

Univerzita Pardubice  
Fakulta chemicko-technologická

Moderní trendy v personálním managementu

Martina Glazarová

Bakalářská práce

2017

University of Pardubice  
Faculty of Chemical Technology

Modern trends in personnel management

Martina Glazarová

Bachelor thesis

2017

Univerzita Pardubice  
Fakulta chemicko-technologická  
Akademický rok: 2016/2017

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Martina Glazarová**  
Osobní číslo: **C14010**  
Studijní program: **B2807 Chemické a procesní inženýrství**  
Studijní obor: **Ekonomika a management chemických a potravinářských podniků**  
Název tématu: **Moderní trendy v personálním managementu**  
Zadávací katedra: **Katedra ekonomiky a managementu chemického a potravinářského průmyslu**

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

1. Rešerše literatury v oblasti personální práce.
2. Zmapování nových trendů v personálním managementu v novém tisíciletí.
3. Sestavení scénáře dotazování k primárnímu výzkumu sledování a využívání moderních trendů v personálním managementu v podniku.
4. Provedení primárního výzkumu ve vybraném podniku chemického průmyslu.
5. Formulace závěrů výzkumu.

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: cca 40 stran

Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

1. ARMSTRONG, M., TAYLOR, S. Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy. Praha: Grada Publishing. 2015, ISBN 978-80-247-5258-7.
2. KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky. Praha: Management Press. 2015, ISBN 978-80-7261-288-8.
3. KOCIANOVÁ, R. Personální řízení: Teoretická východiska a vývoj. Praha: Eurolex Bohemia. Andragogika. 2004, ISBN 80-864-3297-1.
4. www stránky týkající se dané problematiky

Vedoucí bakalářské práce:

Ing. Marie Bednaříková, CSc.

Katedra ekonomiky a managementu chemického a potravinářského průmyslu

Datum zadání bakalářské práce: 17. února 2017

Termín odevzdání bakalářské práce: 7. července 2017



prof. Ing. Petr Kalenda, CSc.  
děkan

L.S.



prof. Ing. Hana Lošťáková, CSc.  
vedoucí katedry

V Pardubicích dne 17. února 2017

### **Prohlašuji**

Tuto práci jsem 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.

Beru na vědomí, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 9/2012, bude práce zveřejněna v Univerzitní knihovně a prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 21.06.2017

Martina Glazarová

### **Poděkování**

Můj dík patří vedoucí této práce paní Ing. Marii Bednařikové, CSc. za odborné vedení, trpělivost a za řadu cenných rad, návrhů a připomínek, které mi pomohly při tvorbě bakalářské práce.

## **ANOTACE**

Personální management je oblast v podniku, která se stává stále důležitější. Udržení zaměstnanců se pro mnoho podniků stává klíčovou záležitostí, jak se stát jedním z nejlepších ve svém oboru. Vznikají stále nové možnosti, které pomáhají podnikům přistupovat k lidem a zpříjemňovat jim práci, vést je k cíli a nepřipravovat je o zdraví a mimopracovní život. Moderní trendy v této oblasti by měly sloužit k těmto účelům.

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

personální management; vývoj personální práce; moderní trendy v podniku

## **TITLE**

Modern trends in personnel management

## **ANNOTATION**

Personnel management is the part of the company that is becoming increasingly important. For many companies retaining own employees becomes a key factor how to succeed in their business. New ways keep arising that helps the companies to approach their employees and to give them a more pleasant work, to lead them to achieve their goals and not to take away their health and out-of-working life. Modern trends in this field should serve on this purpose.

## **KEYWORDS**

Personnel management; development of the personnel management; modern trends in the company.

# Obsah

|  |    |
|--|----|
| ÚVOD .....                                   | 10 |
| 1 ÚVOD DO PROBLEMATIKY .....                 | 11 |
| 1.1 Pojem personální práce .....             | 11 |
| 1.2 Vývojová stádia personální práce .....   | 11 |
| 2 TRENDY V PERSONÁLNÍM MANAGEMENTU .....     | 14 |
| 2.1 Sociální odpovědnost podniků .....       | 14 |
| 2.2 Holistický management .....              | 16 |
| 2.3 Work-life balance .....                  | 17 |
| 2.4 Alternativní pracovní úvazky .....       | 19 |
| 2.5 Talent management .....                  | 22 |
| 2.6 Age management .....                     | 24 |
| 2.7 Diskriminace a rovné zacházení .....     | 25 |
| 2.8 Diversity management .....               | 26 |
| 2.9 Personální controlling .....             | 28 |
| 2.10 Moderní metody výběru zaměstnanců ..... | 29 |
| 2.11 Trend sociálních sítí a internetu ..... | 31 |
| 2.12 Moderní vzdělávání zaměstnanců .....    | 32 |
| 3 PRAKTICKÁ ČÁST .....                       | 35 |
| 3.1 Synthesia, a.s. ....                     | 35 |
| 3.2 Projekt výzkumu .....                    | 36 |
| 3.3 Scénář dotazování .....                  | 38 |
| 3.4 Vyhodnocení praktické části .....        | 46 |
| ZÁVĚR .....                                  | 48 |
| PŘEHLED ZKRATEK .....                        | 49 |
| POUŽITÁ LITERATURA .....                     | 50 |



|                     |    |
|---------------------|----|
| SEZNAM TABULEK..... | 55 |
| SEZNAM PŘÍLOH.....  | 56 |

## ÚVOD

Bakalářská práce se zabývá moderními trendy v personálním řízení, které vznikly po roce 2000. Zaobírání se personálním managementem se stává stále aktuálnější podnětem pro podniky. Lidé chtějí mít možnost žít kvalitní osobní život a zároveň mít možnost budovat kariéru. A právě zavádění moderních trendů by tomu mělo být nápomocno. Podniky, které se rozhodnou pro rozvoj a prosazování těchto metod, mohou právě tímto krokem ukázat vstřícnost v jednání se svými zaměstnanci. Jsou to totiž právě zaměstnanci, kteří tvoří podnik a ovlivňují ho. Na jejich přístupu závisí, zda daný podnik vystoupá k výšinám a bude prosperovat, nebo klesne ke dnu a skončí v insolvenční. Je tedy patrné, že je nutné věnovat lidem v podniku náležitou péči a umožňovat jim být ve své práci spokojeni. Při zavádění nových přístupů závisí vždy pouze na podniku, jak k tomu přistoupí. V jaké míře uplatní některé trendy a které z nich budou ty pravé.

Hlavním cílem při tvorbě bakalářské práce je seznámení se s novinkami v oblasti personálního managementu, které by vedly k zpřehlednění nových možností personálního řízení v novém tisíciletí a zároveň mohly inspirovat ke změně či novému přístupu k jedinci. Následně se praktická část zaměřuje na vybraný podnik a mapuje jeho rozsah používání moderních trendů.

Bakalářská práce je členěna do tří základních částí dle obsahu. První část je zaměřena na seznámení se s personálním řízením, s problematikou s tím spjatou a uvědomění si důležitosti lidských zdrojů. Také je zachycen posun chápání personální práce v průběhu vývoje.

Druhá část se zabývá popsáním jednotlivých moderních přístupů vzniklých po roce 2000. Je zaměřena na vysvětlení jednotlivých metod, co si pod nimi představit. Vymezuje pojmy a ukazuje, co jednotlivé metody mohou přinést podniku.

Třetí a tím pádem poslední část je zaměřena na praktikování trendů ve vybraném podniku. Zachycuje praktické používání moderních trendů, jak se jednotlivé trendy mohou v praxi praktikovat a zároveň případná omezení praktického využití trendů.

# 1 ÚVOD DO PROBLEMATIKY

Lidé jsou nedílnou součástí podniku a je tedy třeba o ně pečovat, rozvíjet je a věnovat jim náležitou péči. Můžeme je najít v každém úseku podniku a jejich výkon zásadně rozhoduje o chodu daného subjektu. Spokojený zaměstnanec je pro podnik mnohem více atraktivní, poněvadž je více produktivní, inovativní a pozornější k dané činnosti – jeho práce je kvalitnější. Spokojený zaměstnanec je více zaujatý prací, a tím pádem je ochoten věnovat dané činnosti více úsilí a času i mimo povinnou pracovní dobu. Také nemá důvod odcházet z daného podniku, a tím připravovat podnik o finance, které do něj investoval v podobě zaškolení, kurzů a benefitů pro zaměstnance. Odchodem zaměstnance může podnik ztratit know-how a cenné zkušenosti, jež mohou být potřebné třeba v nepředvídatelné situaci, která může nastat, což může následně vést ke snížení plynulosti výroby nebo zhoršit bezpečnost na pracovišti.

Z dalších argumentů proč mít spokojené zaměstnance je ten, že může šířit dobré jméno podniku, zvyšovat jeho atraktivitu pro potenciální zákazníky i zaměstnance a inspirovat jiné osoby pro to, že chtějí pracovat právě pro daný podnik, což by mu mohlo zaručit možnost výběru jen těch nejvhodnějších a nejkvalifikovanějších kandidátů, kteří by pozvedli prosperitu podniku. Zaměstnanci s potenciálem dávají danému podniku podstatnou konkurenční výhodu. Je tedy patrné, že je nutné zabývat se lidmi v podniku, s touto problematikou je spjata personální práce.

## 1.1 POJEM PERSONÁLNÍ PRÁCE

Pod pojmem personální práce se rozumí nejobecnější pojmenování této problematiky. Nijak se nerozlišuje, o jakou vývojovou etapu se jedná, nezohledňuje ani systém či koncepci. Obdobný pojem je personalistika (Koubek, 2015, str. 14).

V normálním životě personální práce zahrnuje jak výkonovou personální činnost, kterou má na starosti personalista, tak i část spadající do kompetence vedoucích zaměstnanců. Bez ohledu na druh koncepce personální práce ovlivňuje získávání zaměstnanců, jejich následnou spokojenost a motivaci k práci (Dvořáková a kol., 2007, str. 12).

## 1.2 VÝVOJOVÁ STÁDIA PERSONÁLNÍ PRÁCE

Mezi nejstarší pojetí personální práce se řadí **personální administrativa**, někdy též personální správa. Takovéto pojetí se začalo objevovat od desátých až dvacátých let 20. století. Pojem je užíván při zajišťování administrativní stránky v péči o zaměstnance, tedy

v pasivnější části. Zařazuje se do systému podpůrné role vůči řídicím složkám v podniku v podobě získávání, aktualizování a uchovávání dokumentů o zaměstnancích. Byla tedy chápána jako služba zajišťující potřeby řízení podniku. V dnešní době se v této podobě využívá u podniků, které mají nízkou dělbu pravomocí či u podniků, které mají centralizovanější a autorizovanější způsob řízení (Koubek, 2015, str. 14, Šikýř, 2014, str. 33).

Toto pojetí převládalo zhruba do začátku 60. let 20. století. Lze ho vykládat jako pomocnou službu pro vedoucí zaměstnance zajišťující správu personální agendy, která má na starosti povinnosti zaměstnavatele vyplývající z právních předpisů. Personální útvar tedy zajišťuje potřebné věci spojené se zaměstnáváním lidí (tj. uzavření smlouvy, mzdové účetnictví či ukončení pracovního poměru) (Dvořáková a kol., 2007, str. 5).

Jako další koncepce personální práce je uváděno **personální řízení**, které je též označováno jako personální management. Tato koncepce se začala objevovat před druhou světovou válkou zejména u podniků, které byly zaměřeny na expanzi a měly dynamické a progresivní vedení. Byla tedy snaha mít co nejlépe sebraný, motivovaný tým zaměstnanců. Začalo se dostávat do podvědomí, že zdrojem konkurenčních výhod je člověk - lidská práce. Došlo tedy k prosazování i aktivnější role personální práce, což zapříčinilo zakládání personálních útvarů (Koubek, 2015, str. 15).

V jiném zdroji je uváděno, že toto pojetí se objevuje od druhé poloviny 60. let. Je uznána aktivní role personální práce a významnou roli v úspěšnosti podniku hraje vhodný zaměstnanec. Personální práce má specializované zaměstnance, kteří se zaměřují na jednotlivé personální činnosti. Vedoucí personálního útvaru je akceptován v užším vedení podniku. Personální řízení se zaměřuje na vnitřní zaměstnanecké problémy (Dvořáková a kol., 2007, str. 5).

Jako další vývojová etapa personální práce je bráno **řízení lidských zdrojů**. Začíná se o něm mluvit v 80. letech 20. století. Hlavním posunem od personálního řízení je zaměření se na dlouhodobý horizont. Je založeno na komunikaci mezi personálním útvarem a líniovým manažerem (Dvořáková a kol., 2007, str. 6). Má spíše strategický charakter. Někteří autoři však nespátřují rozdíl mezi personálním řízením a řízením lidských zdrojů, protože tyto dva subjekty mají více věcí společných, než rozdílných. Mezi společné prvky se řadí: stejná podniková strategie, odpovědnost manažerů za řízení, rozvoj a vedení zaměstnanců (Kociánová, 2004, str. 145-148).

Dle Koubka (2015, str. 15) se jedná o nejmodernější chápání personální práce, kdy se od administrativní činnosti přechází k funkci řídicí. Řízení lidských zdrojů je chápáno jako nejdůležitější díl řízení podniku a také nejpodstatnější úloha manažerů. Zdůrazňuje význam člověka jako podstatného prvku v podniku.

Dle Armstronga (2007, str. 27) je řízení lidských zdrojů uváděno jako strategický a logicky promyšlený přístup, který vede k řízení toho nejcennějšího, co podniky mají – lidí, kteří v podniku pracují a přispívají k dosažení cílů podniku.

## 2 TRENDY V PERSONÁLNÍM MANAGEMENTU

V oblasti řízení lidských zdrojů došlo ke změně jak v přístupech, tak i v metodách. Je požadováno porozumění podnikovým procesům, které zásadně ovlivňují podnik. Role lidského faktoru se v dnešní době stále stává pro podniky významnější (Kociánová, 2012, str. 101 cit. dle Personalistika 2007 – 2008, 2007, str. 809 - 810). Je tedy snahou lidem v podniku zpříjemňovat práci, hledat řešení pro efektivnější a produktivnější práci. Dále tvořit zajímavý image podniku, jak pro potenciální zaměstnance a zákazníky, tak i pro ty stávající. K tomuto cíli by měli přispívat moderní trendy a postupy.

### 2.1 SOCIÁLNÍ ODPOVĚDNOST PODNIKŮ

První zmínky o sociální odpovědnosti podniků se objevují začátkem dvacátého století, avšak větší pozornosti se této problematice dostává až v letech padesátých, a to díky vydané knize od Howarda R. Bowena (Kociánová, 2012, str. 101). Důvodem rozmachu společenské odpovědnosti podniků je globalizace trhu a možnost sledovat postoje podniků k různým problematickým situacím (Zadražilová a kol., 2010, str. 1). Společenská odpovědnost podniků zní v anglickém překladu Corporate Social Responsibility, často najdeme tuto problematiku pod zkratkou CSR.

