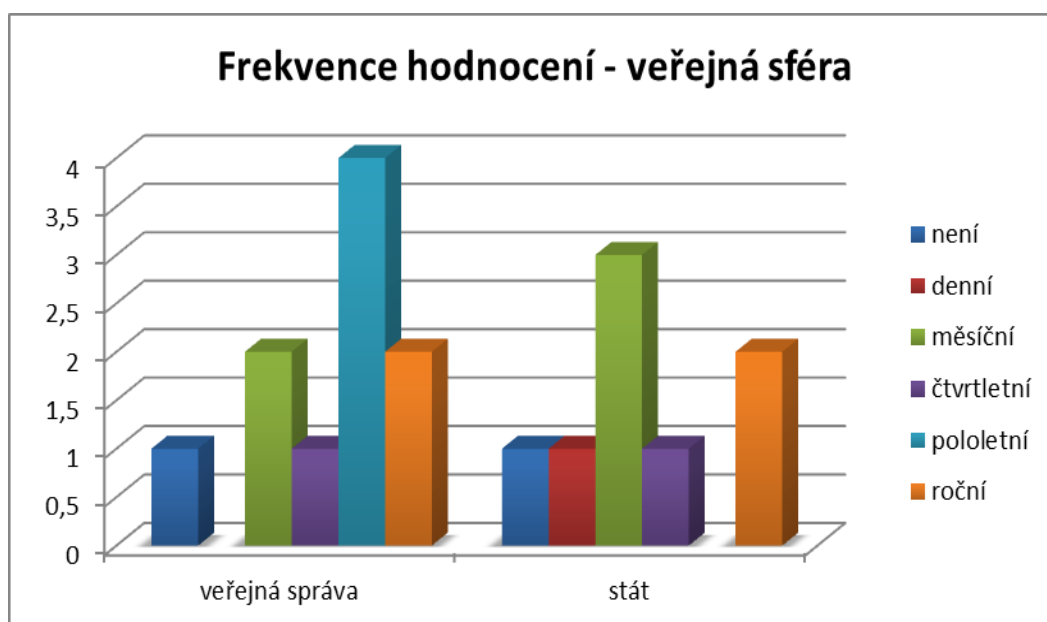
Soukromé podniky (Obrázek 12) hodnotí pracovní výkon v kratších intervalech (měsíčně) oproti veřejné sféře. Chtějí mít přehled o jejich přijatých objednávkách a vyhotovených objednávkách, velikostech zásob, mank, přidané hodnotě pracovníky apod.

Veřejná správa (Obrázek 13) provádí hodnocení převážně pololetně, stát měsíčně. Veřejná sféra používá i roční hodnocení, což je u soukromých podniků viděno jen zřídka.



Obrázek 12: Frekvence hodnocení – soukromá sféra

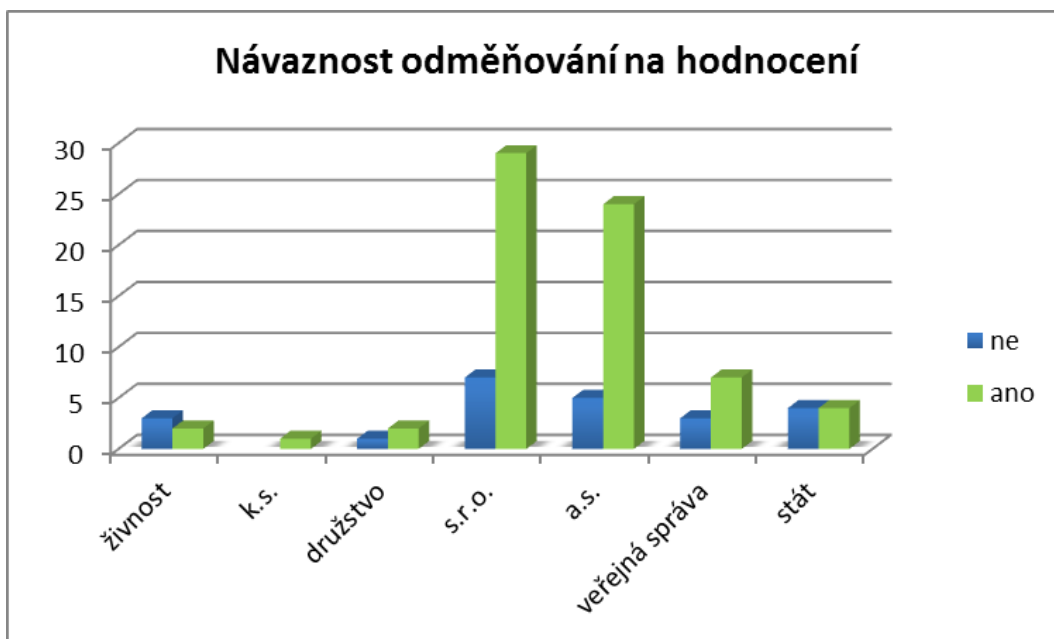
Zdroj: vlastní zpracování



Obrázek 13: Frekvence hodnocení ve veřejné sféře

Zdroj: vlastní zpracování

Pracovní hodnocení je proces, jímž organizace hodnotí vykonanou práci. Na základě hodnocení dochází k odměňování zaměstnanců. Odměňování je kompenzací za vykonanou práci realizováno ve formě mzdy, platu či jiné peněžní nebo nepeněžní odměny. Průzkumem bylo zjišťováno, zdali i v praxi odměňování navazuje na činnost hodnocení (Obrázek 14).



Obrázek 14: Návaznost odměňování na hodnocení pracovního výkonu

Zdroj: vlastní zpracování

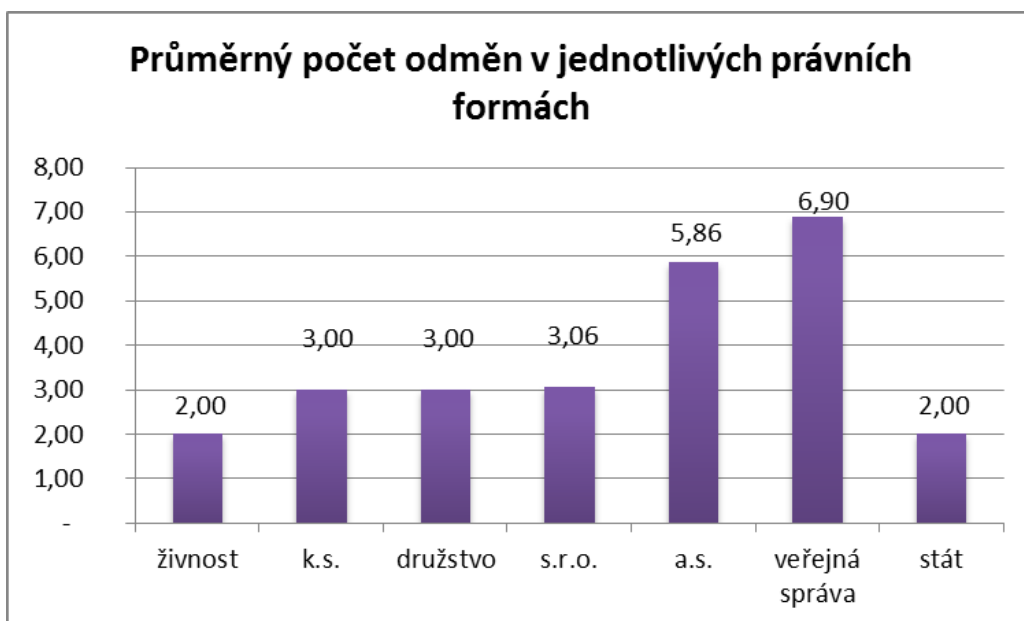
Kromě živnosti převažuje, že u dotazovaných společností existuje návaznost odměňování na hodnocení pracovního výkonu. Procentuálně z celkového počtu odpovídá 75% společnostem s návazností mezi těmito dvěma důležitými činnostmi. Zbýlých 25% společností tvrdí, že v jejich řízení lidských zdrojů neexistuje návaznost těchto činností.

4.5.4 Počet a druh odměn

System odměňování by měl být spravedlivý a motivující. Záleží na organizaci, jaké možnosti odměňování využije, jaká pravidla si určí, jaké nástroje a postupy při odměňování uplatní.¹⁰⁷

Odměny mohou mít podobu povýšení, zajímavých pracovních úkolů, vzdělávání, veřejného uznání pracovních výsledků a v současné době také tzv. zaměstnanecké výhody (benefity). Odměnou mohou být také prémie a 13. platy. Benefity jsou poskytovány zaměstnancům v podobě stravenek či závodního stravování, připojištěním, nehmotnými stimuly, zbožím či různými službami, jako např. masáže, divadla, koncerty apod. Jak se starají o své zaměstnance společnosti v České republice, nám poví tato kapitola.

