

Univerzita Pardubice

Fakulta chemicko-technologická

Moderní trendy v personálním managementu v podnicích chemického
průmyslu

Bc. Martina Glazarová

Diplomová práce

2019

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Martina Glazarová**
Osobní číslo: **C17410**
Studijní program: **N2807 Chemické a procesní inženýrství**
Studijní obor: **Ekonomika a management chemických a potravinářských podniků**
Název tématu: **Moderní trendy v personálním managementu v podnicích chemického průmyslu**
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 řízení lidských zdrojů a jejich postavení v podniku.
2. Zmapování nových trendů v personálním managementu.
3. Sestavení scénáře dotazování k primárnímu výzkumu uplatňování nových trendů v podnikové praxi.
4. Provedení primárního kvalitativního výzkumu formou individuálních hloubkových rozhovorů ve vybraných podnicích chemického průmyslu.
5. Zhodnocení výsledků výzkumu, závěry a doporučení.

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: **cca 50 stran**

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

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. **KOČIANOVÁ, Renata, 2012 Personální řízení: východiska a vývoj. 2. přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3269-5.**
3. **KOUBEK Josef, 2015. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. Praha: Grada Publishing, ISBN 978-80-7261-288-8.**
4. **www stránky se zkoumanou problematikou.**

Vedoucí diplomové práce:

Ing. Marie Bednaříková, CSc.

Katedra ekonomiky a managementu chemického a potravinářského průmyslu

Datum zadání diplomové práce: **28. února 2019**

Termín odevzdání diplomové práce: **10. května 2019**



prof. Ing. Petr Kalenda, CSc.
děkan

L.S.



Ing. Jan Vávra, Ph.D.
vedoucí katedry

V Pardubicích dne 13. února 2019

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 29. 04. 2019

Bc. Martina Glazarová

Poděkování

Moje poděkování patří vedoucí diplomové práce paní Ing. Marii Bednaříkové, CSc. za její trpělivost, ochotu a podnětné připomínky a rady při psaní závěrečné práce.

ANOTACE

Diplomová práce se zabývá moderními trendy personálního managementu v podnicích chemického průmyslu. První část práce dokumentuje vývoj a objevující se nové trendy v personálním managementu. Aplikací těchto moderních trendů a přístupů se zabývá druhá část práce. Také jsou uvedena pozitiva a stinné stránky problematiky těchto trendů. V praktické části je rozebráno rozšíření trendů v podnicích.

KLÍČOVÁ SLOVA

řízení lidských zdrojů; moderní trendy v personálním managementu; aplikace moderních trendů personálního managementu; chemické podniky

TITLE

Modern Trends in Personnel Management in the Chemistry Company

ANOTATION

In this diploma thesis we have been observing the Modern trends in personnel management in the chemistry company. The first part discusses development and the latest trends in personnel management. The second part deals with application of these new modern trends. There are also discussed positives and negatives of this issue. In the practical part analyzed the expansion of trends in the company.

KEYWORDS

Human resources management; modern trends in personnel management; application of modern trends in personnel management; chemical company

OBSAH

ÚVOD.....	10
1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ A JEJICH POSTAVENÍ V PODNIKU..	11
1.1 PERSONÁLNÍ MANAGEMENT V 21. STOLETÍ A JEHO AKTUÁLNÍ PRVKY	12
1.2 MODERNÍ TRENDY V PERSONALISTICE – PŘEDSTAVENÍ TRENDŮ.....	14
2 TRENDY V PERSONÁLNÍM MANAGEMENTU	17
2.1 SPOLEČENSKÁ ODPOVĚDNOST PODNIKŮ.....	17
2.2 ROLE ETIKY A PRÁVNÍ LEGISLATIVY	18
2.3 HOLISTICKÝ MANAGEMENT.....	19
2.4 WORK – LIFE BALANCE.....	20
2.5 ALTERNATIVNÍ PRACOVNÍ ÚVAZKY.....	22
2.6 DIVERZITY MANAGEMENT	25
2.6.1 Druhy diverzity a jejich základní charakteristika	26
2.6.2 Implementace diverzity managementu do podniku	27
2.6.3 Mezinárodní zaměstnávání cizinců.....	30
2.7 AGE MANAGEMENT	31
2.7.1 Prosazování age managementu	31
2.7.2 Implementace age managementu na úrovni podniku.....	32
2.7.3 Personální činnosti a role age managementu při jejich praktikování...	33
2.7.4 Přínosy implementace age managementu	34
2.8 TALENT MANAGEMENT	35
2.8.1 Základní kroky při implementaci talent managementu.....	36
2.8.2 Trendy v talent managementu dle Kursche.....	38
2.9 VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ ZAMĚSTNANCŮ V NOVÉM TISÍCILETÍ	40
2.10 HODNOCENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ.....	42