Dle Kašparové a Kunze (2013, str. 12 – 13) neexistuje všeobecně platná a jednotná definice pro to, co společenská odpovědnost podniků je. Domnívají se, že to je dáno dobrovolností, která je pro tuto problematiku typická. Tím pádem nemá tato problematika přesně stanovené hranice a umožňuje podnikům široké chápání a interpretaci tohoto konceptu jednotlivými skupinami.

I když nemá společenská odpovědnost podniků jednoznačnou definici, Evropská komise ji v roce 2001 definuje v Zelené knize jako: „*Společenská odpovědnost podniků dobrovolně integruje sociální a ekologické ohledy do podnikatelských činností podniku, a to ve spolupráci se zainteresovanými stranami podniku neboli stakeholdery*“ (BusinessInfo.cz, 2008). Z této definice se vyzdvihuje několik hledisek. Prvním z nich je dobrovolné přijetí podnikem. Dále se považuje za důležité slovo zainteresované subjekty, též stakeholdery. Je to proto, že jsou schopni ovlivňovat určitý problém a aktivně jednat. A třetím vyzdvihovaným prvkem je to, že se CSR snaží integrovat oblast ekonomickou (hospodářskou, podnikatelskou, ziskovou), společenskou (sociální) a ekologickou (environmentální) (Zadražilová a kol., 2010, str. 2).

Mezi základní principy CSR patří dobrovolnost, otevřený dialog, transparentnost a aktivní spolupráce se všemi zainteresovanými subjekty, komplexnost a fungování s ohledem na tzv. tripple bottom line business<sup>1</sup>, systematicnost a dlouhodobý časový horizont, odpovědnost vůči společnosti a závazek podniků přispívat k rozvoji kvality života (Kašparová, Kunz, 2013, str. 16).

Dle Tetřevové a kolektivu (2017, str. 19) je CSR chápáno jako chování všech podnikových zaměstnanců v ekonomickém a technickém zájmu podniku a zároveň tak, aby zaměstnanci respektovali zájmy podnikových stakeholderů. Všechny tyto zájmy by měly být realizované dobrovolně nad rámec zákona a smluvních ujednání, přičemž by měly být obsaženy ve všech činnostech podniku.

CSR je také přístup podniků v oblasti společenského prostředí zahrnující udržitelný rozvoj a životní prostředí. Společensky odpovědný podnik nemíří bezhlavě za dosažením zisku, ale zvažuje i okolní faktory, a to v podobě sociálního a environmentálního rozvoje. Jedná se o dobrovolné přijetí závazků podnikem a je vymezeno spíše principiálně, proto umožňuje individuální přístup podniků a různá spektra uplatnění. Přesto mohou vycházet z norem a směrnic, mezi které se řadí například ISO 9000, ISO 14001 či ISO 26000 (Koubska, Hralová, 2006).

### **Norma ISO 26000**

ISO 26000 je norma na mezinárodní úrovni s názvem Návod pro společenskou odpovědnost, která byla publikována v listopadu 2010. Norma ISO 26000 má stanovovat podnikům návod, jak se chovat společensky odpovědně. Stanovuje jednotnou terminologii pro tuto problematiku, navozuje implementaci CSR do současného systému řízení a je určena pro všechny typy podniků v soukromém, veřejném i neziskovém sektoru. Přijetí normy je dobrovolné. Podnikům má zvyšovat důvěryhodnost, konkurenceschopnost a kladně zvýšit důvěru zákazníků (Koubská, Hralová, 2006; Kunz, 2012, str. 122 – 123).

---

<sup>1</sup> Triple bottom line business – Vymětal uvádí, že se jedná se o tzv. trojí minimální linii, která propojuje pilíře (ekonomický, sociální, environmentální). Také bývá označována 3P (People, Planet, Profit) (Zadrazilová a kol., 2010, str. 3).

## Trendy v CSR

Trendy CSR, které jsou implementovány do personální oblasti v podniku, jsou především work-life balance, diversity management či práce se zaměstnanci ve věku 50+. Praktikování CSR zaobírá širokou oblast a záleží tedy jen na podnicích, v jaké míře a v jaké oblasti se chtějí uplatnit. V oblasti zaměstnávání žen a národnostních menšin to je například odstranění diskriminace, upravování pracovních podmínek a pracovní doby (Kociánová, 2012, str. 102 – 103). Uplatňování CSR přináší mnoho výhod, mezi které se řadí například: lepší vytváření podmínek pro úspěšné fungování a udržitelný rozvoj, loajalitu zákazníků či kladné zvýšení reputace v obrazu veřejnosti (Kašparová, Kunz, 2013, str. 17).

## 2.2 HOLISTICKÝ MANAGEMENT

Trend úzce specializovaných zaměstnanců přinesl kromě kýženého výsledku i nežádoucí efekt v podobě toho, že by mohl nastat problém vidět podnik jako celek. Tento nedostatek by měl odstranit holistický management (Kalivoda, 2013). Holistický management znamená, že se pohlíží na podnik jako na celek. Prosazuje to, že fungování částic je ovlivněno celkem (Holistický princip, 2016). V rámci holistického managementu se činí rozhodnutí, která mají být optimální v oblastech ekonomického, sociálního a environmentálního. Pro fungování holistického managementu je nutné systémové myšlení. Je třeba, aby řízení částí a faktorů v podniku bylo vnímáno v souvislostech a docházelo k propojování do celku, přičemž aby zároveň docházelo k propojování s faktory i mimo podnik (Kociánová, 2012, str. 103-104).

Manažeři, kteří uplatňují holistický přístup, poskytují nadhled a umožňují vidět kontext věcí. Holistický přístup pomáhá řešit problémy v případech, kdy by byl odstraněn pouze následek, ale problém by zůstal či se přesunul do jiného oddělení (Kalivoda, 2013). Holistický management vyzdvihuje důležitost působení na všechny stránky člověka a propojování racionálního řízení a vedení lidí v jednom celku, přičemž samotný management má vliv na člověka ve všech rovinách (Kociánová, 2012, str. 104-105).

Opakem holistického přístupu je redukcionismus, který zkoumá pouze klíčové fáze, jako příklad je koncept kritických faktorů úspěchu<sup>2</sup>. Oba přístupy se využívají při řízení a pro různé situace se volí ten vhodnější (Holismus × redukcionismus, 2015).

---

<sup>2</sup> Faktory, které jsou klíčové pro fungování podniku. Mohou přinést selhání, neúspěch, ale i úspěch. Jsou používány při řízení projektů, obchodních strategií aj. (CSF, 2015).



## Global Skills

Centrum andragogiky se sídlem v Hradci Králové vytvořilo komplexní balíček služeb, který nazvalo Global skills. Jedná se o komplexní a systematický pohled na podnik. Tato metodika je postavena na třech základních pilířích. Jednotlivé pilíře lze aplikovat samostatně, či v různých kombinacích, přičemž je vhodné je používat jako celek, aby byl podpořen celistvý pohled na věc. Prvním z pilířů je harmonické propojení a kontextová provázanost soft a hard skills<sup>3</sup>. Dalším je diagnostika vzdělávacích potřeb a měření úspěšnosti vzdělávání, což má především úkol v oblasti vzdělávání ten, že se zjistí reálné potřeby, prostor nutný ke zlepšení a definují se cíle ke vzdělávání. Posledním pilířem je holistický management (Jírů, 2012, str. 16 - 18; Kalivoda, 2013).

### 2.3 WORK–LIFE BALANCE

Turbulentnost dnešního prostředí zapříčiňuje, že přestávají fungovat dříve zaběhnuté modely. S výrazným rozvojem techniky je problematické vstřebat množství změn, které nastávají, a implementovat je do svého života. Je preferován individualismus a úspěchy jedince se spíše projevují v jeho pracovním životě. Mění se zaběhnuté role žen a mužů ve společnosti a je nutné se se všemi změnami vyrovnat. Dochází tedy k hledání cest, jak skloubit role ve svých životech, jelikož stres z práce může vyvolávat konflikt v rodinném životě. Jednou z metod a možností, jak dosáhnout rovnováhy mezi pracovním a osobním životem je work–life balance (Junová, [b.r.], str. 7-8; SÜß, Stefan a Shiva Sayah, 2013, str. 252, cit. dle Byron (2005)).

Work–life balance je jedním z moderních trendů, které se začínají projevovat v řízení lidských zdrojů. Jedná se o princip, který by měl umožňovat sladění pracovního a mimopracovního/osobního života tak, aby docházelo k vyvážení v těchto oblastech života – harmonizaci. Často s problematikou WLB bývá spojován pojem family-friendly policy, což je pojem překládaný jako „politika“ vstřícná k rodině. I když jsou tyto pojmy často používány jako synonyma, lze v nich spatřit odlišnosti - WLB zaobírá širší oblast (Kociánová, 2012, str. 105).

Problematika WLB se objevuje pod různými pojmy, kdy hlavní rozdíly jsou v obsáhlosti toho, co pokrývají. Junová ([b.r.], str. 10) vyzdvihuje pojem work–life integration, kdy tento pojem nejlépe splňuje její vizi o této problematice. Pod tímto názvem si

---

<sup>3</sup> Měkké a tvrdé dovednosti - měkké dovednosti jsou předpokladem pro budování vztahů s ostatními lidmi, minimalizování konfliktů, zvyšování zaměstnatelnosti a přispívají k úspěšné kariéře. Tvrdé dovednosti jsou na rozdíl od měkkých dovedností identifikovatelné, měřitelné a hmatatelné (Rao, 2013, str. 3-4).

představuje propojení práce a života, kdy tyto oblasti nejsou stavěny proti sobě. Jako nejlépe vystihující překlad do českého jazyka uvádí slučitelnost pracovního a soukromého života, zároveň ale dodává, že tento pojem ztrácí libozvučnost a není moc používán. Jako další pojem, který je frekventovaný, uvádí sladování pracovního a soukromého života.

Dle Armstronga a Taylora (2015, str. 509) má work–life balance umožňovat a poskytovat prostor pro zaměstnance, aby mohli najít rovnováhu mezi prací, povinnostmi a zájmy mimo pracovní prostředí. Umožňuje to, aby to uspokojilo jak jejich potřeby, tak i povinnosti vůči zaměstnavateli.

Argumenty pro zavedení WLB rozděluje Kunz a Kašparová (2013, str. 76) do dvou oblastí, které jsou ekonomické a mimoekonomické. Mezi ekonomické řadí například úsporu nákladů, vliv na výkonnost podniku aj. Mimoekonomické zahrnují spokojenost, loajalitu a stabilitu pracovní síly. Spokojení zaměstnanci také zvyšují prestiž u jiných potenciálních zaměstnanců. Rovnováha mezi pracovním a mimopracovním životem také napomáhá snižovat absenci, nízkou morálku a eliminovat vysokou úroveň stresu, která je na zaměstnance vyvíjena (Armstrong a Taylor, 2015, str. 510).

Mezi možnosti, jak uvést WLB do praxe, se řadí flexibilní pracovní úvazky a práce s nimi, například při návratu do zaměstnání po delší pauze či při blížícím se odchodu do penze (pomalé zkracování úvazků). Podniky také nabízejí zaměstnancům benefity v podobě příspěvků – na rekreaci, sport, kulturu či na péči o děti a domácnost. Také jsou zaměstnancům nabízeny tzv. sick days, což jsou volné dny pro případ nemoci či náhlé indisponovanosti. Mezi prvky, jak podpořit sladění pracovního a osobního života, patří například i akce pořádané podnikem (např. tábory pro děti, otevřené dny s rodinou, kurzy pro dočasně indisponované zaměstnance (zaměstnanci na MD, RD, dlouhodobé absence)). Podniky také mohou vycházet vstříc zaměstnancům v podobě otevírání podnikových školek či podporovat okolní subjekty tak, aby vycházely vstříc jejich zaměstnancům či podporovat aktivity přímo v podniku (cvičící, relaxační) (Kociánová, 2012, str. 107; Kohoutová, 2016, str. 26; Junová, [b.r.], str. 27-28).

Příkladem zavedení podpůrných příspěvků je GE Money bank či Česká spořitelna, které nabízí svým zaměstnancům 5 dní dodatečného placeného volna při narození dítěte - tzv. „Dady’s Leave” (Junová, [b.r.], str. 28).

Při sladování osobního a pracovního života je nutné brát v potaz, že každá osoba je jedinečná, a proto je míra sladování pro každého individuální. Záleží jak na životních

podmínkách konkrétní osoby, tak i na její touze pro seberealizaci, prioritách a představách o jejím životě. Přestože je proces sladování individuální, tak přílišné přetížení člověka a dlouhodobé nezvládnutí jeho představ o sladování má negativní dopady. Problémy se mohou projevat v podobě konfliktů na pracovišti nebo na zdraví zaměstnance. Zdravotní problémy mohou nastat v podobě vysokého tlaku, deprese, psychických problémů či až vyhořením zaměstnance. Je tedy patrné, že i zaměstnavatel by se měl touto problematikou zabývat, jelikož se ho problémy zaměstnance mohou také dotýkat (Kociánová, 2012, str. 107; SÜß, Sayah, 2013, str. 252, cit. dle Allen, Herst, Bruck, & Sutton, 2000, str. 293-301)).

## 2.4 ALTERNATIVNÍ PRACOVNÍ ÚVAZKY

S rostoucí snahou zaměstnanců o vyrovnávání pracovního a osobního života se rozmohly trendy, které se snaží nabídnout zaměstnancům větší harmonii mezi osobním a pracovním životem. Jedná se o jednu z cest, která může vést k uplatnění work-life balance v praxi. Jak již to bývá, využívání alternativních pracovních úvazků má své výhody, ale i nevýhody.

Jistou výhodou pro zaměstnance při využívání alternativních pracovních úvazků je určitá flexibilita pro jeho další mimopracovní činnosti a možnost si určovat pracovní tempo sám. Na druhou stranu i podnikům to umožňuje určitou výhodu, a to v podobě snižování mzdových nákladů zahrnující příplatky za přesčas, nalákání možných potenciálních uchazečů o zaměstnání na vstřícné pracovní podmínky aj. Tabulka 1 zachycuje některé možnosti alternativních pracovních úvazků, jejich klady a zápory. Pozitiva a negativa jsou z pohledu zaměstnavatele.