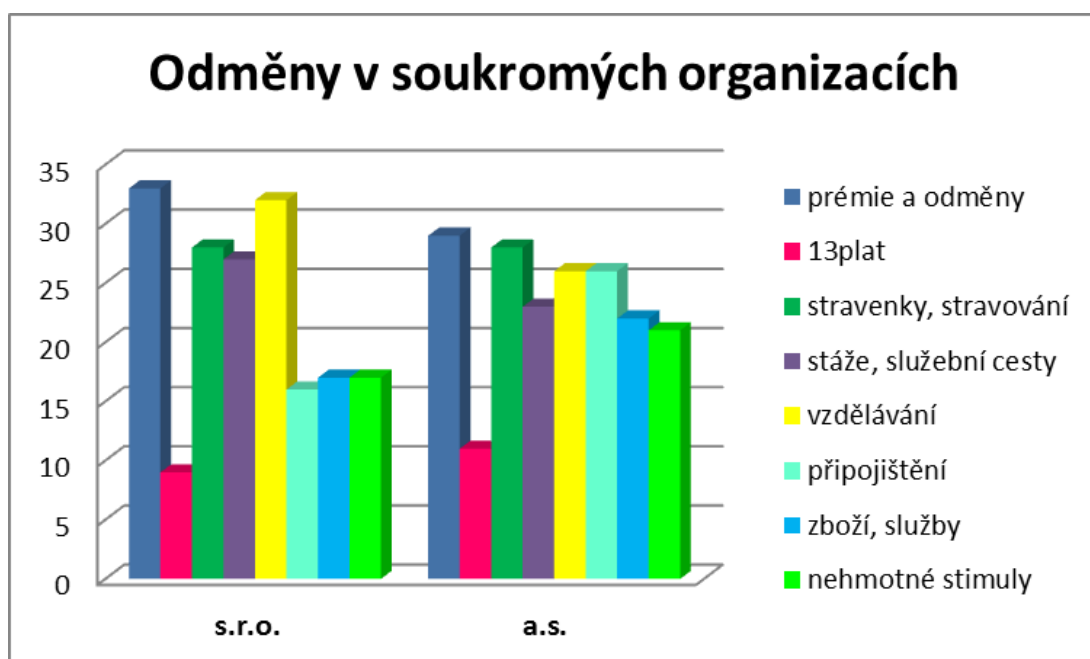
¹⁰⁷ KOCIANOVÁ, Renata. Personální činnosti a metody personální práce. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2010, s. 160. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.



Obrázek 15: Průměrný počet poskytovaných druhů odměn

Zdroj: vlastní zpracování

Jaký průměrný počet odměn poskytují jednotlivé typy společností svým zaměstnancům, vypovídá obrázek 15. Veřejná správa poskytuje průměrně skoro 7 druhů odměn svým pracovníkům, naopak například společnosti s r.o. pouze tři druhy odměn a státní podniky dva. O jaké typy odměn se jedná, nám nastíní následující grafy (Obrázek 16 a 17). Autorka se blíže zaměří pouze na společnosti typu: s.r.o., a.s., společnosti veřejné správy a stát. Zbylé společnosti jsou z hlediska odměn neatraktivní.



Obrázek 16: Odměny v soukromých organizacích

Zdroj: vlastní zpracování

Soukromé organizace odměňují své zaměstnance nejčastěji prostřednictvím prémie a odměny (Obrázek 16). Oba tyto pojmy byly vysvětleny v teoretické části této diplomové práce. Hned za prémie a odměnami je vzdělávání. Vzdělávání bude věnována samostatná kapitola. Další poskytovanou odměnou jsou stravenky či stravování. Výše nominální hodnoty stravenky není nijak omezena, vždy záleží na rozhodnutí zaměstnavatele a ani není stanoveno, za jakou částku z nominální hodnoty stravenky bude tato stravenka prodávána zaměstnancům. Může dojít i k situaci, že stravenka je zaměstnancům poskytována bezplatně. Avšak pro zaměstnavatele je daňově uznatelných pouze 55% nominální hodnoty stravenky.¹⁰⁸

V loňském roce (2012) firem plánujících vyplatit za rok 2012 roční bonusy či 13. platy, proti roku 2011 výrazně ubylo. V roce 2012 odměny pro všechny pracovníky chystalo 29 procent větších společností, ještě předloni to bylo 38 procent. Vyplývá to z průzkumu společnosti LMC, do něhož se zapojilo 118 středních a velkých zaměstnavatelů.

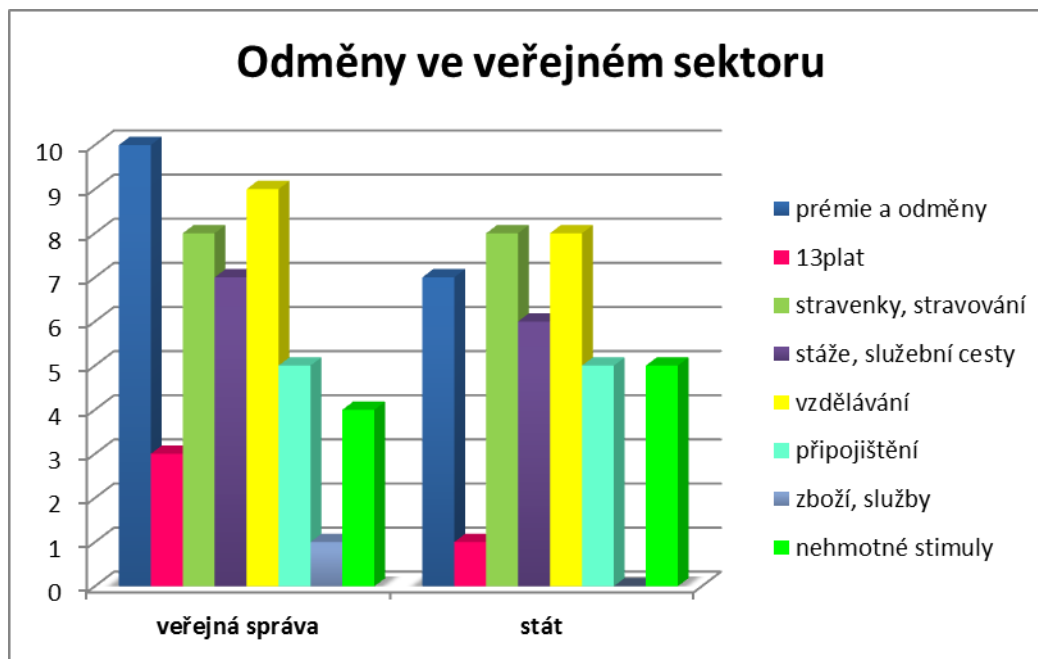
Ke konkrétním odměnám se vyjádřil pan manažer serveru Spráče.cz Jan Votruba: „V poslední době se ale stále více zaměstnavatelů rozhoduje odměňovat své zaměstnance například podporou jejich vzdělávání. Koresponduje to jak s přáním zaměstnanců, tak i s potenciálem, který dané firmy ve vzdělávání a investici do svých zaměstnanců spatřují. Jde tedy o jakýsi posun od finančních benefitů k jiným formám podpory zaměstnanců.“¹⁰⁹

Pro srovnání, jak pečuje o své zaměstnance v oblasti odměn veřejný sektor, poslouží následující graf (Obrázek 17).

Veřejná správa klade velký důraz, kromě klasických prémie a odměn, na vzdělávání. Ve státních podnicích jsou zaměstnancům minimálně poskytovány benefity v podobě zboží či služeb a 13. platy. Naopak jsou preferovány klasické stravenky a vzdělávání.

¹⁰⁸ Stravování zaměstnanců z pohledu daně z příjmů a daně z přidané hodnoty. Daňáři online: portál daňových poradců a profesionálů [online]. 2011 [cit. 2013-04-03]. Dostupné z: <http://www.danarionline.cz/archiv/dokument/doc-d34051v43528-stravovani-zamestnancu-z-pohledu-dane-z-prijmu-a-dane-z-pridane/>

¹⁰⁹ Firmy drží zaměstnance zkrátka, roční odměny rozdává jen třetina. Novinky.cz [online]. 2012 [cit. 2013-04-03]. Dostupné z: <http://www.novinky.cz/finance/286998-firmy-drzi-zamestnance-zkratka-rocni-odmeny-rozda-jen-tretina.html>



Obrázek 17: Odměny ve veřejném sektoru

Zdroj: vlastní zpracování

4.5.5 Shrnutí

Řízení pracovního výkonu je proces, který má vést ke zlepšení situace v podniku. Zlepšení situace v podniku dosáhneme dostatečnou kontrolou a hodnocením pracovních výkonů v naší organizaci a spravedlivým odměňováním pracovníků. Příjemné odměňování vede k motivaci vykonávat lepší pracovní výkon a to vede k vylepšení celkové situace podniku. Prostřednictvím dotazníku bylo u dotazovaných organizací zjišťováno, kdo provádí hodnocení, jakým způsobem, v jakých intervalech, zdali existuje návaznost odměňování na hodnocení a jaké prostředky využívají k odměňování svých zaměstnanců.

Všechny společnosti v dnešní době provádí hodnocení svých pracovníků, kromě jedné živnosti, což je dobrý výsledek z 92 dotazovaných. Nejčastěji hodnotí přímý nadřízený, modernější a objektivnější model 360° využívají k hodnocení pouze akciové společnosti, konkrétně marko organizace. Organizace podnikající v oboru služeb provádí kvalitativní hodnocení, naopak průmyslové organizace kvantitativní hodnocení. Avšak kombinace kvalitativního a kvantitativního hodnocení se vyskytuje téměř v každé organizaci. Soukromé organizace hodnotí na základě stanovených cílů, norem a standardů. Akciové společnosti i pomocí hodnotící stupnice. Veřejná správa to má obdobně, ale stát využívá v některých organizacích modernější přístup hodnocení - AC. Rozdílnost mezi

soukromým a veřejným sektorem je ve frekvenci hodnocení. Soukromé organizaci hodnotí převážně měsíčně, kdežto veřejná správa spíše pololetně. U 75% dotazovaných společností existuje návaznost odměňování pracovníků na jejich hodnocení. Akciové společnosti poskytují svým zaměstnancům nejčtenější nabídku odměn. Na prvním místě jsou klasické prémie a odměny, dále stravenky a firemní stravování, vzdělávání a také velké procento tvoří přípojištění. U ostatních společností obsazuje první pozice vzdělávání. V dnešní době společnosti spíše odměňují své zaměstnance dalším vzděláváním než peněžníma odměna. Zajímavostí je například, že ve státních podnicích se minimálně vyskytují odměny v podobě zboží a služeb.