2.10.1 Implementace a nástroje personálního controllingu	43
2.10.2 Další metody hodnocení lidských zdrojů	44
3 PRAKTICKÁ ČÁST.....	45
3.1 PROJEKT VÝZKUMU	45
3.2 PŘEDSTAVENÍ VYBRANÝCH PODNIKŮ CHEMICKÉHO PRŮMYSLU.....	47
3.3 PODNIK A PRÁCE S LIDSKÝMI ZDROJI VE VYBRANÝCH PODNICÍCH CHEMICKÉHO PRŮMYSLU	48
3.4 APLIKACE MODERNÍCH PERSONÁLNÍCH TRENDŮ VE VYBRANÝCH PODNICÍCH CHEMICKÉHO PRŮMYSLU.....	51
3.4.1 Aplikace sociální odpovědnosti podniků a etiky ve vybraných podnicích chemického průmyslu	51
3.4.2 Aplikace holistického managementu ve vybraných podnicích chemického průmyslu	53
3.4.3 Aplikace work-life balancu ve vybraných podnicích chemického průmyslu.....	54
3.4.4 Alternativní pracovních úvazků ve vybraných podnicích chemického průmyslu.....	57
3.4.5 Aplikace diverzity managementu ve vybraných podnicích chemického průmyslu.....	59
3.4.6 Aplikace age managementu ve vybraných podnicích chemického průmyslu.....	60
3.4.7 Aplikace talent managementu ve vybraných podnicích chemického průmyslu.....	62
3.4.8 Aplikace vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve vybraných podnicích chemického průmyslu	64
3.4.9 Aplikace hodnocení lidských zdrojů ve vybraných podnicích chemického průmyslu	66
3.5 VYHODNOCENÍ PRAKTICKÉ ČÁSTI.....	68
ZÁVĚR	73

PŘEHLED ZKRATEK	75
PŘEHLED POUŽITÉ LITERATURY	76
SEZNAM OBRÁZKŮ	82
SEZNAM TABULEK	82
SEZNAM PŘÍLOH	82

ÚVOD

Předkládaná diplomová práce je zaměřena na moderní trendy v personálním managementu v podnicích chemického průmyslu. Personální management, jako každá jiná činnost v podniku, prochází neustálým rozvojem a změnami. Tyto změny, které jsou vyvolány transformací pracovního trhu a vývojem jeho potřeb, vzbuzují potřebu reakce a hledání možnosti, jak nastoleným požadavkům vyhovět a zůstat konkurenceschopným podnikem, který bude umět na tyto požadavky odpovídat. Diplomová práce je zaměřena na možnosti podniku, jak nalézt řešení v otázce některých personálních problémů, které nynější trh doprovázejí. Ať v otázce podnikového přístupu k řízení lidských zdrojů, hledání nových možností jak získat a udržet zaměstnance, zvyšování jejich loajality, či případné umožnění stávajícím zaměstnancům nalézt lepší cestu při sladění osobního a pracovního života. Nalezení společné cesty pro podnik a zaměstnance, která bude vyhovující pro oba subjekty, bude totiž klíčovou hodnotou pro úspěch celého podniku.

Hlavním cílem při zpracování diplomové práce je vymezení podoby personálního managementu 21. století a uvedení trendů, které se v podnicích začaly objevovat po roce 2000. Při zpracování objevujících se přístupů v podniku je rovněž kladen důraz na jejich aplikaci do praxe v podnicích chemického průmyslu. Zejména na jejich podobu, přínosy a úskalí pro vybrané podniky v odvětví chemického průmyslu.

Diplomová práce je členěna do dvou částí, a to do teoretické a praktické. Rovněž teoretickou část lze rozčlenit na část zabývající se úlohou lidských zdrojů, která rozpracovává jejich podobu a specifikace pro toto století. Druhá část teoretického celku diplomové práce rozebírá důkladněji jednotlivé moderní trendy a zpracovává možnosti, jak prosadit přístup do podnikové praxe. Tyto cíle budou zajištěny na základě rešerše odborné literatury.

Praktická část diplomové práce se zaměřuje na zmapování moderních trendů personálního managementu v podnicích chemického podniku. Ve vybraných podnicích bude sledováno, jak podniky přistupují k naplnění koncepcí jednotlivých trendů. Pozornost bude věnována rovněž podobě personálního útvaru.