**Tabulka 1 Pozitiva a negativa alternativních pracovních úvazků z pohledu zaměstnavatele**

| Druh                           | Popis  | Pozitiva   | Negativa   |
|--------------------------------|--|--|--|
| Zkrácený úvazek (též částečný) | Zaměstnanec má úvazek na menší počet pracovních hodin než je standardní pracovní úvazek. | Uplatnění flexibilní pracovní doby, redukce příplatků za přesčas, možnost podvečerních směn, lepší soustředění a produktivita zaměstnance. | Menší mobilita, menší oddanost k podniku, možnost větší fluktuace. |

|   |  |  |   |
|---|--|--|---|
| Smlouva s nulovým počtem pracovních hodin                     | Není stanoven počet hodin, které mají být odpracovány za týden. Tyto smlouvy se najdou běžně v pohostinství, restauracích a v maloobchodu.                                       | Záloha pracovní síly, mzda se platí za odpracované hodiny.   | Zaměstnanec nemá zaručen výdělek.   |
| Pružná pracovní doba  | Začátek a konec je flexibilní, mezi tím je stanovena povinná doba přítomnosti. Vhodné spíše pro jednotlivce.   | Nízké náklady na zavedení, vyšší produktivita u monotónní práce (zvýšení pozornosti), využití budov, redukce příplatků za přesčas u stálých zaměstnanců. | Nepřítomnost zaměstnance v potřebných situacích, pro samostatně pracující jedince, menší oddanost k podniku.                      |
| Stlačený pracovní týden (zhuštěný pracovní týden)             | Zaměstnanci nepracují celý pracovní týden, ale mají ho zhuštěný do méně dní. Pracovní doba nesmí přesáhnout 12 hodin během 24 hodin.   | Nižší režijní náklady.   | Důraz na aktivitu zaměstnance.  |
| Práce na dálku/z domova (tzv. - home office), distanční práce | Práce probíhá v jiném než pracovním prostředí. Zaměstnanci jsou propojeni pomocí terminálů. Může pracovat stále, či jen občasně. Vhodné pro profese jako programátoři, návrháři. | Snížení režijních nákladů, umožňuje udržet kvalifikované zaměstnance.  | Není vhodné pro každé povolání, nutné ušlechtilé vlastnosti zaměstnance.  |
| Sdílení pracovního místa (tzv. job-sharing)                   | Dva či více zaměstnanců sdílí jedno pracovní místo. Dělí se dle odpracovaných hodin.   | Záloha pracovní síly, vychází vstříc potřebám jedince, snižování absence.  | Administrativa s tím spojená, společná odpovědnost, ochota spolupracovat a sdílet informace, zvýšení nákladů na poplatcích státu. |
| Práce na dobu určitou   | Je přesná doba, jak dlouho bude trvat pracovní poměr.  | Řeší problém v případě krátkodobé neschopnosti zaměstnance.  | Nejistota pro zaměstnance, následná možnost ztracení talentovaného zaměstnance.   |

|               |  |   |                                  |
|---------------|--|---|----------------------------------|
| Hot - desking | Více lidí sdílí jeden pracovní stůl, který využívají v různých časech. | Podporuje pracovní spolupráci mezi zaměstnanci. | Nemusí vyhovovat některým lidem. |
|---------------|--|---|----------------------------------|

Zdroje: Armstrong, 2007, str. 321 – 323; Armstrong a Taylor, 2015, str. 186 – 187; Kociánová, 2012, str. 107,109; Koubek, 2015, str. 346 – 349

### **Dohoda o provedení práce a dohoda o provedení činnosti**

Mezi další pracovní úvazky, které mohou vzniknout mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem, jsou dohoda o provedení práce a dohoda o pracovní činnosti. Rozdíl mezi těmito dohodami je ten, že dohoda o provedení práce je uzavřena na určitý pracovní výkon či dobu. Nesmí přesáhnout 300 hodin. Za to dohoda o provedení činnosti je způsob, jak naplnit částečný úvazek. Neměla by přesáhnout polovinu pracovní doby (tj. 20 hodin týdně). Také se zaměstnanec účastní na platbě sociálního pojištění, a tedy se mu odpracovaná doba počítá do důchodu. U DPP je povinnost platit sociální a zdravotní až od 10 000Kč výdělku za měsíc (Blahová, 2013).

### **Outsourcing**

Mezi populární způsoby se v dnešní době řadí využívání outsourcingu personální práce. Sice se tento pojem objevuje již před půl stoletím a docházelo k jeho využívání již dříve (zejména u tzv. taktického outsourcingu – například v oblasti mezd a administrativně náročných činností), ale v posledních letech se rozrostl krom tradičních úkonů o nové moduly. Jeden z modulů je spojen s růstem dodavatelů služeb aplikačních programů a tito dodavatelé jsou označováni jako „dodavatelé řízených řešení“. Tento trend se rozvinul díky přístupu k internetu a zahrnuje celou personálně orientovanou síť podniků (Walker a kol., 2003, str. 218 - 219).

Outsourcing se využívá zejména v oblasti dodávání pracovní síly, jejím následným vzděláváním, právním poradenstvím, zpracováním mezd či správou informačních systémů. Cílem je snížit náklady na zaměstnance, získat specializované zaměstnance, vnést nové myšlenky do pracovního procesu. Dalšími důvody mohou být možnosti orientovat se na hlavní činnosti (podnik nakupuje činnosti, které považuje jako vedlejší a rutinní), snižování rizika (snižování rizika neúspěchu) a přístup ke znalostem. Je nutné najít vhodný, kvalitní podnik poskytující tyto služby a také ponechat si rozhodování o výběru zaměstnanců a dbát na to, že konečné rozhodnutí musí mít manažer zadávajícího podniku (Koubek, 2015, str. 34; Šikýř, 2014, str. 28 – 29).

## **Interim management**

Do podniku kromě využívání outsourcingových služeb proniká tzv. interim management. Manažeři působí v podniku pouze určitou dobu, například na projektu či jako zástup za dočasně chybějícího zaměstnance. Na pracovním trhu vystupují jako samostatné fyzické osoby, nebo jako součást podniku, který je poskytuje jako službu (Kociánová, 2012, str. 109).

Jejich výhoda spočívá v bezprostředním přístupu ke znalostem (které získali přes různé podniky a z různých částí světa) a jelikož to nejsou stálí zaměstnanci, tak mohou být přivedeni až ke konkrétnímu problému. Menším a středním podnikům je umožněno získání znalostí, které by jinak nebyly schopny udržet v podniku. Větším podnikům je schopen zaplnit mezeru formou konzultací a případně obrátit situaci pro svůj prospěch (Evans, 2012, str. 35-38). Jejich další přednosti jsou: rychlé zorientování (zkušenost a kvalita), neobávají se nepříjemných opatření (v podniku totiž nebudují kariéru), rychlý nástup na pozici (Kociánová, 2012, str. 109 cit. dle Černé, 2009).

## **2.5 TALENT MANAGEMENT**

Jak již bylo popsáno v předchozích podkapitolách, udržet si pracovní tým může být pro podnik zásadním faktorem, jak uspět mezi konkurencí. Pracovní tým se skládá z jedinců, které je nutné náležitě do týmu vybírat a je výhodné vybírat ty talentované.

Talentovaný zaměstnanec je takový, který prokazuje nadání či má zvýšené dispozice a schopnosti pro vykonávání dané činnosti, a je tedy jistý předpoklad, že bude při výkonu činnosti efektivnější a pro podnik přínosnější (Armstrong a Taylor, 2015, str. 332).

Talent management se zabývá získáváním, udržením, rozvíjením a motivováním zaměstnanců, kteří budou oddaní a vytrvalí s dostatečnou odbornou úrovní při naplňování očekávání podniku (Šikýř, 2014, str. 75).

Pohled na slovo talent je ale někdy v této problematice vykládáno a následně uplatňováno dvojím způsobem. Jsou totiž rozdílné názory na to, v jakém rozsahu přikládat tomuto označení význam a koho tím označovat. Na jedné straně jsou odborníci, kteří v talentovaném jedinci spatřují klíčový faktor pro podnikání, a týká se pouze lidí mířících do top management. Na druhé straně jsou odborníci, kteří zastávají názor, že každý v podniku má talent. Je však rozdíl, v jakém rozsahu ho má a jak ho umí uplatnit pro danou pozici. A tito odborníci jsou toho názoru, že i méně talentovaným jedincům je nutné věnovat pozornost a

rozvít jejich potenciál, jelikož je možné, že v budoucnu to bude právě jejich talent, který bude rozhodovat o blahu podnikání (Koubek, 2015, str. 29).

Pojem talent management se objevuje v podnicích po roce 2000 a je odvozován z pojmu válka o talenty. Tento slovní obrat se objevil na konci devadesátých let a měl za úkol udržet si potřebné zaměstnance. Talent management je přístup, který vede k získání, udržení, stimulaci, zaangažovanosti a rozvoji talentů. Celý přístup je sladěn tak, aby tvořil sdruženější celek a napomáhal k získání a udržení talentovaných lidí. Jeho cílem je také to, aby podnik měl dostatečný přísun talentů a uvědomoval si jejich důležitost pro dosahování plánů podniku (Armstrong, 2007, str. 327).

Pro udržení konkurenceschopnosti se problematika získávání talentovaných zaměstnanců přesunula až na oblastní a globální úroveň, přičemž talentovaní zaměstnanci mohou být umístěni v různých globálních sítích (Vaiman, Scullion, Collings, 2012, str. 929, cit. z Sparrow et al. , 2004; Farndale et al., 2010).

Úspěšnost talent managementu bude dána jeho výsledkem, a to je dáno částečně v tomto případě obsazením pozic talentovanými zaměstnanci. Možnosti, jak získat talentovaného zaměstnance jsou externí a interní. Je nutné zohlednit, jaké požadavky na zaměstnance máme. V případě vybrání talentovaného zaměstnance z interních zdrojů se využívá hodnocení nadřazených zaměstnanců, posouzení potenciálu zaměstnance či výsledky hodnocení zaměstnanců. V případě získání z externích zdrojů je nutná aktivita, kvalita personálního marketingu a zkušenosti při výběru v této problematice (Kociánová, 2012, str. 111).

Po získání potřebných talentů by měla přijít snaha o rozvoj jejich silných stránek. Pro talenty by měl být vytvořen speciální program, který by posílil jejich motivaci. Důležitým prvkem je také jejich udržení a stabilizace, jelikož jejich odchod může mít na podnik zásadní vliv (Horváthová, 2011, str. 177 – 184). Mezi faktory, které ovlivňují udržení nejen talentů a jejich angažovanost v pracovním prostředí, patří skvěle vytvořené pracoviště, pověst zaměstnavatele a hlavně konkurenceschopné peněžní a nepeněžní benefity (Armstrong, 2007, str. 329 – 331). Pro stabilizaci talentů v podniku jsou využívány dohody mezi těmito dvěma subjekty. Zpravidla je v dohodě zformulováno setrvání talentu v podniku po určitou dobu a na druhé straně mu je přislíbený rozvoj a uplatnění (Kociánová, 2012, str. 111). Podstatným prvkem je také to, že při snaze o stabilizaci je nutné pochopit faktory, které zaměstnance ovlivňují v setrvání v zaměstnání (Armstrong, 2007, str. 333).

Při uplatňování talent managementu je třeba brát v úvahu jak finanční možnosti, tak i ostatní požadavky, které by podnik měl být ochoten vyčlenit na implementaci a následné udržení této metody. Tato problematika je označovaná jako tzv. Business case. Faktory zohledňující uplatnění talent managementu jsou: zranitelnost v případě neobsazení potřebné pozice či vzácnost potřebného talentu. Důvody proč uplatnit talent management je vysoká cena fluktuace, alternativní náklady (vysoký pracovní výkon jednotlivce), volba zaměstnanců (Horváthová, 2011, str. 45 – 46).

Při zavedení talent managementu je třeba, jako u každého projektu, hodnotit jeho úspěšnost. K tomuto je využíván audit talent managementu a hodnocení úspěšnosti – tzv. systém LAMP. Úkolem auditu je odhalit slabá a silná místa uplatnění metody. Následně by pak nedostatečné části projektu měly být napraveny. Audit může být prováděn jednotlivcem či skupinou. V případě skupin má každý jednotlivec přidělený segment, který audituje. Auditovat by se mělo alespoň jednou ročně, lépe však častěji. Systém LAMP, neboli hodnocení úspěšnosti, je součástí průběžného hodnocení a je prováděn společně s auditem (Horváthová, 2011, str. 142 – 149).

Správně nastavený talent management může podniku přinést řadu výhod. Klesají náklady na fluktuaci zaměstnanců, přičemž již zaměstnaní talentovaní zaměstnanci jsou umístěni na jim pasujících pozicích a jejich potenciál je lépe využíván. Podnik má také přehled o talentovaných zaměstnancích, přičemž talentovaní zaměstnanci jsou výkonnější při naplňování podnikové strategie a jejich cílů. Mezi problémy, které jsou s talent managementem spojovány, patří nesoulad s podnikovou strategií, přílišné zaměření na jeden segment v podniku, nedostatečná motivace talentů aj. ((Horváthová, 2011, str. 27, 136, 137).

## **2.6 AGE MANAGEMENT**

Age management je řízení zohledňující věk zaměstnance, snaží se vyjít vstříc životním fázím člověka a měnícím se faktorům v jeho životě (zdraví, postoje, motivace). Ústředním prvkem age managementu je člověk a změna, kterou v průběhu života prochází (Štorová, 2015). Mužáková (2014, str. 59) přistupuje k věku jako k prvku diversity a vyvozuje ze statistik a analýz, že struktura věkových skupin se bude do budoucna měnit a to směrem k vyššímu věku obyvatelstva. Manažeři se budou muset na vyšší věkové kategorie zaměřit, pokud budou chtít udržet produktivitu práce. Mezi další zaměření age managementu uvádí Kociánová (2012, str. 111-112) věkovou diskriminaci, politiku důchodů a odchodu ze zaměstnávání či sociální odpovědnost podniků. Také spatřuje úzkou souvislost age



managementu ke strategii podniku v oblastech věkové diversity, alternativních pracovních úvazcích, work–life balance či talent managementu. Například právě v talent managementu jde o uplatnění v podobě mezigeneračního vychovávání nástupce a jeho následného koučování.

### **Roviny age managementu**

Ke strategii age managementu lze přistupovat v několika rovinách, ve kterých se problematika realizuje. Je to rovina společnosti, podniku, kolektivu a jednotlivce.