4.6 Vzdělávání

Počet českých podniků poskytujících svým pracovníkům další odborné vzdělávání stále roste. Vezme-li se kompletně celá Česká republika, ne jen autorkou dotazované společnosti, tak v loňském roce 2012 bylo firem poskytujících v Česku odborné vzdělávání 72,2 % z celkového počtu podniků (v roce 2005 to bylo 69,9 %). Mírně nadpoloviční část placené pracovní doby (51,6 %) byla zaměstnanci strávena na povinných kurzech v návaznosti na zákonné normy platné v ČR. Těmi jsou například bezpečnost a ochrana zdraví při práci (BOZP), požární ochrana, kurzy pro řidiče, elektrikáře, svářeče a další. Ve všech typech kurzů se vzdělávalo výrazně víc mužů (64,4 % oproti 35,6 % žen). Po pěti letech od předcházejícího šetření nastal významný přesun od interních kurzů k externím (o více než 20 procentních bodů). Podíl nákladů na kurzy na úplných nákladech práce poklesl z 0,9 % na 0,6 %. Tyto výsledky zveřejnil ČSÚ v listopadu roku 2012. „Hlavním důvodem, který limitoval podniky v poskytování dalšího vzdělávání, byla skutečnost, že stávající kvalifikace, dovednosti a schopnosti odpovídaly současným potřebám podniku,“ uvedl expert ČSÚ Josef Kotýnek. Teprve za tímto důvodem následovaly ty, kdy podnik upřednostňoval získávání osob s požadovanou kvalifikací a dovednostmi, náklady na kurzy se mu jevíly vysoké a v neposlední řadě se jeho zaměstnanci nemohli účastnit kurzů pro značné pracovní vytížení a nedostatek volného času.¹¹⁰

Data ukazují, že vzdělávání jako benefit využívají i ty společnosti, jejichž ekonomická situace se zhoršila. Uvědomují si, že v nejisté ekonomické době je vzdělávání přínosem nejen pro zaměstnance, ale i pro samotné firmy. Zvyšuje odbornost, přispívá k vyšší efektivitě a umožňuje přizpůsobit se novým ekonomickým podmínkám. Zdroje pro

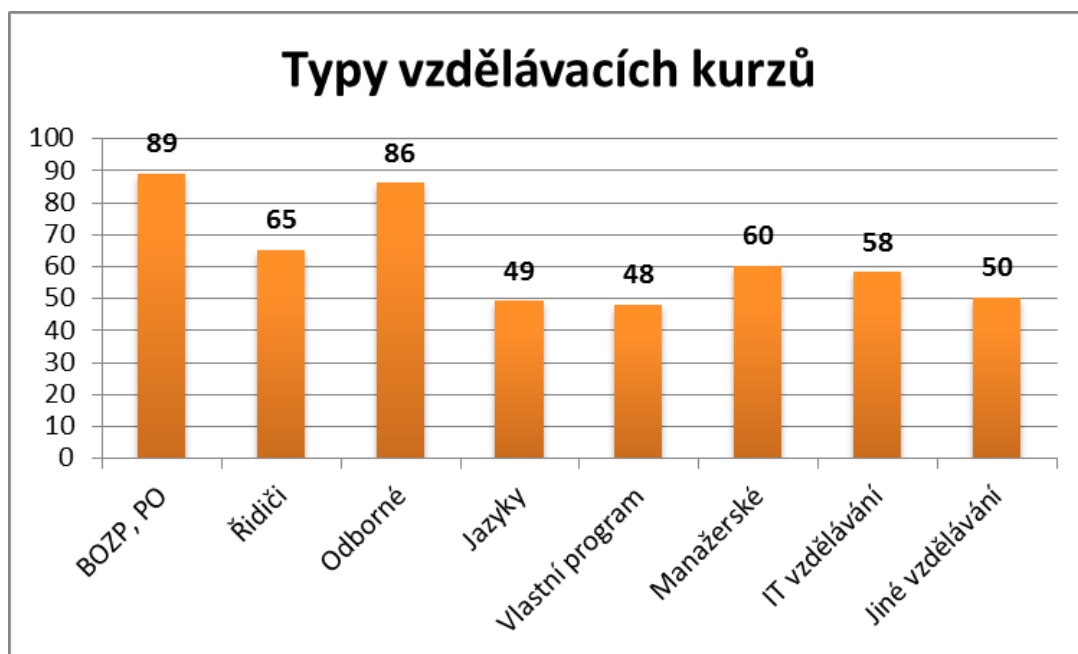
¹¹⁰ Firmy zvyšují odborné vzdělávání zaměstnanců. Český statistický úřad [online]. 2012 [cit. 2013-04-04]. Dostupné z: http://www.czso.cz/csu/tz.nsf/i/firmy_zvysuji_odborne_vzdelavani_zamestnancu

financování tohoto benefitu mohou firmy čerpat také z prostředků Evropského sociálního fondu prostřednictvím Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost. „Jedna z oblastí programu je věnována právě vzdělávání zaměstnanců i zaměstnavatelů. Jejím cílem je zvýšení jejich dovedností a kompetencí,“ vysvětlil Jiří Kinský z ministerstva práce a sociálních věcí ČR. Pro firmy jsou investice do lidských zdrojů důležitou položkou jejich strategie. Zaměstnance nejen motivují, ale vytvářejí v něm dobrý pocit, že si jej zaměstnavatel váží a stojí mu za to, do jeho vzdělávání a kariérního postupu investovat. HR specialisté si totiž uvědomují, že investovat do rozvoje stávajících zaměstnanců je výhodnější než neustále zaškolovat nové pracovní síly. V roce 2012 šlo v České republice na granty 700 milionů korun, z čehož se 350 milionů Kč rozdělilo mezi malé a střední podniky do 250 zaměstnanců a 350 milionů korun velkým podnikům. O finanční podporu se přihlásilo celkem 1548 projektů v hodnotě 5,3 miliardy Kč.¹¹¹

Tato kapitola se zaměří na to, v jakých oblastech jsou zaměstnanci jednotlivých firem dle jejich oboru podnikání vzdělávány a kde probíhá vzdělávání nejčastěji (na pracovišti, mimo pracoviště, či kombinovaně), zdali to odpovídá výsledkům šetření českým statistickým úřadem. Prostřednictvím šetření bylo zjištěno, že každá dotazovaná společnost vzdělává své zaměstnance.

Výsledky od dotazovaných firem jsou shodné s výsledky statistického úřadu (Obrázek 18). Nejčastěji jsou zaměstnanci školeny v oblasti BOZP a požární ochrany, v odborných znalostech a řídiči. Je zajímavé, že jazyky jsou téměř na posledním místě, vzhledem k tlakům dnešní doby na cizí jazyky.

¹¹¹ Na firemní vzdělávání lze získat dotace. Novinky [online]. 2012 [cit. 2013-04-04]. Dostupné z: <http://www.novinky.cz/kariera/280345-na-firemni-vzdelavani-lze-ziskat-dotace.html>



Obrázek 18: Typy vzdělávacích kurzů

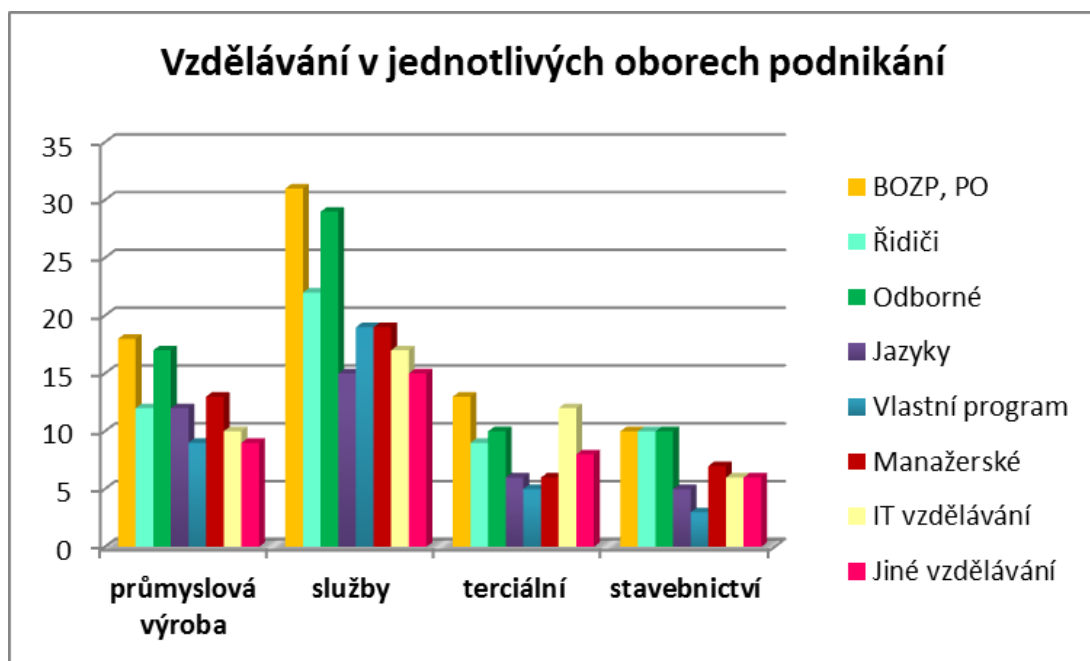
Zdroj: vlastní zpracování

Podrobněji se autorka z hlediska druhů vzdělávacích kurzů zaměří na čtyři obory podnikání, které se u dotazovaných organizací vyskytovaly nejčastěji. Dle kapitoly 4.1.3 se bude jednat o obor služeb, průmyslovou výrobu, terciální sektor a stavebnictví.