1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ A JEJICH POSTAVENÍ V PODNIKU

Řízení lidských zdrojů je záležitostí personálního útvaru, ale i všech vedoucích pracovníků podniku, a to bez ohledu na to, kde se v hierarchii řídicích funkcí nachází. Úkolem lidských zdrojů je zajistit, aby podnik byl výkonný a docházelo k jeho neustálému zlepšování. Tohoto faktu lze právě docílit tak, že se lidské zdroje v podniku budou neustále zlepšovat (Koubek, 2015, s. 14, 29). Řízení lidských zdrojů lze tedy chápat jako soubor činností, které se zaměřují na vše, co souvisí se zaměstnáváním a řízením lidí v podniku (Armstrong, Taylor, 2015, s. 45). Dle Janišové a Křivánka (2013, s. 170) je řízení lidských zdrojů bráno jako disciplína vytvářející podmínky a nástroje pro řízení práce zaměstnance jako jednoho celku. Rovněž ji autoři vnímají jako nezbytnou službu a podporu pro management.

Dle Koubka (2015, s. 17 - 18) a Armstronga, Taylora (2015, s. 48) za hlavní úkoly řízení lidských zdrojů lze v dnešní době považovat:

- Vytváření vhodné strategie lidských zdrojů tak, aby došlo k naplnění strategických podnikových cílů.
- Nalezení vhodné náplně práce a úkolů pro zaměstnance tak, aby se využily jeho schopnosti.
- Nejvhodnější využití pracovní síly v podniku tak, aby došlo k optimálnímu využití pracovní doby a schopností zaměstnance. Zajištění talentovaných a kvalifikovaných lidí.
- Vytváření a formování pracovního týmu, mezilidských vztahů, efektivního stylu vedení zaměstnanců v podniku a budování vzájemné důvěry.
- Personální a sociální rozvoj zaměstnanců, zlepšování kvality pracovního života v podniku.
- Dohlížení a dodržování zákonů v oblasti práce, zaměstnávání lidí, lidských práv a budování dobré pověsti podniku v oblasti zaměstnávání – dodržování etických principů.

Tyto úkoly vytyčují podniku operativní aktivity, kterými dochází k jejich naplnění. Jedná se o vyhledávání a výběr zaměstnanců, jejich vzdělávání a rozvoj, hodnocení výkonu, organizační rozvoj, plánování lidských zdrojů, řízení bezpečnosti práce, řízení zaměstnaneckých vztahů či odměňování a zaměstnanecké výhody (Janišová, Křivánek, 2013, s. 170; Koubek, 2015, s. 19 – 20).

V podniku pro vykonávání řízení lidských zdrojů v personálním útvaru lze najít čtyři základní skupiny zaměstnanců. Rozdíl mezi těmito skupinami spočívá zejména v tom, jaké mají pravomoci, kompetence a znalosti problematiky. První skupinou jsou personální vedoucí, kteří mají dostatečné zkušenosti, dovednosti, odborné znalosti a pravomoci. Hrají roli liniových řídicích pracovníků. Druhou skupinou jsou personální referenti, kteří mají odborné kompetence, ale nemají pravomoc vedoucího zaměstnance. Třetí skupinou jsou specialisti, kteří mají znalosti specifických metod a technik využívaných během personálního řízení. Jedná se například o psychology či právníky. Poslední skupinou je pomocný personál, který nemá ani pravomoc a ani specifické odborné znalosti (Váchal, Vochozka a kolektiv, 2013, s. 293 cit. dle Horalíkové, 2004).

1.1 PERSONÁLNÍ MANAGEMENT V 21. STOLETÍ A JEHO AKTUÁLNÍ PRVKY

Úspěšnost podniku je ve 21. století částečně založena na tom, jak podnik dokáže zformovat lidské zdroje a využít je k dosažení vytyčených cílů. Prvky, které jsou pro toto století typické, jsou proměnlivost, turbulentnost a informovanost (Váchal, Vochozka a kolektiv, 2013, s. 283). Turbulentnost trhu ovlivňuje i samotný podnik. Mezi tři hlavní faktory, které lze považovat za současné tvůrce změn na trhu patří **globalizace**, kdy dochází k integraci společnosti do větších celků s působností po celém světě. Dále pak **liberalizace** trhu, kdy se praktikuje menší regulace trhu vnitřními národními předpisy a podniky se mohou spojovat i v nadnárodních celcích. Jako poslední a hlavní faktor se uvádí **digitalizace**, a to zejména v komunikaci mimo podnik a v něm. Tyto faktory vyvolávají vyšší nároky na výkonnost zaměstnanců, kteří musí splňovat stále složitější úlohy (Janišová, Křivánek, 2013, s. 347).