- **Společnost, národní úroveň** – iniciativy vytvářeny vládou v tématech aktivního stárnutí, snažící se o snižování vydávání peněz na důchody či sociální a zdravotní péči, zlepšení zdraví aj. (Kociánová, 2012, str. 112).
- **Podnik, podniková úroveň** – je snaha udržet a dále rozvíjet lidský potenciál. Přizpůsobovat zaměstnance tak, aby byl nadále přínosem pro podnik a zároveň vytvářet co nejvhodnější podmínky pro jeho práci (Cimbálníková et al, 2012, str. 35).
- **Kolektiv** – taktika tvořena kolektivním dialogem a založena na partnerství mezi obory a zaměstnavateli (Kociánová, 2012, str. 112).
- **Jednotlivec, individuální úroveň** – týká se přímo určitého jedince zaměřujícího se na pracovní schopnosti, sociální vztahy a kvalitu jeho života v podniku, zdraví. Také by mělo být zájmem zaměstnance získávat a udržovat dovednosti vhodné pro zaměstnávání (být schopen se přizpůsobit aktuálním trendům v oboru). Také by se měl naučit vnímat svůj věk jako konkurenční výhodu (tj. využít zkušenosti, neplýtvat energií ve zbytečných krocích) (Kociánová, 2012, str. 112; Cimbálníková et al, 2012, str. 35).

Mezi možné metody uplatnění age managementu v praxi patří péče o zdraví, přizpůsobení práce, rozvoj mezigenerační spolupráce, restrukturalizace pracovního místa, snaha o udržení pracovní pohody aj. (Cimbálníková et al, 2012, str. 33).

## **2.7 DISKRIMINACE A ROVNÉ ZACHÁZENÍ**

Problematika diskriminace a rovného zacházení je v dnešní době upravena zákony, mezinárodními smlouvami a je také obsažena v Listině základních práv a svobod (ústavní zákon č. 2/1993 Sb.). V roce 2009 byl přijat antidiskriminační zákon (zákon č. 198/2009 Sb.,

§ 1), který má blíže specifikovat právo na rovné zacházení a zákaz diskriminace (Kociánová, 2012, str. 117).

- **Rovné zacházení** – jedná se o opatření, která mají zajišťovat ochranu před diskriminací a která je možné s přihlédnutím na dobré mravy požadovat vzhledem k podmínkám v daném prostředí a osobním poměrům toho, kdo zajišťuje rovné zacházení. Rovným zacházením se také rozumí zprostředkování rovných příležitostí pro všechny a nebýt diskriminován z důvodů stanovených zákonem (Jakubka, 2009).
- **Diskriminace** – jedná se o odlišné zacházení s osobami v totožných situacích bez adekvátního důvodu. Diskriminace musí existovat jako stav, který je popsán v antidiskriminačním zákoně. Jedná se o zásah do lidské důstojnosti. Je dělena na diskriminaci přímou a nepřímou. Přímá je takový případ, kdy je s jednou osobou zacházeno hůře, než s druhou v totožných situacích a to z důvodů, které jsou popsány v zákoně. Například zaměstnavatel nepovýší ženu z důvodu, že je to žena. Diskriminace nepřímá je taková, kdy je s osobou zacházeno hůře z důvodu zdánlivě neutrálního kritéria. Jedná se například o zákaz psů v restauraci, čímž je zakázáno vstupu i vodícím psům, a tedy i osobám se zdravotním postižením, které daného psa potřebují. Mezi diskriminaci je zařazeno i obtěžování, pronásledování, pokyny a navádění k diskriminaci. Příklady diskriminace mohou vznikat z důvodů: věku, pohlaví, sexuální orientace, náboženství, etnické příslušnosti aj. (Armstrong a Taylor 2015, str. 605; Co je diskriminace?, [b.r.]).

Při zaměstnávání lidí právní regulace hraje značnou roli jak ve vyspělých zemích, tak i značně působí na praxi řízení lidských zdrojů v rozvíjejících se zemích. Právní úpravy mají za úkol zajišťovat zaměstnancům ochranu před nespravedlností a nerovností. Mají zabezpečovat náležitou pracovní odměnu, rozumnou pracovní dobu či bezpečné pracovní prostředí (Armstrong a Taylor, 2015, str. 602, 612, 613). Přičemž podporu by zaměstnanci měli mít především v zaměstnavateli, který by neměl diskriminační chování tolerovat a proti němu vždy vystoupit, vyšetřit a následně potrestat. Takovéto jednání mu zároveň podpoří image sociálně odpovědného zaměstnavatele (Těřevová a kolektiv, 2017, str. 65).

## 2.8 DIVERSITY MANAGEMENT

Tento pojem se začal objevovat v souvislosti s problematikou na pracovním trhu, která se objevila v osmdesátých letech dvacátého století ve Spojených státech amerických.

V evropských zemích se začal významněji dostávat do popředí až v letech devadesátých a to jako reakce na demografickou situaci a globalizaci (Kociánová, 2012, str. 119). Na rozdíl od EU a USA v České republice tato problematika není natolik rozšířena, avšak její rozvoj je jedním z iniciativ Evropské unie. Rok 2007 byl Evropskou komisí pojmenován jako Evropský rok rovných příležitostí pro všechny, kdy byla snaha propagovat přínosy rozmanitosti (Mužáková, 2014, str. 18).

Pojem diversity se může překládat jako různorodost. Různorodost se chápe ve smyslu jakéhokoliv odlišného prvku, který nekopíruje obraz dané společnosti či pracovního týmu (Mužáková, 2014, str. 19). Původní výraz pochází z angličtiny a zahrnuje koncepci, jejímž cílem je vytvořit takové podmínky v podniku, aby mohly být plně rozvinuty dovednosti daného jedince bez ohledu na jeho odlišnost (Velíšková, ©2005-2016).

Slovní spojení diversity management se vykládá tak, že se jedná o širší spojení s výkladem ve smyslu řízení různorodosti. Lze ho vyjádřit jako rovnou příležitost pro všechny, což má za úkol zvládnout pracovní odlišnosti, jedná se například o schopnost domluvit se v cizím jazyce (Mužáková, 2014, str. 19 - 27). Koncepce diversity managementu vystupuje ze samotné rozdílnosti lidské společnosti. Je nutné s ní počítat, protože se jedná o přirozenou záležitost, kterou často nelze změnit. Mezi nezměnitelné prvky patří například věk, pohlaví nebo etnické příslušenství. S rozdílností se počítá i v legislativní oblasti a to přesněji v listině práv a svobod (Eger a kol., 2009, str. 14). Diversity management postihuje problematiku oblasti age managementu, work-life balanc, rovné příležitosti a diskriminace (Kociánová, 2012, str. 119).

Diversity management je brán jako nadstavba k rovné příležitosti. Rovnou příležitostí se totiž často rozumí pouze to, co můžeme najít v zákoně (tj. zabránění znevýhodňování některých skupin). Avšak diversity management zahrnuje jak oblast obsaženou v zákoně, tak navrhuje zároveň i k výhodám uplatňování různorodosti v podniku (Velíšková, ©2005-2016).

Důvod proč uplatňovat diversity management spatřuje Evropská komise v tom, že může pomoci vytvářet spojení mezi vnitřními a vnějšími aspekty práce v podniku. Výhody spatřuje ve snížení nákladů spojených s fluktuací a absentismem, rozvíjení kreativity a inovativnosti, rozšíření znalostí jiných kultur aj. Uplatňování diversity managementu je bráno jako konkurenční výhoda (Mužáková, 2014, str. 27-28). Praktikování diversity otevírá možnosti, jak vyřešit nepřízeň demografické situace a následného kolapsu ekonomiky, ke kterému by nízká porodnost a následné zvyšování průměrného věku populace vedlo.

Umožňuje totiž odbourávat předsudky, které by mohly být překážkou při zaměstnávání, a vede ke zvyšování tolerance ve společnosti (Velíšková, ©2005-2016).

## 2.9 PERSONÁLNÍ CONTROLLING

Pod slovem controlling se představí kontrola, ale zahrnuje i pojmy jako ovládat, řídit, regulovat a dohlížet na činnosti v podniku. Zprvu měl funkci především registrační, což zahrnovalo sběr dat. Později se k této úloze přidala funkce navigační, což byla oblast, která podsouvá controllingu aktivní roli, která se zaměřuje na kontrolu hospodárnosti a vylepšování návrhu. Nejvyšším orientovaným stupněm je controlling orientovaný na řízení. Tato oblast zahrnuje vytvoření vlastního systému řízení, který využívá informací z plánování, kontroly a regulace veškerých aktivit v podniku. Zahrnuje to funkce inovační a koordinační (Mikovcová, 2007, str. 7,11).

Personální controlling má za úkol hodnotit vztah mezi personálním řízením a dosahováním cílů podniku speciálně ke zviditelnění pozitivního přínosu zaměstnanců a personálního řízení v celkovém vývoji podniku (Kociánová, 2012, str. 123). Personální controlling je proces řídicí, který se zaměřuje na stanovování standardů. Standardy sleduje a vyhodnocuje. V případě potřeby upozorňuje na odchylky v této oblasti. Nejedná se o jednorázový proces ani ukazatel. Ukazatele z toho získané je nutné kontrolovat a interpretovat průběžně, protože takto lze nejlépe zjistit odchylky a proces vylepšit (Horváthová, Bláha, Čopíková, 2016, str. 324).

Dle Havlíčka (2012, str. 13) je controlling zaměřen především na budoucnost. Minulostí se zabývá pouze tehdy, pokud je to nutné pro budoucí řízení.

### **Strategický, taktický a operativní personální controlling a jejich použití**

Personální controlling je nástroj, který má napomáhat k určení míry přínosu personální práce k naplňování cílů podniku. Existují tři úrovně dle povahy a to jsou strategický, taktický a operativní personální controlling (Horváthová, Bláha, Čopíková, 2016, str. 326 - 327).

- **Strategický personální controlling** – jeho uplatnění spočívá především v optimalizaci podnikové architektury podniku (zahrnuje její navržení, vytvoření a zároveň i její sledování, a to i v průběhu změn, které v podniku nastanou). Také by měl být schopen vytvářet zpětné vazby v případě výběru klíčových pozic a následné vytvoření nestranné oponentury při obsazování klíčových pozic (Havlíček, 2012, str. 191 – 193).

- **Taktický personální controlling** – ucelený a provázaný systém ukazatelů, které slouží k vyhodnocení efektivity jednotlivých procesů a personálního oddělení jako celku, aniž by to bylo navázáno na personální strategii (Horváthová, Bláha, Čopíková, 2016, str. 327).
- **Operativní personální controlling** – vyhodnocuje krátkodobou faktickou výkonnost podniku jako celku s ohledem na počet zaměstnanců. Zohledňuje jejich efektivitu a následně vyhodnocuje výkonnost jednotlivých zaměstnanců. S čímž se váže stanovování výše personálních nákladů a následné srovnávání s realitou. Také má za úkol řídit výkonnost zaměstnanců - stanovovat jejich osobní plán, monitorování a návrhy pro zefektivnění a zvýšení hospodárnosti zaměstnanců. Dále hodnotí postoje a způsoby chování zaměstnanců, přičemž absenci a fluktuaci lze použít jako ukazatel ztotožnění zaměstnanců s podnikem (Havlíček, 2012, str. 195 -196; Kociánová, 2012, str. 123).

Důvody použití personálního controllingu jsou vyhodnocovací. Zatímco management má za úkol budovat týmy, tak controlling má za úkol tyto týmy vyhodnocovat, monitorovat jejich výkonnost a hodnotu, kterou podniku přinesou a navrhnout případná zlepšení při řízení podniku (Havlíček, 2012, str. 191,192).

### **Personální benchmarking**

Benchmarkingovou funkcí je srovnání podniku s jiným podnikem. Má za úkol vytvořit hrubý nástin o okolních podnicích a zároveň provést vnitřní rozbor, který by nám měl dávat informace o přednostech, nedostatcích a zdrojích podniku (Dvořáková a kol., 2007, str. 391).

Personální benchmarking mapuje situaci v personální oblasti. Je určen především personalistům a vedoucím zaměstnancům. Podniku poskytuje informace o stavu podniku, kde by měl udělat změnu pro zvýšení konkurenceschopnosti (Dvořáková a kol., 2007, str. 391).

## **2.10 MODERNÍ METODY U ZAMĚSTNANCŮ**

Mít tu nejlepší a nejkvalifikovanější pracovní sílu by mělo být jednou z priorit podniku. Důvody jsou zcela patrné – dochází k snižování chybnosti zaměstnance, k navyšování produktivity podniku, ke zvyšování inovací atd. Obsazování pracovních pozic je tedy nutné věnovat náležitou pečlivost a péči.

Získávání a výběr zaměstnanců patří mezi základní proces při formování personálu podniku. Má několik fází – definice pracovního místa, zmapování trhu práce, volba způsobu zaujetí potenciálního zaměstnance, metoda zvolení zaměstnance a jeho následný výběr. Velký vliv v dnešní době na získávání zaměstnanců mají sociální sítě (Žufan, 2012, str. 52).

Jedním z kroků je samotné přilákání zájemců, ať z vnitřního či vnějšího segmentu trhu. Je výhodou mít již vhodně vypracovaný popis a požadavky na pracovní místo, aby docházelo k zaujetí co nejvhodnějších kandidátů. Mezi způsoby oslovení a získání potenciálních zaměstnanců patří tištěná média (inzeráty v médiích), doporučení současných zaměstnanců či různé databáze (data o minulých přijímacích řízeních, zaslané životopisy samotnými uchazeči aj.). Avšak hlavním trendem dnešní doby při hledání zaměstnanců je hledání prostřednictvím internetu. Mnoho podniků má na svých internetových stránkách informace o volných pracovních pozicích. Je však nutné, aby byl podnik aktivně vyhledáván uchazeči, proto často podniky preferují inzerci na specializovaných portálech. Pro Českou republiku to jsou například jobs.cz, prace.cz, anebo mohou být součástí větších webových portálů (Seznam.cz, Centrum.cz aj.) (Žufan, 2012, str. 53 – 58). Další možností získání zaměstnanců je zprostředkování pomocí agentur, kdy agentura předem ověří žadatele, což usnadňuje práci personalistovi. Využití externích služeb se označuje outsourcing. Využití agentur představuje finanční výdaj, jelikož si agentury mohou účtovat určitou procentuální částku z platu doporučeného zaměstnance. Je tedy nutné zvážit, zda by nebylo výhodnější využít inzertních služeb. Při využívání agentur je třeba sdělit jim co nejpřesnější požadavky, aby nedocházelo k doporučování nevhodných kandidátů (Armstrong, 2007, str. 355).