Školení v oblasti BOZP a PO je na prvním místě v každém oboru působení (Obrázek 18). Je to dáno tím, že se jedná o zákonem povinná školení. Vezme-li se to postupně, průmyslová výroba vzdělává své zaměstnance kromě BOZP a PO v odborných oblastech, může se jednat například o práci se stroji, školení ohledně materiálů apod. Na třetím místě je manažerské školení. Manažerská školení probíhají například na téma: manažerská etika, manažerské týmy, manažer, trendy a vývoje v managementu, management změn, apod.

Management změny souvisí s neustále zmiňovaným pojmem globalizace. Globalizace nutí organizace, aby posilovaly své konkurenční postavení a aby se vyhnuly rizikům a těžily z příležitostí. Společnosti, které přišly na to, jak skvěle jim mohou nové strategie, akvizice a restrukturalizace posloužit, minimalizovaly chyby v organizaci změn a následně se jim podařilo zabránit bankrotu nebo zvětšit náskok před svými konkurenty.¹¹² Proto je třeba nepodceňovat školení v oblasti managementu a jazyků.

¹¹² Management změny. Business Info [online]. 2012 [cit. 2013-04-04]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/management-zmeny-23865.html>



Obrázek 19: Vzdělávání v jednotlivých oborech podnikání

Zdroj: vlastní zpracování

Z obrázku 19 lze stanovit následující výsledky. Obor služeb oproti průmyslové výrobě více zaškoluje řidiče. Může to být dáno tím, že službou jsou i různé dopravní podniky a zásilkové služby. Ale bohužel i v tomto sektoru jsou jazyky opomíjeny

Terciální sektor v České republice je tvořen obchodními sítěmi, cestovním ruchem, lázeňstvím, dopravou a spoji, školstvím a zdravotnictvím. Tento sektor kromě klasického BOZP a PO věnuje velkou pozornost vzdělávání v oblasti informačních technologií.

Ve stavebnictví jsou zaměstnanci školeni hlavně v BOZP a PO, v odborných znalostech a v řídicích dovednostech. Jazyky a IT vzdělávání zde není prioritní.

Veškeré vzdělávací programy mohou být uskutečňovány na pracovišti, mimo pracoviště, nebo kombinovaně. Jak již bylo výše řečeno, v posledních letech se stává vzdělávání mimo pracoviště populárnější. Velmi oblíbeným se stal tzv. teambuilding neboli vzdělávání zaměřené na tvorbu nebo rozvoj týmu, týmové spolupráce a trénování důležitých týmových schopností a dovedností, jako je komunikace, týmová spolupráce či společné překonávání překážek a týmové hledání efektivních řešení jednotlivých problémů. Více o tom bylo zmíněno v teoretické kapitole metody vzdělávání 2.5.2. Obrázek 20 naopak ukazuje, že dotazované společnosti nejvíce kombinují školení na pracovišti se školením mimo pracoviště.



Obrázek 20: Místo vzdělávání pracovníků

Zdroj: vlastní zpracování

4.6.1 Shrnutí

V loňském roce bylo v jednom článku uvedeno, že vzdělávání zaměstnanců stále roste. Potvrdilo to i dotazníkové šetření, kde bylo zjištěno, že všechny dotazované společnosti vzdělávají své pracovníky. Autorka se zaměřila na oblasti vzdělávání v jednotlivých firmách podle oboru podnikání. Všechny obory vzdělávají v oblasti BOZP a PO, což je zákonem předepsané školení. Na druhém místě se téměř ve všech oborech umístilo oborové vzdělávání a dál se to lišilo podle oborů podnikání, například oboru služeb školení řidičů či terciální sektoru školení v oblasti IT. Překvapením bylo, jak jsou jazykové kurzy v dnešní době zanedbávány. Podniky se snaží místo vzdělávání pracovníků kombinovat. Některé kurzy probíhají na pracovišti, některé mimo něj.

4.7 Kolektivní vyjednávání a pracovní podmínky

V posledních letech lze pozorovat větší příklon k uzavírání kolektivních smluv na delší dobu než na jediný rok, než tomu bylo v devadesátých letech. Kolektivní smlouvy se tak často uzavírají na 2, 3 nebo 5 let, ale od roku 2007 (kdy to umožnil tehdy nový zákoník práce) též na dobu neurčitou. Důvodem je jednak určitá stabilizace okruhu pracovněprávních nároků a pracovních podmínek zaměstnanců, které se v nich sjednávají (s výjimkou mezd, které jsou pak řešeny obvykle ročními dodatky), jednak i praktická

stránka věci, neboť kolektivní vyjednávání v některých firmách zabere hodně času z důvodu, že názory obou smluvních stran se často velmi liší.

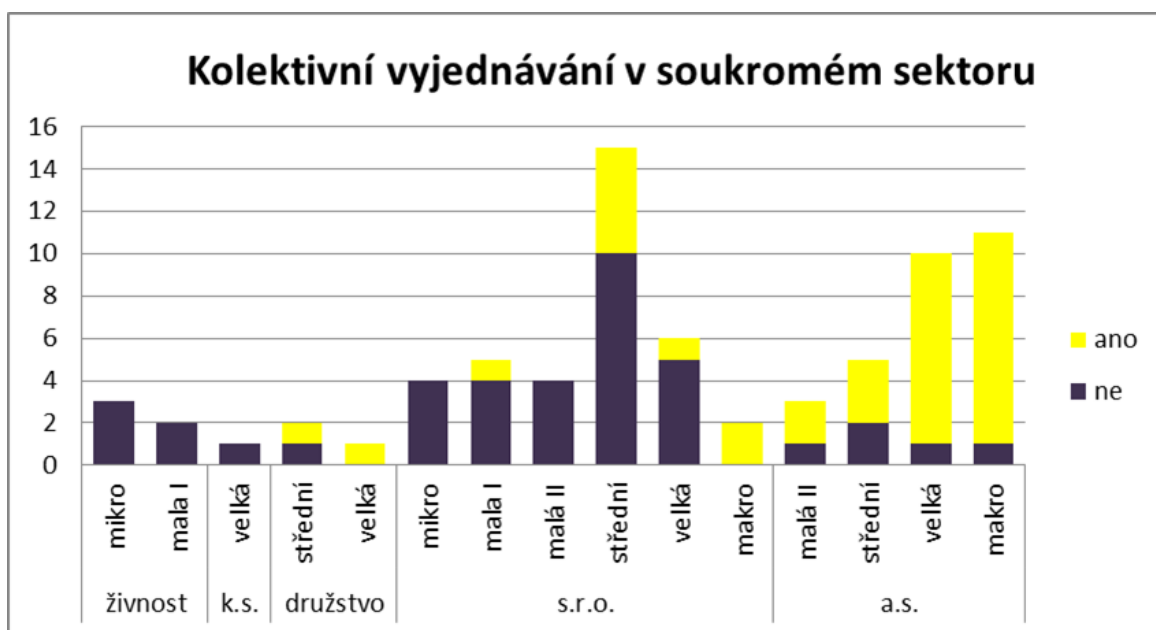
K uzavírání dlouhodobějších kolektivních smluv nepřímo stimuluje i novela zákoníku práce od 1. 1. 2012, která umožnila jednostranně vypovědět i kolektivní smlouvu uzavřenou na dobu určitou. Výpovědní doba je nejméně 6 měsíců a výpověď lze dát nejdříve po uplynutí 6 měsíců od účinnosti smlouvy, tak se to týká jen těch dlouhodobějších. Tím se omezuje riziko, že při změně ekonomických podmínek, pokud by firma nemohla dodržet své závazky v oblasti mezd, benefitů a dalších nároků, by nemohla nadstandardní plnění odmítnout poskytovat. Kolektivní smlouvy zahrnují zejména mzdy (u zaměstnavatelů v podnikatelské sféře), včetně stanovení způsobu odměňování, složek mzdy a jejich výše a podmínek jejich poskytování, prodloužení nároku na dovolenou, výši odstupného při skončení pracovního poměru z důvodu organizačních změn, cenově zvýhodněné závodní stravování, nadstandardní poskytování náhrady mzdy při překážkách v práci. V oblasti benefitů jde zejména o příspěvky na penzijní připojištění či životní pojištění. Současný trend nevede k rozšiřování okruhu nároků a zaměstnaneckých výhod, ale je silně ovlivněn hospodářskou situací některých podniků a jejich zdrženlivostí, pokud jde tedy o očekávaný nepříznivý ekonomický vývoj. Současným trendem tedy je snaha uspořit náklady.

Dále novela zákoníku práce přijatá od 1. 1. 2012 dílčím způsobem ovlivňuje obsah kolektivních smluv. Například snížení odstupného při organizačních změnách u krátkodobých pracovních poměrů (kratších než 2 roky), vede zaměstnavatele k tomu, aby výše odstupného nebyla v kolektivní smlouvě sjednávána počtem násobků průměrného měsíčního výdělku, ale navýšením oproti zákonu (např. při trvání pracovního poměru 5 let a více). Novela zákoníku práce také umožnila sjednat, že u řadových zaměstnanců je ve mzdě přihlédnuto k práci přesčas až v rozsahu 150 hodin v roce a u vedoucích zaměstnanců až k veškeré možné práci přesčas. Za určitý negativní trend v kolektivním vyjednávání lze označit praxi v některých firmách, kdy pod tlakem odborů kolektivní smlouva opisuje celé pasáže zákoníku práce či dalších právních předpisů, aniž by bylo sjednáváno něco navíc, čímž se smlouva stává nepřehlednou.¹¹³

Z 92 dotazovaných organizací je u 47 organizací kolektivní vyjednávání sepsáno v kolektivní smlouvě, u zbylých 45 ne. Následující grafy názorně vystihují, v jakých

¹¹³ Kolektivní vyjednávání a kolektivní smlouvy - trendy v roce 2012. In: KariéraWeb [online]. 2012 [cit. 2013-04-07]. Dostupné z: <http://kariera.ihned.cz/c1-55768230-kolektivni-vyjednavani-a-kolektivni-smlouvy-trendy-v-roce-2012>

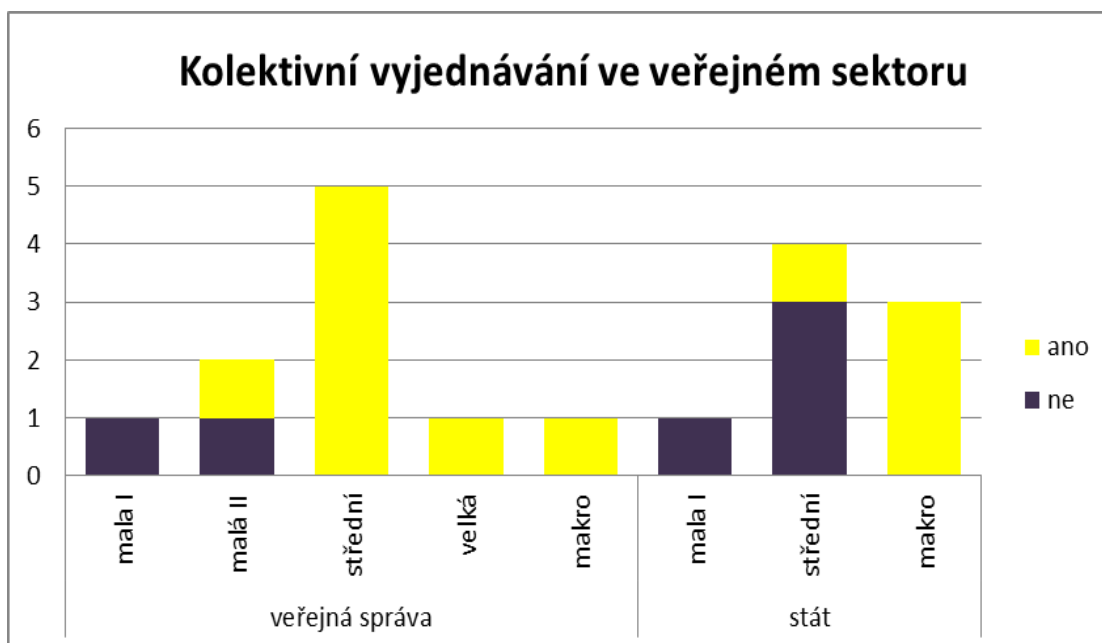
organizacích dochází nejvíce ke kolektivnímu vyjednávání. Pro zpřehlednění bude provedena komparace soukromého a veřejného sektoru. Z Obrázku 21 je na první pohled vidět výskyt kolektivního vyjednávání u velkých a makro organizací. Převážně akciové společnosti uzavírají kolektivní smlouvy se svými zaměstnanci.



Obrázek 21: Kolektivní vyjednávání u soukromého sektoru

Zdroj: vlastní zpracování

Obrázek 22 poukazuje na to, že kolektivní vyjednávání má ve veřejném sektoru četnější zastoupení oproti soukromému sektoru. Převaha kolektivního vyjednávání je u veřejné správy. Kromě mikro a malých organizací I se vyskytuje téměř v každé velikosti organizace. Stát kolektivně vyjednává hlavně v makro-organizacích, může se jednat například o České dráhy a.s.



Obrázek 22: Kolektivní vyjednávání ve veřejném sektoru

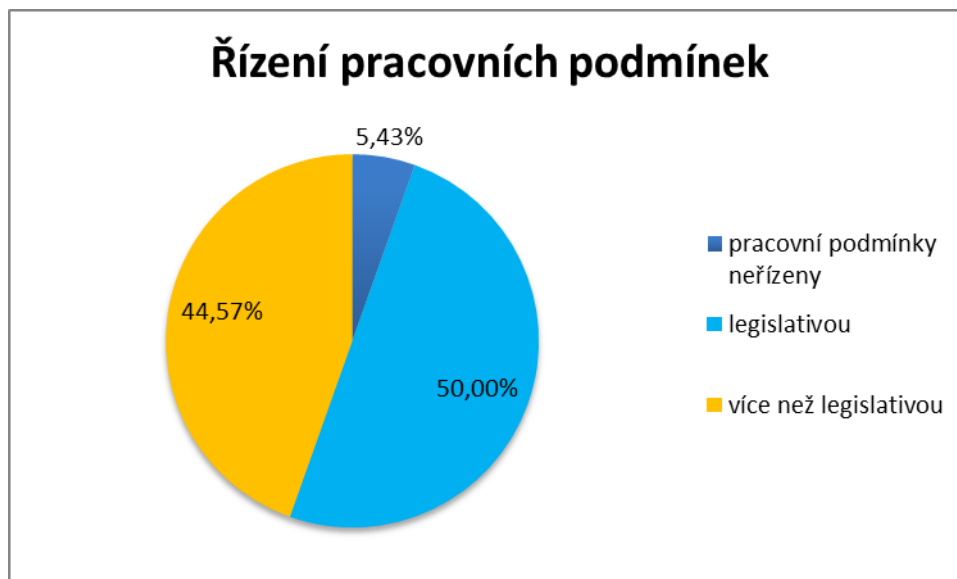
Zdroj: vlastní zpracování

S kolektivním vyjednáváním souvisí pracovní podmínky.

4.7.1 Pracovní podmínky

Pracovními podmínkami v organizaci můžeme rozumět ekonomické, technické, technologické podmínky, pracovní dobu, pracovní režim, pracovní prostředí, bezpečnost práce, sociální podmínky práce, péče o pracovníky a jiné. V případě, že jsou v podniku pracovní podmínky řízeny, je nutné podotknout, že by měly být řízeny určitým způsobem všude, mohou být řízeny legislativou, což jsou podmínky týkající se pracovní doby a doby odpočinku, bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, překážek v práci či péče o zaměstnance jsou podmínky uzákoněné státem, nebo mohou být řízeny více než legislativou.

Z celkového počtu dotazovaných organizací celých 50% řídí pracovní podmínky prostřednictvím legislativy. Vyskytují se i organizace, kde neřídí pracovní podmínky, zaujímají 5,43%. Zbylých 44,57% organizací řídí pracovní podmínky vůči svým zaměstnancům i více než legislativou (Obrázek 23).

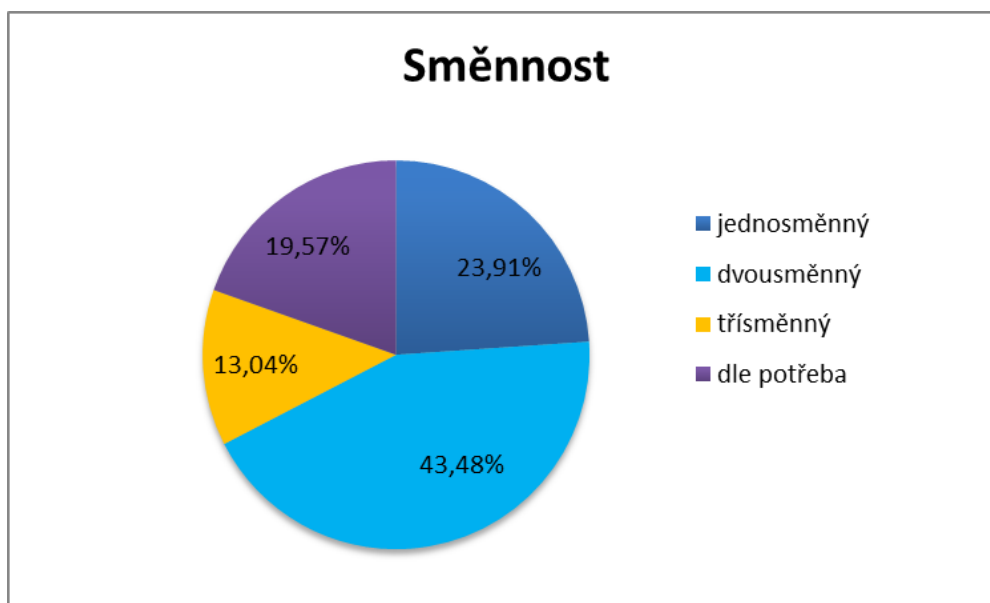


Obrázek 23: Řízení pracovních podmínek

Zdroj: vlastní zpracování

Jak bylo v teoretické části této diplomové práce uvedeno, pracovní režim může mít podobu přetržitého a nepřetržitého, to bývá určováno na základě pracovního procesu. Přetržitý provoz může být buď celoročně, nebo sezónně ve třech různých směnách – jednosměnný, dvousměnný, třisměnný. Jednou z dalších možností je směnnost dle potřeby. Nepřetržitý provoz probíhá nepřetržitě 24 hodin denně, celý rok.