Získávání zaměstnanců pomocí počítačových sítí se označuje jako E-recruitment. Tento proces zahrnuje přilákání, třídění, klasifikování uchazečů, na něž navazuje následné rozhodnutí o jejich přijetí či odmítnutí. Jeho výhoda spočívá v tom, že podnik může poskytnout více potřebných informací. Dané informace může nadále aktualizovat dle potřeby. Umožňuje zahrnout do online výběru sebehodnocení, elektronické třídění a testování osobnosti uchazeče. Elektronické testy nabízejí snadnější standardizování a vyhodnocování. Nevýhodou e-recruitmentu je, že se mohou hlásit nevhodní uchazeči, které je nutné autoselekcí eliminovat (Armstrong, 2007, str. 353-354).

Po získání dostatečného množství žádostí následuje jejich selekce a následný výběr zaměstnance. Může k tomu docházet například biontovým dotazníkem, který se používá hlavně při velkém množství žádostí. Poté přichází samotný výběr konkrétního zaměstnance. Mezi způsoby výběru zaměstnanců patří rozhovory (individuální, rozhovorové panely,

výběrové komise), testy pracovní způsobilosti (psychologické, inteligence, schopností), assessment centra a grafologie. Assessmentové centrum posuzuje, do jaké míry uchazeč vyhovuje kultuře podniku. Jedná se vlastně o sehrání klíčových situací pro podnik a jejich sledování potřebnými proškolenými vedoucími. Výhodou je, že i samotný uchazeč může vyzkoušet nastalé situace a zda by mu daná práce vyhovovala. Metoda zahrnuje rozhovory i testy (Armstrong, 2007, str. 358- 392).

## **2.11 TREND SOCIÁLNÍCH SÍTÍ A INTERNETU**

Trendem dnešní doby jsou sociální sítě, které jsou často využívány personálními útvary, zejména při vyhledávání a výběru zaměstnanců. Sociální sítě mohou na uchazeče vrhat jak pozitivní, tak negativní světlo. Mnohdy si uchazeč neuvědomuje, jakým způsobem se prezentuje na sociálních sítích. Získávání těchto informací z internetu je zcela legální způsob. Z pohledu výběru zaměstnance se však nelze omezit pouze na tento způsob výběru. Na druhou stranu nemůže být překvapením, že může být uchazeč odmítnut, pokud by hrozilo poškození dobrého jména podniku. (Žufan, 2012, str. 65-66).

Využívání sociálních sítí se dostává i do pracovní sféry. Podniky k tomuto stavu jsou buď nakloněny, jelikož je tu možnost rychlejší a účinnější komunikace, nebo ho odmítají. Důvodem k odmítnutí je obava ze snížení produktivity zaměstnanců. Jejich výhodou je rychlost navazování kontaktů v krátkodobém časovém horizontu. Lze tam také zjistit spousta informací o daném člověku. Členění sociálních sítí je hned několik. Sociální sítě lze členit dle účelu zřízení, na základě jejich funkce či dle toho, zda se jedná o sítě všeobecné nebo oborové (Horváthová, Bláha, Čopíková, 2016, str. 296 - 300).

Mezi nejpopulárnější sociální sítě, které personalisté využívají, patří Facebook, Twitter a LinkedIn. Jejich popularita je převážně dána tím, že patří k nejvyužívanějším sítím, tudíž se zde najde nejvíce informací (Halbrštát, 2014). Facebook patří k největší a nejúspěšnější sociální síti na světě (Horváthová, Bláha, Čopíková, 2016, str. 307). Krom již známých osobních účtů byla spuštěna platforma pro podniky s názvem Workplace. Její účel spočívá v tom, že má sloužit ke komunikaci a sdílení pracovních záležitostí. Nedochozí k propojení s osobním účtem, neobsahuje reklamy a cena platformy je oproti konkurentům nižší (Tomanová, 2016).

Sociální síť, která je přímo určená k vyhledávání kontaktů mezi zaměstnanci je LinkedIn. Prostřednictvím vytvořeného účtu je možné navázat kontakt jak se současnými kolegy, tak i kontakt pro pracovní příležitosti a možnosti ke sdílení informací.

Založení účtu je zdarma a momentálně má portál přes 433 milionu členů (LinkedIn, ©2016). Žufan (2012, str. 66) uvádí jako výhodu to, že je možné oslovovat kandidáty prostřednictvím tohoto portálu, aniž by byla použita inzerce. Jako negativum spatřuje to, že účet umožňuje nastavit zájem o oslovení s nabídkou o pracovní pozici, čímž se může vystavit nelibosti současnému zaměstnavateli.

## **2.12 MODERNÍ VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ**

Podstatným prvkem a zároveň úkolem podniku je udržet již zaměstnané zaměstnance tak, aby dokázali držet krok s nejnovějšími trendy a postupy. To slouží k tomu, aby nadále mohli vytvářet potřebné hodnoty pro podnik a byla dodržována potřebná bezpečnost na pracovišti. Obecně je tento proces označován jako vzdělávání zaměstnanců. Dalším důvodem proč vzdělávat zaměstnance je ten, aby měli aktuální informace o svém oboru a byli připraveni na případnou změnu. Vzdělávání jim umožňuje nové zaujetí ve standardních pracovních úkonech, rozšíření znalostí v jejich specializaci či možnost seberealizace, která je velmi podstatná v osobním rozvoji zaměstnance.

V praxi rozlišujeme dvě základní formy vzdělávání a to jsou on the job (dochází přímo ke vzdělávání na pracovišti – coaching, mentoring) a off the job (vzdělávání mimo pracoviště povětšinou ve více lidech - workshopy, brainstorming či developmnet centra) (Koubek, 2015, str. 265 – 267).

### **Manager Shadowing**

Jako jeden z nových moderních trendů vzdělávání na pracovišti pro rozvoj potřebné způsobilosti pro vykonávání manažerské pozice je uváděno stínování manažerů, v angličtině označováno jako Manager Shadowing. Jedná se o způsob, jak může méně zkušený student, případně uchazeč, získat zkušenosti z reálných situací. Princip spočívá v tom, že student (uchazeč) je při všech pracovních aktivitách u přiděleného manažera. Chová se jako jeho stín. Student má možnost nahlédnout do pracovní náplně manažera a osvojit si některé jeho reakce či pohnutky, které ho vedly k danému rozhodnutí. Výhoda je také v tom, že student má možnost se přímo zapojit do pracovního procesu a porovnat své teoretické znalosti s realitou. Často může docházet i k navázání osobnějších vztahů, které mohou být ku prospěchu oběma stranám. Manažer je pak sdílnější, i co se týče emoční stránky při plnění pracovních úkonů a otevřenější v odpovídání na dotazy. I pro samotného manažera z toho plynou výhody v podobě zdokonalování pracovních povinností a pohledu třetí strany na danou situaci. Určitá nevýhoda tohoto procesu je spatřována v tom, že je problém najít vhodného manažera, který



by chtěl být sledován a cítil se na vykonávání funkce pedagogického vzoru, často jsou manažeři pracovně přetíženi a nemají prostor na to, aby se věnovali uchazeči. Problém může nastat také v tom, že podnik nechce uchazeči odhalovat další interní materiál. Jedním z problémů může být neochota uchazeče se nechat vzdělávat, což je ale problém u většiny vzdělávacích způsobů, že je podmínkou, aby daný uchazeč sám chtěl (Bednaříková, 2006, str. 9 - 15). Obdobou stínování manažerů je mentoring a coaching. Rozdíl je však v tom, že v těchto případech se jedná už o dohled nad samotným výkonem v práci, nikoliv o sledování a přiučování se od jiného zaměstnance.

### **E - learning**

Jako příklad vzdělávání mimo pracoviště je uváděn například e-learning. Jedná se o vzdělávání na pracovišti prostřednictvím využití sítě či přenosných medií (DVD, CD). Umožňuje vzdělání různě rozptýleným zaměstnancům. Jako základní princip je uváděna pojivost. Jedná se o proces, kdy by měly být počítače spojeny do sítě, mělo by docházet ke sdílení informací a propojení osob s jinými osobami. Tyto věci zajišťuje tzv. krajina nebo architektura e-learningu. Při jejím vytváření je nutné zohlednit účel, k jakému vzdělávání má sloužit. E-learning může probíhat jak v individuální, tak i v kolektivní formě. Plus e-learningu je v tom, že osoba, která se vzdělává, má kontrolu nad probíhajícím vzděláním. Na druhou stranu i zadavatel ví, jak daná osoba je ve svém vzdělání aktivní a jak ji to jde. Důležitým prvkem při využívání této formy vzdělávání je podpora od tutorů, konzultantů či e-moderátorů. Jejich podpora může značně zvýšit efektivnost vzdělávání (Armstrong, 2007, str. 481 – 482).

Výhodou je možnost přizpůsobit tempo individuálním potřebám zaměstnance. Jedná se o časově efektivní vzdělávání v tom smyslu, že zaměstnanec se může vzdělávat v okamžiku, kdy má méně práce a časově mu to z hlediska pracovního rozvržení dne vyhovuje. Popřípadě lze přenést vzdělání i mimo pracoviště. Nevýhoda může být vysoká cena projektu (Koubek, 2015, str. 273).

Při zvolení této metody je také nutné brát na zřetel dovednosti zaměstnanců, zda by dokázali využít potenciál, který tato metoda nabízí. Je nutné zohlednit, zda daný zaměstnanec dokáže s programem manipulovat. Na zvážení je také vhodnost, a jaký bude pro něj mít školení přínos. Při využití této metody by samozřejmě mělo docházet i ke zpětné kontrole, aby se zjistilo, zda bylo dosaženo tížného výsledku a daná problematika byla nastudována.

Kontrola může nastat například formou testu na závěr probírané problematiky, popřípadě přezkoušením pověřenou osobou.

### 3 PRAKTICKÁ ČÁST

Praktická část mé bakalářské práce proběhla v podniku Synthesia, a.s., kde jsem byla seznámena s uplatněním moderních trendů v praxi. Praktická část se uskutečnila formou individuálního hloubkového rozhovoru dle předem připraveného scénáře dotazování (viz. příloha 1). Rozhovor proběhl s vedoucí personálního oddělení a dalšími příslušnými personalisty, kteří mají na starosti sledování jednotlivých moderních trendů.

#### 3.1 SYNTHESIA, A.S.

Jedná se o společnost, která patří k tradičním podnikům, ale která má zároveň místo na předních světových trzích. Samotná výroba se datuje k roku 1920, kdy v Pardubicích vzniká akciová továrna na výrobu výbušnin. Pojem Synthesia se objevuje v roce 1928, kdy je založen sesterský závod právě s tímto názvem. V roce 1994 se podnik transformoval na akciovou společnost s názvem Synthesia, a.s.. Po roce 2009 je jediným majoritním vlastníkem společnost AGROFERT HOLDING, a.s.. AGROFERT, a.s. je akciová společnost, která je složena z dceřiných společností, mezi které se řadí i společnost Synthesia, a.s. (Synthesia, ©2011a).

Akciová společnost Synthesia je podnik, jehož činností je výroba, prodej a zpracování chemických výrobků a činnosti tyto aktivity podporující. Zaměstnává okolo 1600 zaměstnanců. Podnik se zaměřuje převážně na export, na který jdou  $\frac{3}{4}$  vyrobených výrobků. Akciová společnost Synthesia je rozdělena do 4 základních strategických obchodních jednotek, kterými jsou: SBU Pigmenty a barviva, SBU Nitrocelulóza, SBU Organická chemie a SBU Energetika. Jednotlivá SBU mají značnou část nezávislosti, ale zároveň jsou koordinovány centrálně (Synthesia, ©2011b).

- **SBU Pigmenty a barviva** – v tomto SBU dochází k výrobě pigmentů a barviv. Pigmenty jsou využívány pro barvení plastů, barvení vláken, výrobu nátěrových hmot, tiskových hmot a nabízeny jsou i nevodné a vodné pigmentové preparace. Podnik nabízí klasické azo pigmenty i HP pigmenty. Barviva se vyrábějí jak pro přírodní, tak i umělé materiály. Barviva se používají pro barvení a potisk těchto materiálů. Rovněž se vyrábí barviva pro barvení kůže, kožešin, dřeva a jiných materiálů (Synthesia, ©2011c; Synthesia, ©2011d).
- **SBU Nitrocelulóza** – do tohoto SBU se zahrnuje průmyslová nitrocelulóza, energetická celulóza, anorganické kyseliny a soli, oxycelulóza. Průmyslová

nitrocelulóza je využívána zejména v oblasti nátěrových hmot. V oblasti energetické nitrocelulózy se produkty využívají zejména v těžebním a zbrojařském průmyslu. Mezi hlavní produkty v odvětví anorganických kyselin patří kyselina sírová a dusičná. Z těchto kyselin se vyrábí různé čistoty, koncentrace a jiné produkty jako oleum, nitrační směsi, hydrogensířičitan sodný aj.. V podniku Synthesia, a.s. se rovněž v tomto SBU vyrábí oxycelulóza. Podnik Synthesia, a.s. je předním výrobcem této látky využívané v biomedicině (Synthesia, ©2011c; Synthesia, ©2011e).

- **SBU Organická chemie** – do tohoto SBU se zahrnuje farmacie, pesticidy, zákaznické syntézy a polotvary. V odvětví pesticidů se připravují látky, které se používají k likvidaci nežádoucí plevelné vegetace. U zákaznických syntéz se podnik Synthesia, a.s. snaží vyjít vstříc potřebám konkrétních zákazníků. Aktuální portfolio segmentu polotvarů je zaměřeno: na výrobu střelného prachu, na výrobu farmaceutických ingrediencí, na fosgenaci a aromatické izokyanáty. Ke klíčovým technologiím používaných v tomto odvětví patří nitrace, hydrogenace a fosgenace, ale neoddělitelnou součástí výroby jsou rovněž sulfonace, chlorsulfonace a kondenzace (Synthesia, ©2011c; Synthesia, ©2011f).
- **SBU Energetika** – společnost vyrábí a distribuuje energii. Forma energie je vodní pára a tepla. Tato energie je schopna uspokojit potřeby všech subjektů v areálu společnosti (Synthesia, ©2011c).

### 3.2 PROJEKT VÝZKUMU

#### Hlavní cíl výzkumu

Hlavním cílem výzkumu je zmapovat využívání moderních trendů v podniku Synthesia, a.s..

#### Dílčí cíle výzkumu

**Cíl 1:** Zmapovat moderní trendy v podniku:

- Druhy uplatňovaných moderních trendů
- Pozitivní vliv moderních trendů
- Negativní stránka moderních trendů
- Proces zavádění trendů

**Cíl 2:** Popsat postavení moderních trendů v podniku:

- Důležitost jednotlivých trendů
- Podávání informací o jednotlivých trendech
- Možnost navrhovat trendy
- Obsazování klíčových pozic

**Cíl 3:** Určit pozice praktikovaných trendů:

- Jakou formou dochází k naplňování moderních trendů
- Obtížnosti při uplatňování některých trendů
- Vliv moderních trendů na budoucnost
- Spolupráce se vzdělávacími středisky

**Cíl 4:** Nalézt využití moderních trendů a identifikovat jejich vliv na okolí

- Podpora image podniku díky moderním trendům
- Reporting moderních trendů ke stakeholderům
- Srovnávání s konkurencí
- Zaměstnávání cizinců
- Podpora mimopodnikových akcí

#### **Volba zdrojů dat**

Data budou získána primárním způsobem – osobním dotazováním.