Dvousměnný provoz, tedy ranní a odpolední, se vyskytuje u 43,48% organizací (Obrázek 24). Jednosměnný a dvousměnný provoz je využíván nejvíce u organizací poskytující služby. Průmyslová výroba pracuje převážně v třisměnném provozu a stavebnictví dle potřeby.



Obrázek 24: Směnnost

Zdroj: vlastní zpracování

4.7.2 Shrnutí

K 1.1.2012 proběhla novelizace zákoníku práce. Tato kapitola se zmínila o některých novinkách týkajících se kolektivního vyjednávání. Dotazované společnosti převážně kolektivní smlouvy sepisují. Avšak rozdíl mezi počtem organizací s kolektivním vyjednáváním a organizací bez kolektivního vyjednávání je nepatrný. Kolektivní vyjednávání se vyskytuje spíše ve veřejném sektoru, přesněji ve veřejné správě u středně velkých organizací a státních marko organizací. 50% organizací zúčastněných ve výzkumu řídí pracovní podmínky prostřednictvím legislativy, zbylých necelých 45% více než legislativou. Necelých 6% neřídí pracovní podmínky vůbec. Organizace nejčastěji pracují ve dvousměnném provozu. Jednosměnný a dvousměnný provoz je využíván nejvíce u organizací poskytující služby. Průmyslová výroba pracuje převážně v třisměnném provozu a stavebnictví dle potřeby.

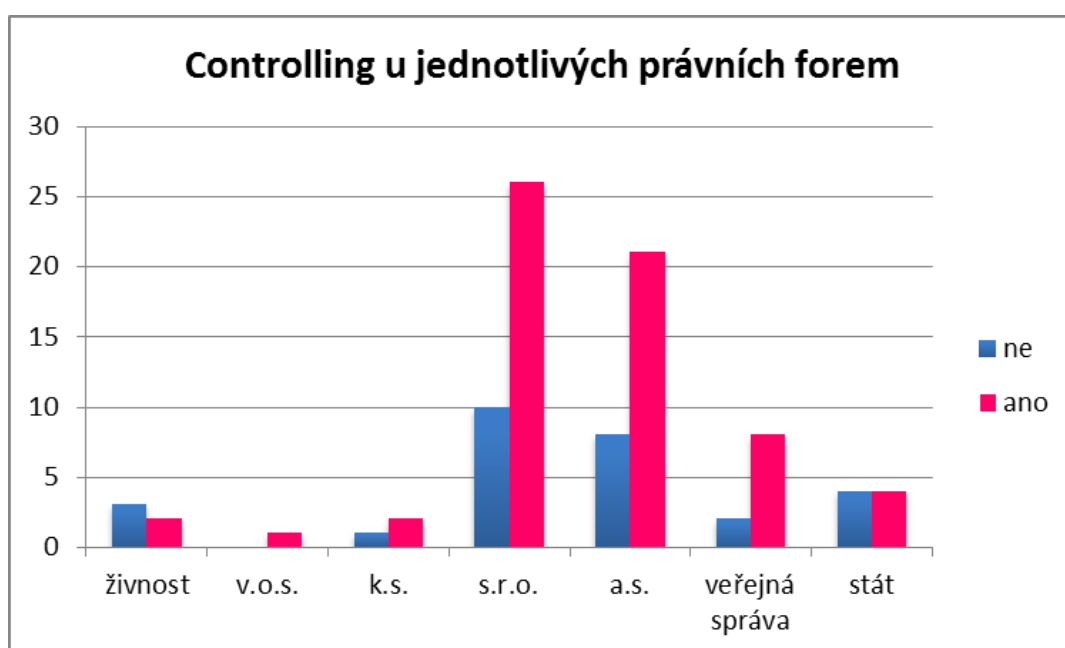
4.8 Controlling

V případě, že podnik začne řešit, jak a kde mu vznikají náklady a chce své náklady sledovat a řídit, controlling je důležitým nástrojem řízení podnikových procesů.

Úspěšný controlling umožní snadno a pohodlně vyhodnotit ekonomické výsledky podnikatelských činností a záměrů. Controlling díky systému plánů (nákupu surovin, investic, oprav, výroby, prodeje, lidských zdrojů apod.) a informacím z účetnictví podniku

umožní sestavit rozpočty a kalkulace, provádět rozborů finančních výsledků podniku a vyhodnocovat, zda se blíží k plánovanému zisku.¹¹⁴

Jak uvedla kapitola 2.7.1, personální controlling nabízí několik možností, jak ho provádět. Nejjednodušším nástrojem jsou personální statistiky, dále může být proveden pomocí personálních standardů či ukazatelů, mezi které patří například fluktuace zaměstnanců, neboli kolísání, změna zaměstnanců na dané pozici. Jedním asi z nejnáročnějších je personální audit, a jedním z nejobjektivnějších je dotazování se přímo zaměstnanců v organizaci. Jak přistupují k personálnímu controllingu oslovené organizace se dozvíme z následujícího grafu a tabulky.



Obrázek 25: Controlling u jednotlivých právních forem

Zdroj: vlastní zpracování

Každá právní forma controlling provádí avšak ne každá společnost. Velké využití je vidět u soukromých organizací a veřejné správy. Dotazované státní organizace aplikují controlling u 50% organizací (Obrázek 25).

Následující tabulka č. 17 znázorňuje, jaké nástroje controllingu jsou dotazovanými podniky využívány. Třídění bylo provedeno podle velikost organizace.

¹¹⁴ Může controlling pomoci i vám?: Controlling – pouze nadstavba účetnictví nebo pomocník manažerů?. In: Ipodnikatel [online]. 2013 [cit. 2013-04-07]. Dostupné z: <http://www.ipodnikatel.cz/Financni-rizeni/muze-controlling-pomoci-i-vam.html>

Tabulka 17: Nástroje controllingu podle velikosti organizace

Velikost organizace	žádný	fluktuace	dotazování	reporty statistiky	produktivita	audity	Celkový součet
Mikro-organizace	6	-	1	-	-	-	7
Malá organizace I	4	-	-	1	3	1	9
Malá organizace II	5	-	1	1	1	1	9
Střední organizace	8	2	3	8	6	4	31
Velká organizace	4	-	4	8	2	1	19
Makro-organizace	2	-	1	8	3	3	17
Celkový součet	29	2	10	26	15	10	92

Zdroj: vlastní zpracování

Na první pohled je patrné, že controlling provádí převážně středně velké organizace, velké a makro organizace. U těchto velikostí podniků jsou nejpoužívanějším nástrojem reporty a statistiky. Velké organizace dotazováním a středně velké organizace provádí controlling měřením produktivity a auditem.

4.8.1 Shrnutí

Ač to může podniku velmi dobře pomoc vyhodnotit ekonomickou situaci podniku a třeba předejít možnému kolapsu, stále se na trhu najdou firmy, které controlling neprovádějí. U dotazovaných společností každá právní forma controlling provádí, avšak ne každá společnost. Soukromé organizace typu akciové společnosti a společnosti s r.o. a veřejná správa ve většině případů controllingu pozornost věnují. Převážně se jedná o středně velké organizace, velké a makro organizace. U těchto velikostí podniků jsou nejpoužívanějším nástrojem reporty a statistiky. Velké organizace v některých případech provádí dotazování a středně velké organizace měřením produktivity a auditem.

ZÁVĚR

Zpracování analýzy dat pocházejících z průzkumu od studentů a týkajících se řízení lidských zdrojů u vybraných organizací v České republice bylo cílem této diplomové práce.

Potřebná data k výzkumu byla získána od studentů Fakulty ekonomicko-správní, Univerzity Pardubice v rámci předmětu Personalistika. Jednalo se o výzkum v terénu pomocí dotazníků a řízeného rozhovoru. Autorka této diplomové práce dotazník nesestavovala, ale získala možnost k sesbíraným datům zaujmout stanovisko z hlediska řízení lidských zdrojů.

První část této diplomové práce byla vymezena teorií. Byly definovány pojmy související s managementem a řízením lidských zdrojů. Vzhledem k obsáhlosti byla provedena abstrakce od všech personálních činností spadajících do této oblasti. Teoretická část kapitoly Řízení lidských zdrojů byla tedy věnována pouze personálnímu plánování, získávání pracovníků a jejich výběru, mobilitě, řízení pracovního výkonu, vzdělávání pracovníků, pracovním podmínkám a controllingu. Na tyto personální činnosti byl zaměřen dotazník, prostřednictvím kterého se získávaly informace od studenty oslovených organizací. Teoretickou část uzavřela kapitola popisující použité metody ke zpracování dat.

Data byla zpracována prostřednictvím základních matematických a statistických funkcí, korelační analýzy a kontingenčních tabulek v programu Microsoft Excel. Prostřednictvím těchto metod byly následně zjištěny výsledky. V oblastech personální plánování, přijímání pracovníků, mobility, řízení pracovního výkonu, kolektivní vyjednávání a controlling byla provedena komparace soukromého a veřejného sektoru.

Jako první byla provedena korelační analýza. Mezi veličinami přijímání pracovníků a obsazování pozic byla zjištěna těsná závislost. Korelační koeficient v tomto případě vyšel 0,8089, proto v dalším zkoumání bylo využito jen přijímání pracovníků.

Organizace byly identifikovány na základě pěti kritérií. Pomocí analýzy dat bylo v jednotlivých částech zjištěno, že nejvíce se vyskytují středně velké organizace s právní formou společnost s ručením omezeným, využívající jednodílnou organizační strukturu. Tyto společnosti nejčastěji podnikají v oblasti služeb a u většiny případů nezodpovídá za řízení lidských zdrojů žádná speciální osoba či útvar.

První personální činností, která byla zkoumána, bylo personální plánování, které v soukromých organizacích převážně provádí low management. Naopak ve veřejném sektoru personalisté. Soukromé podniky plánují na základě sjednaných zakázek, veřejný sektor spíše sleduje dění v organizaci a na základě toho plánuje. V čem se oba sektory shodují, je oblast provádění plánů, a to oblast vzdělávání.

Na personální plánování navázalo přijímání pracovníků. Jak bylo uvedeno v teoretické části, pracovníky lze přijímat několika způsoby. Společnosti si sami mohou zvolit, zda využijí nové externí pracovní síly či interních zdrojů, nebo jejich kombinaci. V soukromé sféře této kombinace využívají více akciové společnosti. Naopak ve veřejné sféře více veřejná správa oproti státním podnikům. Přijímací pohovory mohou mít podobu jednokolových a vícekolových pohovorů nebo AC. Z komplexního pohledu AC v soukromém sektoru nejvíce využívají akciové společnosti, spadající do skupiny makro organizace s liniově funkční organizační strukturou. Jedná se o akciové společnosti podnikající v oblasti průmyslu, kde je za řízení lidských zdrojů zodpovědný personalista. Oproti tomu ve veřejném sektoru jsou AC nejčastěji využívána v státních makro organizacích s jednoliniovou organizační strukturou. Tyto organizace působí převážně v terciálním sektoru, kde za řízení lidských zdrojů zodpovídá personální oddělení. Stále nejčastěji využívaným způsobem přijímání pracovníků jsou klasické pohovory a analýza CV.

S řízením lidských zdrojů souvisí také mobilita neboli pohyb. Ta má několik podob (horizontální, vertikální, lokální a geografická). V soukromém sektoru se horizontální mobilita nejvíce vyskytuje u společností s r.o., stejně jako vertikální mobilita. Ve veřejném sektoru se horizontální mobilita objevuje u středně velkých a makro organizací. Ovšem nejčastěji je u všech výše zmíněných typů mobility využívána jejich kombinace. S mobilitou souvisí také pojmy outplacement neboli služba pro propuštěné zaměstnance, manažerské rezervy a klíčoví zaměstnanci. Outplacement nacházíme jen minoritně u dotazovaných společností, a to pouze u akciových společností, s.r.o. a veřejné správy. Manažerské rezervy se u 86% dotazovaných organizací vytvářejí a u zbylých 14% ne. Klíčoví zaměstnanci, kteří mohou nést know-how podniku, jsou pouze u 75% dotazovaných společností. Zbylých 25% společností klíčové zaměstnance nemá, jedná se převážně o mikro a malé organizace.

Jednou z hlavních personálních činností prováděnou v téměř každé organizaci je hodnocení pracovníků. Všechny dotazované společnosti, kromě jedné živnosti, své

pracovníky hodnotí. Nejčastěji provádí hodnocení přímý nadřízený. Modernější a objektivnější metodou je model 360°, který využívají k hodnocení pouze akciové společnosti, konkrétně makro organizace. Kombinace kvantitativního a kvalitativního hodnocení se vyskytuje téměř v každé organizaci. Avšak u organizací podnikajících v oboru služeb převažuje kvalitativní hodnocení a u průmyslových organizací naopak kvantitativní. Soukromé organizace hodnotí na základě stanovených cílů, norem a standardů, akciové společnosti a veřejná správa i pomocí hodnotící stupnice. Stát navíc využívá v některých organizacích modernější přístup hodnocení pomocí AC. Rozdílnost mezi soukromým a veřejným sektorem je ve frekvenci hodnocení. Soukromé organizaci hodnotí převážně měsíčně, kdežto veřejná správa pololetně. U 75% dotazovaných společností existuje návaznost odměňování pracovníků na jejich hodnocení. Akciové společnosti poskytují svým zaměstnancům nejčtenější nabídku odměn. Na prvním místě jsou klasické prémie a odměny, dále stravenky a firemní stravování, vzdělávání a velké procento tvoří také přípojištění. U ostatních společností obsazuje první pozici vzdělávání. Zajímavým zjištěním bylo, že ve státních podnicích se minimálně vyskytují odměny v podobě zboží a služeb.

Jak bylo zjištěno průzkumem oblasti řízení pracovního výkonu, podniky v poslední době spíše odměňují své zaměstnance dalším vzděláváním, než peněžními odměnami. Všechny obory vzdělávají v oblasti BOZP a PO, což je zákonem předepsané školení. Na druhém místě se téměř v každém oboru umístilo oborové vzdělávání a dále se to lišilo podle oborů podnikání. Například obor služeb provádí školení řidičů, terciální sektor školení v oblasti IT. Překvapením bylo, jak jsou jazykové kurzy v dnešní době zanedbávány. Místo vzdělávání pracovníků se snaží podniky kombinovat. Některé kurzy probíhají na pracovišti, některé mimo něj.

Předposlední personální činností bylo kolektivní vyjednávání a pracovní podmínky. Dotazované společnosti převážně kolektivní smlouvy sepisují. Avšak rozdíl mezi počtem organizací s kolektivním vyjednáváním a organizací bez kolektivního vyjednávání je nepatrný. Kolektivní vyjednávání se vyskytuje spíše ve veřejném sektoru, přesněji ve veřejné správě u středně velkých organizací a státních makro organizací. 50% organizací zúčastněných ve výzkumu řídí pracovní podmínky prostřednictvím legislativy, zbylých necelých 45% více než legislativou. Necelých 6% neřídí pracovní podmínky vůbec. Organizace nejčastěji pracují ve dvousměnném provozu. Jednosměnný a dvousměnný

provoz je využíván spíše u organizací poskytujících služby. Průmyslová výroba pracuje převážně v třísměnném provozu a stavebnictví dle potřeby.

Tato rozsáhlá kapitola s názvem Přístup k řízení lidských zdrojů byla zakončena průzkumem činnosti controlling. Ač to může podniku velmi dobře pomoci vyhodnotit ekonomickou situaci a třeba předejít možnému kolapsu, stále se na trhu najdou firmy, které controlling neprovádějí. U dotazovaných společností všechny právní formy controlling provádějí, avšak ne každá organizace. Soukromé organizace typu akciové společnosti a společnosti s r.o. a veřejná správa ve většině případů controllingu pozornost věnují. Převážně se jedná o středně velké organizace, velké a makro organizace. U těchto velikostí podniků jsou nejpoužívanějším nástrojem reporty a statistiky. Velké organizace v některých případech provádí dotazování a středně velké organizace měří produktivitu a auditují.

POUŽITÁ LITERATURA

- [1] ARMSTRONG, Michael. Armstrong's handbook of human resource management practice. Eleventh ed. Philadelphia: Kogan Page, 2009. ISBN 0749452420.
- [2] ARMSTRONG, Michael. Odměňování pracovníků. 1. české vyd. Praha: Grada, 2009. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2890-2.
- [3] ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [4] ARMSTRONG, Michael. Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi: cesta k efektivitě a výkonnosti. 1. vyd., překlad 4. rev. vyd. Praha: Fragment, 2011. ISBN 978-80-253-1198-1.
- [5] ARMSTRONG, Michael. Strategic human resource management: a guide to action. 2. ed. London: Kogan Page, 2000. ISBN 0749433310.
- [6] BARTOŇKOVÁ, Hana. Firemní vzdělávání. Vyd. 1. Praha: Grada, 2010. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2914-5.
- [7] BUCHTA, Miroslav a Milan SIEGL. Management. Vyd. 1. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2005. ISBN 80-7194-828-4.
- [8] BUCHTA, Miroslav. Nauka o podniku: pro kombinovanou formu studia. Vyd. 1. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2008. ISBN 978-80-7395-107-8.
- [9] CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA. Management a organizační chování. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3348-7.
- [10] DĚDINA, Jiří. Management a organizační chování: manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací. 1. vyd. Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-1300-4.
- [11] DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. Management lidských zdrojů. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2007. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4.
- [12] DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. Personální řízení 1. Vyd. 1. Praha: Vysoká škola ekonomická, Podnikohospodářská fakulta, 2001. ISBN 80-245-0248-8.
- [13] DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. Řízení lidských zdrojů. Vyd. 1. v Praze: C. H. Beck, 2012. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-347-9.

- [14] FTOREK, Jozef. Public relations a politika: kdo a jak řídí naše osudy s naším souhlasem. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. Politologie (Grada). ISBN 978-80-247-3376-0.
- [15] HRONÍK, František. Hodnocení pracovníků. Vyd. 1. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1458-2.
- [16] JAY, Ros. Velká kniha manažerských dovedností. 1. vyd. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1279-2.
- [17] KISLINGEROVÁ, Eva. Inovace nástrojů ekonomiky a managementu organizací. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2008. ISBN 978-80-7179-882-8.
- [18] KOCIANOVÁ, Renata. Personální činnosti a metody personální práce. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2010. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.
- [19] KORECKÝ, Michal a Václav TRKOVSKÝ. Management rizik projektů: se zaměřením na projekty v průmyslových podnicích. 1. vyd. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3221-3.
- [20] KOTLER, Philip. Marketing management. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1359-5.
- [21] KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.
- [22] KUBANOVÁ, Jana. Statistické metody pro ekonomickou a technickou praxi. Bratislava: STATIS, 2008. ISBN 978-80-85659-47-4.
- [23] MACHKOVÁ, Hana. Mezinárodní marketing: nové trendy a reflexe změn ve světě. 3., aktualiz. a přeprac. vyd. Praha: Grada, 2009. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2986-2.
- [24] PALÁN, Zdeněk. Lidské zdroje. Výkladový slovník. 1.vyd. Praha: Academia, 2002. ISBN 80-200-0950-7.
- [25] PILAŘOVÁ, Irena. Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost. Vyd. 1. Praha: Grada, 2008. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2042-5.
- [26] ROBERTS, G. Recruitment and selection: a competency approach. London: Institute of Personnel and Development, 1997. ISBN 085292707x.