#### **Volba typu primárního výzkumu**

Primární výzkum bude uskutečněn formou kvalitativního výzkumu.

#### **Volba metody kvalitativního výzkumu**

Metoda kvalitativního výzkumu bude uplatněna formou hloubkového rozhovoru, který bude řízen dle vypracovaného scénáře dotazování. Otázky budou pokládány vedoucímu personálního oddělení, případně jednotlivým zaměstnancům personálního oddělení.

#### **Volba metody výběru vzorků respondentů**

Respondenti budou vybráni nereprezentativním šetřením (záměrný výběr).

## **Metody analýzy výsledků výzkumů**

Analýzou výsledků je obsahová analýza.

## **Organizačně – technické zabezpečení výzkumu**

Výzkum bude proveden vlastními silami – Martinou Glazarovou – studentkou Univerzity Pardubice, Fakulty chemicko-technologické, studijního oboru Ekonomika a management chemických a potravinářských podniků, studující ve třetím ročníku.

### **Technické zabezpečení**

Pro uskutečnění výzkumu je potřeba: scénář dotazování, počítač s aplikací MS Word, kancelářské potřeby.

### **Harmonogram výzkumu**

Teoretická příprava tazatele – červen 2016 – listopad 2016

Teoretická příprava o podniku Synthesia, a.s. – prosinec 2016 – leden 2017

Příprava scénáře dotazování – únor 2017 – březen 2017

Realizace – duben 2017

Zpracování získaných informací – duben 2017 – červen 2017

## **3.3 SCÉNÁŘ DOTAZOVÁNÍ**

**Otázka číslo 1: Nové tisíciletí klade důraz na moderní trendy v personálním managementu. Které z nich se uplatňují ve Vašem podniku?**

Ve společnosti Synthesia, a.s. se využívají nové moderní trendy. Jedná se zejména o sociální odpovědnost podniků, work–life balance, talent management, diversity management a moderní výběry a vzdělávání zaměstnanců. Velmi je rozvinuta sociální odpovědnost podniků. Avšak z důvodu charakteru zaměření podniku je obtížnější zavádět alternativní pracovní úvazky a to zejména u dělnických pozic, ale pokud je možné sladit pracovní úkon a daný úvazek, tak podnik nemá problém vycházet vstříc zaměstnancům. V případě holistického managementu se ho podnik snaží uplatňovat.

**Otázka číslo 2: Jaký největší přínos pro podnik v nových trendech spatřujete?**

Největší přínos moderních trendů je spatřován v podobě efektivnějšího vzdělávání a možnosti zavádění benefitů, které jsou pro zaměstnance zajímavé a lákavé. V oblasti age

managementu se jedná zejména o předávání zkušeností mezi generacemi. Talent management umožňuje rozvinout spolupráci se školami a oslovit potenciální zaměstnance přímo tam.

**Otázka číslo 3: Je možné, aby moderní trendy přispívaly k snižování nákladů v podniku?**

Je připouštěno, že je to možné. U člověka všechno souvisí se vším. V případě, že je zaměstnanec v psychické pohodě, tak jeho práce je efektivnější, klesá možnost tvoření chyb při práci a dochází k snižování rizika vzniku úrazu. Na snižování rizika vzniku úrazu mají vliv i pravidelná školení a přezkušování.

**Otázka číslo 4: Existují nějaká negativa při uplatňování moderních trendů? Případně která?**

Určité negativum spočívá v samotné lidské povaze, která nemusí být vždy nakloněna k ochotnému přijetí změn a učení se něčemu nového. Příkladem může být zavádění e-learningu. Jedná se o novou technologii, která umožňuje efektivnější a pohodlnější vzdělání. Avšak někteří zaměstnanci nemusí na danou formu být zvyklí a ochotni tuto formu vzdělávání akceptovat.

**Otázka číslo 5: Informujete se o nových trendech v oblasti personálního managementu? Spolupracujete se vzdělávacími středisky v této oblasti?**

Podnik spolupracuje se středisky v této oblasti, pravidelně se jich využívá okolo padesáti.

Jedním z využívaných středisek je Centrum andragogiky, s.r.o. v Hradci Králové. Spolupráce s tímto střediskem probíhá tak, že je zprostředkována doprava tam i zpět od podniku a v Hradci Králové je zprostředkováno školení. Poté podnik úzce spolupracuje s pracovními úřady, kde má umístěny stojany s propagací firmy.

Dále je rozvinuta spolupráce se Střední průmyslovou školou chemickou v Pardubicích, která je autorizována pro vykonávání zkoušek. Jedná se o tříměsíční kurz v rozsahu okolo 150 hodin a je určen pro zaměstnance, kteří nemají chemické vzdělání. Po tomto absolvování dostanou potvrzení o účasti na kurzu. Pokud se zaměstnanec bude účastnit alespoň dvou kurzů, může si dodělat výuční list.

**Otázka číslo 6: Když zavádíte nové trendy do podniku, jak postupujete? Kdo o výběru a zavedení rozhoduje?**

Rozhodnutí o moderním trendu je navrženo prostřednictvím personální ředitelky. Přijetí návrhu musí být schváleno vedením společnosti.

**Otázka číslo 7: Jak dlouhá je doba mezi rozhodnutím a vlastním zavedením nových trendů?**

Nelze přesně specifikovat dobu mezi rozhodnutím a vlastním zavedením. Záleží na druhu nového trendu, přičemž některé změny přicházejí centrálně od Agrofertu.

**Otázka číslo 8: Informujete zaměstnance podniku o změnách v přístupu k lidským zdrojům?**

O změnách se zaměstnanec informuje prostřednictvím intranetu či v případě, že zaměstnanec nemá přístup k intranetu, tak každé oddělení má svou nástěnku. V podniku se vydávají noviny, které vycházejí jednou měsíčně kromě letních prázdnin, a zaměstnanec má možnost získat z nich přehled o dění v podniku. Pro řízení novin je ustanovena redakční rada. Informace o změnách se předávají rovněž prostřednictvím příslušných vedoucích jednotlivých oddělení. Informace získávají vedoucí pracovníci na pravidelných poradách a pravidelně informují své podřízené o změnách.

**Otázka číslo 9: Pokud ano, mohou zaměstnanci navrhnout zlepšení v rámci moderních trendů? Čeho se změny nejčastěji týkají?**

Ano, mohou. Nejčastěji se týkají návrhů na čerpání podnikových benefitů. A to zejména využití lázeňských pobytů, telefonních paušálů či sjednání pojištění (důchodového).

**Otázka číslo 10: Které benefity zaměstnancům nabízíte? A které z nich patří k nejpopulárnějším?**

Mezi nejpopulárnější patří příspěvky na rekreaci, sport a kulturu. Naším zaměstnancům nabízíme příspěvek 1500 Kč za rok ve formě UNIŠEKU. Tuto poukázku lze využít na sportovní aktivitu či nákup v lékárně dle volby zaměstnance. Dále nabízíme zvýhodněné rekondiční a zážitkové pobyty.

Zaměstnanci mohou využívat zvýhodněné teplé obědy v areálu podniku za 19 Kč za oběd, možnosti zvýhodněného volání tzv. „Modré volání“ i pro jejich blízké, příspěvek na penzijní pojištění až 500 Kč/měsíc - výše příspěvku se odvíjí od toho, kolik si zaměstnanec



přispívá sám. Dalším benefitem jsou zvyhodněné produkty v rámci Agrofertu a finanční prémie při setrvání v podniku od určitých odpracovaných let v podniku.

Zaměstnanci mají zkrácenou pracovní dobu na 37,5 hodin týdně a je jim poskytnuto 5 týdnů dovolené. V podniku nejsou přímo zavedeny tzv. „Dady’s Leave”, ale počítá se s tím, že v případě, kdy se zaměstnanci narodí potomek, tak si zaměstnanec bude brát volno.

#### **Otázka číslo 11: Máte nějaké mimopracovní aktivity pro zaměstnance?**

Podnik spoluorganizuje Dětské dny, kdy se zpravidla pronajme dráha na závodišti. Poté podporuje setkávání zaměstnanců a to včetně těch bývalých. Cvičební a relaxační aktivity se podporují hlavně formou příspěvku (UNIŠEK v hodnotě 1500 Kč/rok). Podnik má sjednané akční ceny v plaveckém bazénu v Lázních Bohdaneč a též má snížené ceny pro návštěvu divadla, kdy zaměstnanci stačí předložit pracovní průkaz. Nabízí jazykové kurzy za zvyhodněných podmínek pro rozvoj zaměstnanců.

#### **Otázka číslo 12: Spatřujete v daných aktivitách a benefitech motivaci pro zaměstnance stávat se produktivnějšími?**

Díky daným aktivitám a benefitům zaměstnanci spatřují to, že si jich zaměstnavatel váží a pečuje o ně. Rovněž zaváděním prvků work–life balancu se zaměstnancům dopřává určitá vyváženost mezi pracovním nasazením a mimopracovním životem. Tyto prvky umožňují zaměstnancům relaxovat a některé z nich i propojit tyto dvě sféry života, kdy například u dětských dnů mohou strávit čas s rodinou a zároveň může docházet k prohlubování vztahů v pracovním kolektivu, a tím k navozování pracovní pohody, což může vést k efektivnější práci na pracovišti.

#### **Otázka číslo 13: Jaké druhy alternativních úvazků zaměstnancům nabízíte?**

Z důvodu charakteru pracovní náplně zaměstnanců jsou alternativní pracovní úvazky omezeny pouze na pozice, které je umožňují. Pokud to je možné, využívají se zkrácené úvazky a ve výjimečných případech práce na dálku. V podniku z alternativních úvazků využíváme zejména dohody o provedení práce či dohody o provedení činnosti.

#### **Otázka číslo 14: Využíváte interim management či outsourcing personálních služeb?**

V podniku se využívají agenturní zaměstnanci ve výrobě, na úklidu, na vaření a v hlídání podnikových prostorů. Personální oddělení zajišťuje spolupráci s agenturami a agentury si shánějí potřebné zaměstnance pro danou pozici samy. Není pravidlem, že by jedna

agentura zajišťovala vše. Pro jednotlivé úkony se volí různé agentury. V případě personálních služeb se outsourcuje pouze vzdělávání.

Interim management se cíleně nepoužívá, jeho použití je zcela individuální a odvíjí se od nastalých situací v podniku.

#### **Otázka číslo 15: Jakým způsobem probíhá výběr zaměstnanců?**

Na veškeré pozice je vypsáno výběrové řízení. Nabídky na zaměstnání se inzerují na vybraných internetových portálech - hlavně na stránkách podniku Synthesia, a.s. a Agrofert, a.s. a na stránkách zaměřujících se na inzerci pracovních míst (například jobs.cz). Při výběrů uchazečů dochází ke spolupráci s pracovními úřady. Prvním krokem při výběru zaměstnanců je analýza přijatých životopisů a na základě této analýzy jsou vybrány vhodné kandidáti, které pak personální úsek osloví a pozve k výběrovému řízení. Výběrové řízení probíhá za účasti příslušných vedoucích, kteří rozhodují o vhodnosti kandidáta na příslušnou pozici. Výběrové řízení může být spojeno s prohlídkou pracoviště. V případě, že je kandidát vybrán, pak následuje lékařská prohlídka a je sjednán pracovní poměr. Pokud je uchazeč odmítnut, ale je vhodným kandidátem na jinou volnou pracovní pozici, je mu tato pozice nabídnuta. Jestliže v daný moment není vhodné místo pro kandidáta, tak je veden v podnikové evidenci uchazečů a v případě uvolnění příhodného místa je podnikem kontaktován.

Pokud má kandidát chemické vzdělání, tak může být ihned přijat. V případě, kdy uchazeči chybí chemické vzdělání, si vzdělání musí prostřednictvím kurzu doplnit. Kurz poskytne povědomí o chemii a zásadách nutných pro bezpečnost v tomto odvětví. Zaměstnanec dostane osvědčení, že prospěl u akreditovaného kurzu. Je možné si dodělat za podpory podniku kvalifikaci, a to v časové délce tří měsíců. Poskytování kurzů je zajištěno ve spolupráci se Střední průmyslovou školou chemickou v Pardubicích.

#### **Otázka číslo 16: Které vyšetření musí zaměstnanec absolvovat při nástupu do podniku?**

Četnost a druh vyšetření je dán ze zákona 361/2007 Sb. nařízením vlády z 12. prosince 2007 a 79/2013 Sb. vyhláškou ze dne 26. března 2013.

#### **Otázka číslo 17: Jak probíhá výběr školení?**

Některá školení jsou ze zákona povinná. Tato školení zaměstnanec musí absolvovat. Poté si zaměstnanec může vybrat z interních školení z Katalogu vzdělávacích akcí (je vytvořen interním zaměstnancem na pracovní pozici Specialista vzdělávání). Na tato školení

se přihlašuje přes podnikový web, nebo přes příslušného vedoucího. V případě externích školení musí být možnost účastnit se školení schválena nejprve příslušným vedoucím a následně ředitelem podniku. Po absolvování školení se proplácí cestovního příkazu, ale až tehdy, kdy se odevzdá hodnocení akce.

**Otázka číslo 18: Uplatňuje se e-learning jako jedna z forem vzdělávání? Jaké jsou jeho plusy a mínusy?**

E-learning se řídí centrálně ze společnosti Agrofert, a.s. a je uplatňován u pracovní pozice – Řidiči referenti. Zaměstnanec se přihlásí na vybrané školení na určitý den a v ten den mu přijde odkaz. Odkaz obsahuje informace a test. Zaměstnanec má 20 dní na vyplnění testu. Po vyplnění se odešle osvědčení o absolvování kurzu. Výhodou je, že osvědčení si může zaměstnanec rovněž vytisknout pro sebe, poskytnuté informace mu rovněž zůstávají a kurz může absolvovat pro něj v příznivém čase. V případě potřeby ho má možnost přerušit a vrátit se k němu později. Nevýhoda e-learningu spočívá v tom, že osvědčení platí kratší dobu (1 rok) než je tomu u školení se školitelem (2 roky).

**Otázka číslo 19: Jsou u Vás zaměstnání i cizinci? Jak probíhá přijetí cizinců?**

Obecně zaměstnávání cizinců má v České republice zelenou. Jedná se o trend, kdy se hledají nové možnosti, jak získat zaměstnance. Při zaměstnávání cizinců se odlišuje, zda jsou občany některé země Evropské unie či nikoliv. U kategorie občanů z Evropské unie se jedná o stejný proces jako u občanů z České republiky. Lze je přijmout téměř ihned. U občanů mimo Evropskou unii je to složitější. U těchto občanů se rozlišuje, zda mají na území některé země Evropské unie trvalý pobyt. V tomto případě se postupuje jako u občanů Evropské unie. U občanů, kteří nemají trvalý pobyt v Evropské unii, se jedná o dlouhodobý, administrativní proces. Tento proces trvá až 6 měsíců. Podnik je zařazen do režimu Ukrajina, který se zaměřuje na zaměstnávání lidí z Ukrajiny. U podniku Synthesia, a.s. je pro zaměstnance z cizích zemí zajištěn kurz češtiny. Kurz nejprve probíhá intenzivní formou každý den a poté každý den, kdy zaměstnanec nemá směnu. Tento kurz je hrazen podnikem. Výuku zajišťuje externí tlumočnick či lektor, který má uzavřenou DPP.

**Otázka číslo 20: Dochází při výběru zaměstnance k využití sociálních sítí a internetu?**

V podniku dochází k využití sociálních sítí a internetu, a to u dělnických pozic – zde se upřednostňuje zejména Facebook. U více specializovaných a vyšších pozic se

upřednostňuje LinkedIn. Dále podnik posílá nabídku pracovních míst na internetové portály, například - jobs.cz, cz.indeed.com, praceunas.cz či easyjobs.cz.

*Jaké výhody přináší inzerování přes internet?*

Výhodou inzerování přes internet je možnost aktuálnosti jednotlivých inzerátů, podnik má o nich neustále přehled. Také díky tomu, že se inzeruje přes různé portály, přináší to určitou hodnotu PR, kdy jednotlivé inzeráty směřují na stránky podniku.

**Otázka číslo 21: Dochází v podniku k uplatňování talent managementu?**

V podniku se uplatňuje talent management.

**Otázka číslo 22: Pokud ano, tak jakým způsobem nahlížíte na pojem talent management?**

Podnik je generálním partnerem soutěže Mladý chemik, kdy projevuje o šikovné účastníky zájem a snaží se je získat. Také probíhá spolupráce se školami, a to se školami různého zaměření. Mezi univerzity, se kterými podnik hlavně spolupracuje, se řadí Univerzita Pardubice (Fakulta chemicko – technologická), Univerzita Palackého v Olomouci (Přírodovědecká fakulta) a Vysoké učení technické v Brně.

Podnik podporuje rozvoj zaměstnanců i po nástupu, kdy zaměstnanci je naplánován profesní rozvoj. Rozvoj je pro každého zaměstnance individuální a po dosažení je stanovena nová meta. Dosažení plánované úrovně je spojeno i se zvýšením mzdy, což může být motivací pro zaměstnance, proč se vzdělávat.

**Otázka číslo 23: Kontaktujete přímo potenciální zaměstnance a případně na jaké územní úrovni?**

Primárně se jedná o lokální kontaktování, pokud se nedaří pozici obsadit, tak se dané území rozšiřuje.

**Otázka číslo 24: Je v dnešní globální době problém obsadit klíčové funkce v podniku a udržet tyto zaměstnance v podniku? Hrají tyto zaměstnanci v podnikání klíčovou roli?**

Zaměstnanci hrají klíčovou roli, a proto jsou jednotlivé pozice zálohovány. Obsazování probíhá primárně u vedoucích postů z vnitřních zdrojů z důvodu znalosti prostředí. I když dochází k upřednostňování osob z interního prostředí, není podmínkou jejich

přesunutí na daný post. Tito kandidáti musí projít vstupním rozhovorem, jako uchazeči z externího prostředí.

**Otázka číslo 25: Zaujímáte větší množství potenciálních uchazečů po zavedení moderních trendů? Zabraňují či snižují tyto trendy počet zaměstnanců, kteří z podniku odcházejí?**

Spíš ne. Z důvodu, že i ostatní podniky se snaží zaujmout uchazeče v podobě moderních trendů.

**Otázka číslo 26: Existuje Age management ve Vašem podniku? Pokud ano, jakým způsobem se vychází vstříc životním fázím člověka?**

Age management se v podniku praktikuje, a to zejména formou zaučování, mentoringu a koučování. U způsobu ve formě alternativních pracovních úvazků opět záleží případ od případu a na charakteru pracovní pozice.

**Otázka číslo 27: Uplatňujete koučování, mentoring nebo manager shadowing? Pokud ano, jakým způsobem dochází k výběru subjektů do spolupráce? Jak spolupráce probíhá?**

V podniku dochází k využívání těchto metod. Z vnitřních zdrojů je vybrán zkušený zaměstnanec. Výběr závisí na doporučení vedoucího a na jeho uvážení, kdo je vhodným kandidátem. Vedoucí dohlíží na spolupráci mezi subjekty. Druhý subjekt je zpravidla zvolen v rámci školení či z projektů.

**Otázka číslo 28: Personální controlling má napomáhat vyhodnocovat přínos a kvalitu personální práce. Praktikujete v této oblasti personální benchmarking, nebo jakým způsobem dochází k zjišťování dostatečné kvality v této oblasti?**

Jedná se o trend, který je v dnešní době aktuální a dochází k němu neustále.

**Otázka číslo 29: Myslíte si, že trendy, na které se v podniku zaměřujete, podporují image tradiční firmy jako moderní?**

Podnik se snaží touto formou podpořit image tradičního podniku jako moderního.

**Otázka číslo 30: Podporujete reporting svých moderních trendů směrem ke svým stakeholderům?**

Dochází k reportingu moderních trendů směrem ke svým stakeholderům například formou výročních zpráv, které jsou zveřejňovány na stránkách podniku. Stakeholderi značně

ovlivňují chod podniku a je to z velké části na nich, jak podnik bude prosperovat. Příkladem stakeholderů, s kterými se navazuje vztah, jsou dodavatelé agenturních zaměstnanců. Jako u všech skupin stakeholderů je podstatný neustálý tok přesných informací a utužování navázaných kontaktů.

**Otázka číslo 31: Existují některé trendy, které by bylo lákavé zavést, ale z nějakého důvodu to není možné?**

Bylo by lákavé zavést více druhů pružné pracovní doby, ale jak již dříve bylo zmíněno, z důvodu charakteru zaměření podniku je to obtížné. Dříve podnik provozoval podnikovou školu, ale z důvodu nízkého zájmu byla uzavřena, bylo by pěkné ji obnovit. Do budoucna by bylo lákavé zavést více akcí pro děti a jejich rodiny. U holistického managementu by bylo příjemné rozšířit jeho používání, které je omezeno charakterem výroby, kdy jednotlivé SBU mají odlišné výroby a postupy.

### 3.4 VYHODNOCENÍ PRAKTICKÉ ČÁSTI

Aplikování moderních trendů v podniku Synthesia, a.s. je rozvinuté, dochází k aktivní péči o zaměstnance, např. širokým uplatňováním prvků praktikujících work–life balance, age management či pomocí jiného trendu. V tabulce 2 je zachycen přehled o praktikování moderních trendů v podniku Synthesia, a.s., zda moderní trend je praktikován či nikoliv. Rovněž se v tabulce nachází okomentování, které udává příklad, jak moderní trend je v praxi naplněn. V případě, že je jeho uplatnění omezeno, tak je uveden důvod, proč není možné moderní trend aplikovat.

**Tabulka 2 Hodnocení využití moderních trendů v podniku Synthesia, a.s.**

| Druh moderního trendu        | Spíše praktikují/neprotikují | Okomentování  |
|------------------------------|------------------------------|---|
| Age management               | Praktikují                   | Formou mezigenerační spolupráce, zejména - zaučování, mentoringu, koučování.  |
| Alternativní pracovní úvazky | Spíše neprotikují            | Z důvodu druhu zaměření podniku je alternativní úvazky obtížné zavést - použití lze pouze v určitých situacích a pozicích (zkrácené úvazky, práce na dálku). Aktivní uplatnění hlavně formou DPP a DPČ. Využívá se částečný outsourcing vzdělávání. |

|                                |                  |  |
|--------------------------------|------------------|--|
| Diversity management           | Praktikují       | Dochází k uplatňování diversity managementu – zaměstnávání cizinců, různých věkových kategorií, mužů/žen (omezeno charakterem pozice – některé úkony ze zákona nemohou vykonávat).                         |
| Holistický management          | Spíše praktikují | Podnik se snaží o využívání holistického managementu, ale při aplikování na celý podnik je to ztížené zcela odlišným zaměřením jednotlivých SBU.   |
| Moderní výběry zaměstnanců     | Praktikují       | V získávání zaměstnanců dochází k využití internetu – portálů na inzerci pracovních míst, Facebooku, LinkedInu.  |
| Moderní vzdělávání zaměstnanců | Praktikují       | Využívaným vzděláváním na pracovišti je koučování a mentoring. Mezi mimopracovní vzděláváním se řadí e – learning, a to u pozice řidič – referent.   |
| Talent management              | Praktikují       | Podpora talent managementu v podniku je zejména formou spolupráce s odpovídajícími obory středních a vysokých škol, generálním partnerem soutěže Mladý chemik a po nástupu profesním rozvojem zaměstnance. |
| Work–life balance              | Praktikují       | Velmi rozvinuté možnosti benefitů finančního i nefinančního charakteru, možnosti mimopracovních aktivit pro současné i bývalé zaměstnance a příspěvků na rekreační/lázeňské pobyty.                        |

Z uvedeného výčtu je patrné, že podnik Synthesia, a.s. se snaží o udržení image moderního podniku. Péče o zaměstnance je praktikovaná a podnik se snaží napomáhat svým zaměstnancům, aby byli spokojní a měli důvod v daném podniku setrvat.

## ZÁVĚR

Udržení pracovní síly je jedním z klíčových faktorů, jak uspět ve světě podnikání. Podniky se snaží si udržet schopné zaměstnance a vycházet jim vstříc a jednou z možností jsou právě trendy pronikající do této oblasti. Podniky, které vycházejí vstříc potřebám svých zaměstnanců, mohou lákat uchazeče o zaměstnání právě na příznivé pracovní podmínky. Pro ty stávající to je zase důvod, proč setrvávat v daném podniku. Zaměstnanec, který je spokojený, nemá důvod odcházet. Tím se samozřejmě snižují náklady pro podnik, fluktuace, chybovost v práci a mnoho dalších faktorů, rozebraných již během práce.

Cílem bakalářské práce bylo vytvořit přehled nových trendů. Bakalářská práce je členěna do tří základních částí. První částí je seznámení se s problematikou. Tato část nám odpovídá na otázky vývoje personální práce a důvody, proč je pro nás lidský faktor v podniku tak důležitý. Na tuto část navazuje hlavní část bakalářské práce, která se zabývá moderními trendy. V jednotlivých podkapitolách je uvedeno, co si pod moderními trendy představít. Moderní trendy by měly umožňovat lidem naplno se věnovat pracovním činnostem a současně vést kvalitní život i mimo pracovní prostředí. Zároveň by měly tyto trendy zpříjemňovat, zpohodlňovat a zefektivňovat pracovní proces s lidmi. Měly by také napomáhat zakomponovat osobu do podniku jako jednu z jeho nejdůležitějších součástí.

Při uplatňování těchto trendů hraje důležitou roli zaměstnavatel a vedoucí manažeři. Pověštinou závisí na nich, jak moc chtějí být vstřícní a inovativní při vedení podniku. Je také nutné brát v potaz, že každý podnik je individuální a je nutné zvolit přiměřený přístup při zavádění nových metod.

Třetí část se zaměřuje na praktikování jednotlivých trendů v podniku Synthesia, a.s.. Seznamuje s podnikem a ukazuje, jak podnik vychází vstříc potřebám zaměstnanců, a jak o ně pečuje. V praktické části je vidět, že moderní trendy v personálním managementu jsou v daném podniku ve velkém rozsahu praktikovány, že jsou nedílnou součástí při péči o zaměstnance a že zaměstnanci mají možnost je využívat. Praktická část bakalářské práce se rovněž zmiňuje o postupech při zavádění trendů, či o omezeních při používání trendů.

Moderní trendy by měly být součástí personálního managementu podniků. Je nutné, aby se podnik snažil poskytnout příznivé pracovní prostředí svým zaměstnancům. Prostředí, kde by zaměstnanci byli spokojeni, mohli vykonávat své pracovní úkony s maximálním nasazením a s vědomím, že podnik se jim snaží vyjít vstříc a pečuje o ně. A právě moderní trendy v personálním managementu jsou jednou z možných cest, jak toho dosáhnout.



## **PŘEHLED ZKRATEK**

CSR - Corporate Social Responsibility

DPČ - Dohoda o provedení činnosti

DPP - Dohoda o provedení práce

EU – Evropská unie

LAMP - Logic, analytics, measures, process

MD - Mateřská dovolená

RD - Rodičovská dovolená

SBU – Strategická podnikatelská jednotka

USA – Spojené státy americké

WLB - Work–life balance

## POUŽITÁ LITERATURA

1. ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR, 2015. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5258-7.
2. ARMSTRONG, Michael, 2007. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1407-3.
3. BEDNAŘÍKOVÁ, Marie, 2006. Manager Shadowing v podniku chemického průmyslu. Sborník z mezinárodní vědecké konference „Manažment ľudského potenciálu v podniku“, Zvolen 17. -18. 5. 2006, str. 9-15, ISBN 80-228-1585-3
4. BLAHOVÁ, Renata, 2013. Zaměstnávání na základě DPČ a DPP. In: *Portal.POHODA* [online] 5. 6. 2013 [cit. 2016-10-10]. Dostupné z: <https://portal.pohoda.cz/dane-ucetnictvi-mzdy/mzdy-a-prace/zamestnavani-na-zaklade-dpp-a-dpc/>
5. BusinessInfo.cz, 2008. Oficiální portál pro podnikání a export: Společenská odpovědnost firem. [online] 29. 2. 2008 [cit. 2016-09-17]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/spolecenska-odpovednost-firem-pruvodce-7482.html>
6. CIMBÁLNÍKOVÁ, Lenka et al., 2012. *Age Management pro práci s cílovou skupinou 50: metodická příručka* [online]. Praha: Asociace institucí vzdělávání dospělých ČR, s. 33-36 [cit. 2016-10-03]. ISBN 978-80-904531-5-9. Dostupné z: [https://ec.europa.eu/epale/sites/epale/files/metodicka\\_prirucka\\_-\\_web.pdf](https://ec.europa.eu/epale/sites/epale/files/metodicka_prirucka_-_web.pdf)
7. Co je diskriminace?, [b.r.]. *Veřejný ochránce práv: OMBUDSMAN*. [online]. [cit. 2016-10-07]. Dostupné z: <http://www.ochrance.cz/diskriminace/pomoc-obetem-diskriminace/co-je-co-neni-diskriminace/>
8. CSF (Critical Success Factors), 2015. Kritické faktory úspěchu. In: *Management Mania* [online] 24. 07. 2015 [cit. 2016-11-25]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/kriticke-factory-uspechu>
9. DVOŘÁKOVÁ, Zuzana et al., 2007. *Management lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4.
10. EGER, Ludvík, 2009. *Diverzity management*. Praha: Česká andragogická společnost. Česká a slovenská andragogika. ISBN 978-80-87306-03-1.