- [27] SCHELIS, Ignatz. Excel 2007: tabulky a grafy. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. Profesionál. ISBN 978-80-247-2905-3.
- [28] STOREY, John. Human resource management: a critical text. New York: Routledge, 1995. ISBN 0-415-09149-7.
- [29] SYNEK, Miloslav, Helena SEDLÁČKOVÁ a Hana VÁVROVÁ. Jak psát bakalářské, diplomové, doktorské a jiné písemné práce. 2. přeprac. vyd. Praha: Oeconomica, 2007. ISBN 978-80-245-1212-9.
- [30] ŠIKÝŘ, Martin. Personalistika pro manažery a personalisty. 1. vyd. Praha: Grada, 2012. Management (Grada). ISBN 978-80-247-4151-2.
- [31] TURECKIOVÁ, Michaela. Řízení a rozvoj lidí ve firmách. Vyd. 1. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0405-6.
- [32] VAJNER, Luděk. Výběr pracovníků do týmu. Vyd. 1. Praha: Grada, 2007. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1739-5.
- [33] VEBER, Jaromír. Management: základy, prosperita, globalizace. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-7261-029-5.
- [34] VESELÁ, Jana a Petra KANIOKOVÁ VESELÁ. Sociologické aspekty managementu. Vyd. 1. Praha: Grada, 2011. Sociologie (Grada). ISBN 978-80-247-2792-9.
- [35] VOCHOZKA, Marek a Petr MULAČ. Podniková ekonomika. 1. vyd. Praha: Grada, 2012. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4372-1.
- [36] VOJTOVIČ, Sergej. Koncepce personálního řízení a řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání. 1. vyd. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3948-9.
- [37] WEIHRICH, Heinz. Management. Praha: East Publishing, 1998. ISBN 80-7219-014-8.
- [38] WÖHE, Günter. Úvod do podnikového hospodářství: a competency approach. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-897-2.
- [39] 5) Přednáška: Přijímání zaměstnanců: Přijímání zaměstnanců. In: MANAGEMENT A MARKETING [online]. [cit. 2013-02-25]. Dostupné z:

<http://managment-marketing.studentske.eu/2010/03/5-prednaska-prijimani-zamestnancu.html>

- [40] Adaptační proces. MPOWER Group [online]. [cit. 2013-03-26]. Dostupné z: <http://www.mpowergroup.eu/cs/adaptacni-proces.html>
- [41] Cizinci v ČR: Zaměstnaní cizinci podle státního občanství k 31. 12. 2011. Český statistický úřad: Cizinci v ČR [online] 2012. [cit. 2013-01-08]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/2012edicniplan.nsf/tab/CB00457FE1>
- [42] Cizinci v ČR: Zaměstnanost cizinců v krajích (NUTS3) k 31. 12. 2011. Český statistický úřad: Cizinci v ČR [online]. 2012 [cit. 2013-01-08]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/2012edicniplan.nsf/tab/CB00457FD9>
- [43] Český statistický úřad. Nejnovější ekonomické údaje [online]. 2013 [cit. 2013-02-13]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/aktualniinformace>
- [44] Firmy drží zaměstnance zkrátka, roční odměny rozdá jen třetina. Novinky.cz [online]. 2012 [cit. 2013-04-03]. Dostupné z: <http://www.novinky.cz/finance/286998-firmy-drzi-zamestnance-zkratka-rocni-odmeny-rozda-jen-tretina.html>
- [45] Firmy zvyšují odborné vzdělávání zaměstnanců. Český statistický úřad [online]. 2012 [cit. 2013-04-04]. Dostupné z: http://www.czso.cz/csu/tz.nsf/i/firmy_zvysuji_odborne_vzdelavani_zamestnancu
- [46] Hodnocení metodou 360°. Moderní řízení [online]. 2005 [cit. 2013-02-26]. Dostupné z: http://modernirizeni.ihned.cz/1-10024700-16776390-600000_detail-74
- [47] Hodnocení pracovníků. In: Metodický portál inspirace a zkušenosti učitelů [online]. [cit. 2013-02-25]. Dostupné z: http://clanky.rvp.cz/wp-content/upload/prilohy/2657/hodnoceni_pracovniku.pdf
- [48] Human Resources: Outplacement Is a Service for Laid Off Employees. About.com [online]. [cit. 2013-02-18]. Dostupné z: <http://humanresources.about.com/od/layoffs-downsizing-strategies/a/outplacement.htm>

- [49] IHNED.CZ. Domácnosti šetří, podniky zmrazily investice. Češi pociťují důsledky krize [online]. 2012 [cit. 2013-02-13]. Dostupné z: <http://m.ihned.cz/c1-58569370-cesko-zustava-v-recesi-hdp-opet-klesl>
- [50] Kolektivní vyjednávání a kolektivní smlouvy - trendy v roce 2012. In: KariéraWeb [online]. 2012 [cit. 2013-04-07]. Dostupné z: <http://kariera.ihned.cz/c1-55768230-kolektivni-vyjednavani-a-kolektivni-smlouvy-trendy-v-roce-2012>
- [51] Management změny. Business Info [online]. 2012 [cit. 2013-04-04]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/management-zmeny-23865.html>
- [52] Manažerský audit - jaký je jeho význam a cíl?. Marketing a média: Trend marketing [online]. 2005 [cit. 2013-02-26]. Dostupné z: <http://trendmarketing.ihned.cz/c1-17398420-manazersky-audit-jaky-je-jeho-vyznam-a-cil>
- [53] Metoda 360 stupňové zpětné vazby v hodnocení pracovníků. Vlastní cesta [online]. 2009 [cit. 2013-02-26]. Dostupné z: <http://www.vlastnicesta.cz/akademie/metoda-360-stupnove-zpetne-vazby-v-hodnoceni-pr>
- [54] Moderní řízení: Hodnocení metodou 360°. Moderní řízení [online]. 2005 [cit. 2013-04-03]. Dostupné z: http://modernirizeni.ihned.cz/1-10024700-16776390-600000_detail-74
- [55] Může controlling pomoci i vám?: Controlling – pouze nadstavba účetnictví nebo pomocník manažerů?. In: Ipodnikatel [online]. 2013 [cit. 2013-04-07]. Dostupné z: <http://www.ipodnikatel.cz/Financni-rizeni/muze-controlling-pomoci-i-vam.html>
- [56] Na firemní vzdělávání lze získat dotace. Novinky [online]. 2012 [cit. 2013-04-04]. Dostupné z: <http://www.novinky.cz/kariera/280345-na-firemni-vzdelavani-lze-ziskat-dotace.html>
- [57] Odměny a prémie – jaký je mezi nimi rozdíl?. Finanční noviny [online]. 2010 [cit. 2013-02-27]. Dostupné z: <http://www.financninoviny.cz/zpravy/odmeny-a-premie-jaky-je-mezi-nimi-rozdil/420741>
- [58] Online recruitment practises in mid size family companies. Scientific papers of the University of Pardubice. Series D. Faculty of Economics and Administration

- [online]. 2010, 2010/16 Scientific papers, Series D [cit. 2012-11-21]. ISSN 1211-555x. <http://hdl.handle.net/10195/38066>. Dostupné z: http://dspace.upce.cz/bitstream/10195/38066/1/DeAlwisChamaruA_OnlineRecruitment_2010.pdf
- [59] Organizování. In: Organizování [online]. [cit. 2013-04-22]. Dostupné z: http://k126.fsv.cvut.cz/predmety/126teri/teri_organizovani.pdf
- [60] Plat a mzda. Finance [online]. [cit. 2013-02-27]. Dostupné z: <http://www.finance.cz/dane-a-mzda/mzda/vse-o-mzdach/plat-a-mzda/>
- [61] Platy.cz: 13. plat dostává stále méně lidí, letos již jen 15 pct. Studentské finance: Víme, co vám ve škole neřeknou [online]. 2010 [cit. 2013-02-27]. Dostupné z: <http://student.finance.cz/zpravy/finance/373742-platy-cz-13-plat-dostava-stale-mene-lidi-letos-jiz-jen-15-pct/>
- [62] Stravování zaměstnanců z pohledu daně z příjmů a daně z přidané hodnoty. Daňři online: portál daňových poradců a profesionálů [online]. 2011 [cit. 2013-04-03]. Dostupné z: <http://www.danarionline.cz/archiv/dokument/doc-d34051v43528-stravovani-zamestnancu-z-pohledu-dane-z-prijmu-a-dane-z-pridane/>
- [63] Teambuilding. *Management mania* [online]. Wilmington, DE: ManagementMania.com, LLC, 2012 [cit. 2013-03-01]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/teambuilding>
- [64] Závěrečné prohlášení z Výroční konference AGEG 2012 v Berlíně: Přeshraniční mobilita pracovního trhu – zkušenosti, problémy a výzvy. In: Silvanortica [online]. 2012 [cit. 2013-01-08]. Dostupné z: <http://www.silvanortica.com/userfiles/file/zaverecne-prohlaseni-z-gs-ageg-2012-berlin.pdf>