11. EVANS, Perry, 2012. So you want to be an interim manager in pharma. *Human Resource Management International Digest* [online]. **20**(2), 35-38 [cit. 2017-05-10]. DOI: 10.1108/09670731211208193. ISSN 0967-0734. Dostupné z: <http://www.emeraldinsight.com/doi/10.1108/09670731211208193>
12. HALBRŠTÁT, Jiří, 2014. Sociální sítě a nábor nových zaměstnanců. In: *Profesia* [online]. [cit. 2016-11-16]. Dostupné z: <http://www.profesia.cz/cms/newsletter/cervenec-2014/socialni-site-a-nabor-novych-zamestnancu/44684>
13. HAVLÍČEK, Karel, 2011. *Management & controlling malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola finanční a správní, o.p.s.. Edice EUPRESS. ISBN 978-80-7408-056-2.
14. Holismus × redukcionismus, 2015. *Management Mania* [online] 09. 12. 2015 [cit. 2016-10-19]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/rozdil-holismus-redukcionismus>
15. Holistický princip (přístup) (Holistic Principle (Approach)), 2016. *Management Mania* [online] 16. 03. 2016 [cit. 2016-10-19]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/holisticky-pristup>
16. HORVÁTHOVÁ, Petra, 2011. *Talent management*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika. ISBN 978-80-7357-665-3.
17. HORVÁTHOVÁ, Petra, Jiří BLÁHA a Andrea ČOPIKOVÁ, 2016. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-430-1.
18. JAKUBKA, Jaroslav, 2009. Rovné zacházení a diskriminace v práci. In: *Mzdová praxe* [online] 1. 6. 2009 [cit. 2016-10-10]. Dostupné z: [http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d5137v7161-rovne-zachazeni-a-diskriminace-v-praci/?search\\_query=](http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d5137v7161-rovne-zachazeni-a-diskriminace-v-praci/?search_query=)
19. JÍRÚ, Marie, 2012. Interview. Centrum andragogiky, s.r.o. In: *Modern Woman Výjimečné ženy v ČR*. str. 16 – 18.
20. JUNOVÁ, Blanka, [b.r.]. *Průvodce sladováním soukromého a pracovního života: Čas pro změnu: ... k rovnováze práce a soukromí* [online]. [cit. 2016-10-13]. Dostupné z: <http://www.pracenaalku.cz/portals/0/ebook/cas-pro-zmenu-pdf.pdf>

21. KALIVODA, David, 2013. Global skills®: Vzděláváním k firemnímu bohatnutí. In: *CFO World* [online] 9. 12. 2013 [cit. 2016-10-19]. Dostupné z: <http://cfoworld.cz/trendy/global-skills-r-vzdelavanim-k-firemniku-bohatnuti-1890>
22. KAŠPAROVÁ, Klára a Vilém KUNZ, 2013. Moderní přístupy ke společenské odpovědnosti firem a CSR reportování: transparentnost a etika podnikání. Praha: Grada. Management (Grada). ISBN 978-80-247-4480-3.
23. KOCIANOVÁ, Renata, 2004 *Personální řízení: teoretická východiska a vývoj*. 1. vyd. Praha: Eurolex Bohemia. Andragogika. ISBN 80-864-3297-1.
24. KOHOUTOVÁ, Hana, 2016. Vzdělávání jako firemní benefit In: *Andragogika v praxi*, č. 7. str. 26. ISSN 2336-5145.
25. KOUBEK, Josef, 2015. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-288-8.
26. KOUBSKÁ, Klára a Eva HRALOVÁ, 2006. *Společensky odpovědné podnikání jako trend a příležitost* [online]. [cit. 2016-07-10]. Dostupné z: <http://www.cir.cz/prirucka-csr/482649/1985622>
27. LinkedIn, c2016. O nás: Poslání: Informace o společnosti. *LinkedIn* [online]. [cit. 2016-07-17]. Dostupné z: <http://www.linkedin.com/about-us?trk=uno-reg-guest-home-about>
28. MIKOVCOVÁ, Hana, 2007. *Controlling v praxi*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk. ISBN 978-80-7380-049-9.
29. MUŽÁKOVÁ, Karina, 2014. Diversity management: jeden z klíčových faktorů určující úspěšnost manažerských činností v současném globálním a turbulentně se měnícím prostředí. Ostrava: Key Publishing. Monografie (Key Publishing). ISBN 978-80-7418-229-7.
30. RAO, M.S., 2013. Blend hard and soft skills to fast-track a management career. *Human Resource Management International Digest* [online]. 21(7), 3-4 [cit. 2016-10-23]. DOI: 10.1108/HRMID-10-2013-0079. ISSN 0967-0734. Dostupné z: <http://www.emeraldinsight.com/doi/10.1108/HRMID-10-2013-0079>

31. SÜß, Stefan a Shiva SAYAH, 2013. Balance between work and life: A qualitative study of German contract workers. *European Management Journal* [online]. 31(3), 250-262 [cit. 2016-10-18]. DOI: 10.1016/j.emj.2012.12.003. ISSN 02632373. Dostupné z: <http://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0263237312001430>
32. Synthesia, c2011a. *O společnosti; historie* [online]. Pardubice, [cit. 2017-05-28]. Dostupné z: <http://www.synthesia.eu/cze/o-spolecnosti/historie>
33. Synthesia, c2011b. *O společnosti* [online]. Pardubice, [cit. 2017-05-28]. Dostupné z: <http://www.synthesia.eu/cze/o-spolecnosti>
34. Synthesia, c2011c. *O společnosti, profil společnosti* [online]. Pardubice, [cit. 2017-05-28]. Dostupné z: <http://www.synthesia.eu/cze/o-spolecnosti/profil-spolecnosti>
35. Synthesia, c2011d. *Organické pigmenty* [online]. Pardubice, [cit. 2017-05-28]. Dostupné z: <http://pigments.synthesia.eu/cze/organicke-pigmenty>
36. Synthesia, c2011e. *Anorganické kyseliny a soli* [online]. Pardubice, [cit. 2017-05-28]. Dostupné z: <http://nitrocellulose.synthesia.eu/cze/anorganicke-kyseliny-a-soli>
37. Synthesia, c2011f. *Polotovary* [online]. Pardubice, [cit. 2017-05-28]. Dostupné z: <http://organics.synthesia.eu/cze/polotovary>
38. ŠIKÝŘ, Martin, 2014. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-247-5212-9.
39. ŠTOROVÁ, Ilona, 2015. Co je Age Management a proč je tak aktuální? In: *Edunews.cz* [online] 2. 11. 2015 [cit. 2016-10-03]. Dostupné z: <http://www.edunews.cz/a-546/co-je-age-management-a-proc-je-tak-aktualni>
40. TETŘEVOVÁ, Liběna a kolektiv, 2017. *Společenská odpovědnost firem společensky citlivých odvětví*. Praha: Grada Publishing. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-0285-3.
41. TOMANOVÁ, Amaya, 2016. Facebook oficiálně spustil novou sociální síť Workplace. In: *LETEM SVĚTEM APPLE* [online] 11. 10. 2016 [cit. 2016-11-16]. Dostupné z: <https://www.letemsvetemapplem.eu/2016/10/11/facebook-workplace/>
42. VAIMAN, Vlad, Hugh SCULLION a David COLLINGS, 2012. Talent management decision making. *Management Decision* [online]. 50(5), 925-941 [cit. 2016-10-18]. DOI: 10.1108/00251741211227663. ISSN 0025-1747. Dostupné z: <http://www.emeraldinsight.com/doi/10.1108/00251741211227663>

43. VELÍŠKOVÁ, Hana, c2005-2016. Co je diversity management?: Výklad pojmu diverzita. In: *Diversity Management* [online]. [cit. 2016-11-14]. Dostupné z: [http://www.diversity-management.cz/diversity\\_management.php?id=8](http://www.diversity-management.cz/diversity_management.php?id=8)
44. WALKER, Alfred J., 2003. *Moderní personální management: nejnovější trendy a technologie*. Praha: Grada. Management v informační společnosti. ISBN 80-247-0449-8.
45. ZADRAŽILOVÁ, Dana a kol., 2010. *Společenská odpovědnost podniků: transparentnost a etika podnikání*. V Praze: C. H. Beck. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-192-5.
46. ŽUFAN, Jan, 2012. *Moderní personalistika ve službách*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika. ISBN 978-80-7357-947-0.

## **SEZNAM TABULEK**

|  |    |
|--|----|
| Tabulka 1 Pozitiva a negativa alternativních pracovních úvazků z pohledu<br>zaměstnavatele ..... | 19 |
| Tabulka 2 Hodnocení využití moderních trendů v podniku Synthesia, a.s.....                       | 46 |

## **SEZNAM PŘÍLOH**

Příloha číslo 1 – Scénář dotazování



## SCÉNÁŘ DOTAZOVÁNÍ

1) Nové tisíciletí klade důraz na moderní trendy v personálním managementu. Které z nich se uplatňují ve Vašem podniku?

- Sociální odpovědnost podniků
- Holistický management
- Work–life balance
- Alternativní pracovní úvazky
- Talent management
- Age management
- Diversity management
- Moderní výběry a vzdělávání zaměstnanců
- Jiné...

2) Jaký největší přínos pro podnik v nových trendech spatřujete?

---

---

3) Je možné, aby moderní trendy přispívaly k snižování nákladů v podniku?

---

---

4) Existují nějaká negativa při uplatňování moderních trendů? Případně která?

---

---

5) Informujete se o nových trendech v oblasti personálního managementu?  
Spolupracujete se vzdělávacími středisky v této oblasti?

---

---

6) Když zavádíte nové trendy do podniku, jak postupujete? Kdo o výběru a zavedení rozhoduje?

---

---

7) Jak dlouhá je doba mezi rozhodnutím a vlastním zavedením nových trendů?

---

---

8) Informujete zaměstnance podniku o změnách v přístupu k lidským zdrojům?  
Pokud ne, tak proč?

---

Pokud ano, tak jakým způsobem?

---

9) Pokud ano, mohou zaměstnanci navrhnout zlepšení v rámci moderních trendů?  
Čeho se změny nejčastěji týkají?

---

---

10) Které benefity zaměstnancům nabízíte? A které z nich patří k nejpoblárnějším?

Příspěvky na: rekreaci, sport, kulturu, péči o děti a domácnost

- Sick day

- „Dady’s Leave”
- Podnikové školky
- Jiné ...

11) Máte nějaké mimopracovní aktivity pro zaměstnance?

- Cvičení, případně jaké?
- Relaxační aktivity, případně jaké?
- Akce pořádané podnikem, případně jaké?
- Jiné...

12) Spatřujete v daných aktivitách a benefitech motivaci pro zaměstnance stávat se produktivnějšími?

---

---

13) Jaké druhy alternativních úvazků zaměstnancům nabízíte?

- Zkrácený úvazek
- Práce na dobu určitou
- Smlouva s nulovým počtem hodin
- Pružná pracovní doba
- Stlačený pracovní týden
- Práce na dálku
- Sdílené pracovní místo
- Hot – desking
- Jiné ...

14) Využíváte interim management či outsourcing personálních služeb?

- Pokud ano, jakým způsobem hledáte vhodné kandidáty na danou aktivitu? Jaké smlouvy se nejčastěji v takovémto případě uzavírají?

---

---

- Pokud ne, uvažujete do budoucna o podobných možnostech?

---

---

15) Jakým způsobem probíhá výběr zaměstnanců?

---

---

16) Která vyšetření musí zaměstnanec absolvovat při nástupu do podniku?

---

---

17) Zaměstnanec musí absolvovat různá školení, jak probíhá jejich výběr?

---

---

18) Uplatňuje se e-learning jako jedna z forem vzdělávání? Jaké jsou jeho plusy a mínusy?

---

---

19) Dochází v podniku k zaměstnávání cizinců? Jak probíhá přijetí cizinců?

---

---

20) Dochází při výběru zaměstnance k využití sociálních sítí a internetu?

- Pokud ano, o jakou sociální síť/webové stránky se jedná?

---

---

- Pokud ne, uvažujete o této možnosti do budoucna?

---

---

21) Dochází v podniku k uplatňování talent managementu?

- Ano
- Ne

22) Pokud ano, tak jakým způsobem nahlížíte na pojem talent management?

---

---

23) Kontaktujete přímo potenciální zaměstnance a případně na jaké územní úrovni?

- Ano, na úrovni: regionální, republikové, celosvětové
- Ne

24) Je v dnešní globální době problém obsadit klíčové funkce v podniku a udržet tyto zaměstnance v podniku? Hrají tyto zaměstnanci v podnikání klíčovou roli?

---

---

25) Zaujímáte větší množství potenciálních uchazečů po zavedení moderních trendů?  
Zabraňují či snižují tyto trendy počet zaměstnanců, kteří z podniku odcházejí?

---

---

26) Existuje Age management ve Vašem podniku? Pokud ano, jakým způsobem se vychází vstříc životním fázím člověka?

- Ano, praktikuje se formou:
  - Alternativních pracovních úvazků
  - Mezigenerační spolupráci
  - Restrukturalizací pracovních míst
  - Jinou ...
- Ne, nepraktikuje se.

27) Uplatňujete koučování, mentoring nebo manager shadowing? Pokud ano, jakým způsobem dochází k výběru subjektů do spolupráce? Jak spolupráce probíhá?

---

---

---

28) Personální controlling má napomáhat vyhodnocovat přínos a kvalitu personální práce. Praktikujete v této oblasti personální benchmarking, nebo jakým způsobem dochází k zjišťování dostatečné kvality v této oblasti?

---

---

29) Myslíte si, že trendy, na které se v podniku zaměřujete, podporují image tradiční firmy jako moderní?

---

---

30) Podporujete reporting svých moderních trendů směrem ke svým stakeholderům?

---

---

31) Existují některé trendy, které by bylo lákavé zavést, ale z nějakého důvodu to není možné?

---

---