Mezi další faktory, se kterými se musí počítat a které ovlivní podobu lidských zdrojů v oblasti technického rozvoje podniku, se řadí problematika **oblasti rozšířené a virtuální reality**, která má svou pozici v podniku již dnes. Tento prvek se dnes využívá jako forma vzdělávání a Stýblo (2004, s. 37) přidává i pojem virtuální personální podnik. Tento podnik by měl napomáhat k řešení problémů u podniků s vysokým stupněm centralizování. Princip spočívá v umožnění komunikace bez fyzického kontaktu a bez toho, aby přestal přenos informací a současné práce s ostatními zaměstnanci. Výhodou tohoto druhu podniku je zejména pružnost a individuálnost.

Rovněž se nesmí zapomínat na téma **Průmyslu 4.0**, kterému se v dnešní době stále více věnuje pozornost, a který zahrnuje problematiku rozšířené a virtuální reality, která

patří mezi další rozvoj v této oblasti. Průmysl 4.0 je koncepce pokročilé digitalizace a robotizace, která má zajistit konkurenceschopnost průmyslových odvětví v Evropě. Tato koncepce bude mít dopad i na řízení lidských zdrojů a je jednou z otázek, která bude pro 21. století aktuální. V této oblasti existují dva přístupy, kdy jeden z nich – pesimistický – předpokládá vysokou ztrátu pracovních míst a větší nutnost kontroly zaměstnanců. Optimistický pohled očekává přeměnu stávajících míst na nové, jiné pracovní pozice (Ramioul, 2017). Ať již dojde k naplnění kterékoliv předpovědi, je jasné, že podoba lidských zdrojů v podniku bude tímto ovlivněna a bude se na situaci muset reagovat.

Pronikání Průmyslu 4.0 do podnikové sféry tedy bude významně ovlivňovat lidi v podniku počínaje požadavky na jejich kvalifikaci. Rovněž podoba trhu práce se změní a bude docházet ke změně v organizaci práce, změnám v rolích zaměstnance a zaměstnavatele, náplni pracovních pozic, v požadavcích na dovednosti a kvalifikace. Neméně podstatným prvkem, který se bude muset zvažovat, je sociální dopad těchto aktivit (Mařík a kol., 2016, s. 158).

Buhr (2015, s. 8 cit. dle Kurz 2014; Ganz 2014) spojuje scénáře se zaváděním Průmyslu 4.0 ve vztahu člověka a stroje, přičemž je vymezuje do třech variant:

- Scénář automatizace – případ, kdy systém řídí zaměstnance. Schopnosti zaměstnanců a jejich kvalifikace je devalvována, kdy vykonávají spíše výkonné funkce. Monitorovací a kontrolní úkony jsou nahrazeny technologií.
- Hybridní scénář – monitorovací a kontrolní úkoly jsou rozděleny a kooperují mezi člověkem a danou technologií. Nároky na zaměstnance jsou zvýšeny zejména s důrazem na jejich přizpůsobení v dané situaci.
- Scénář zaměřený na specializaci – dochází k využívání systémů a je kladen důraz na kvalifikované zaměstnance.

Možností, jak rychle a efektivně reagovat na změny v tomto prostředí, se vyznačuje integrace těchto oblastí: lidé v personálních útvarech a jejich schopnosti; kultura a struktura personálního útvaru; používané technologie a procesy využívané k distribuci personálních služeb a produktů. Propojení těchto oblastí by mělo zajistit úspěch v konkurenci na globálním světovém trhu (Váchal, Vochozka a kolektiv, 2013, s. 286).

Mezi konkrétní změny, kterými prochází personální management, se dle Stýbla (2004, s. 11-12) řadí:

- Přerod vnímání vedoucího zaměstnance na leadera, kouče či mentora.
- Změna z autoritativního vedení k možnosti podílet se na řešení problému.

- Od přístupu zaměřeného na jistotu k zvládnání rizika s uměním vyhodnotit situaci a být flexibilní při rozhodování.
- Změna z hierarchické práce na umění pracovat v týmu s využitím silných stránek každého zaměstnance.
- Neočekávání naprosté loajality zaměstnance pro setrvání v podniku, ale nabídnutí zaujetí pro řešení problému a udržení pomoci zajímavého profesního růstu.
- Nevytváření závislosti na podniku, ale podpoření nezávislosti zaměstnance například formou jeho rozvoje a rozšiřováním jeho možností a informovanosti.
- Přejít ke znalosti souvislostí a tvůrčímu myšlení (intuici).
- Napřímení komunikace na všech úrovních podniku, kdy informace proudí přímo mezi potřebnými subjekty.
- Zaměření na priority namísto na široké spektrum příležitostí, kdy by mohlo dojít k plýtvání zdrojů.

Buhr (2015, s. 8) upozorňuje v souvislosti s Průmyslem 4.0 zejména na změny a trendy v těchto čtyřech bodech:

- Organizace práce a její provedení se stává flexibilnějším z hlediska času i prostoru.
- Pracovní procesy jsou stále decentralizovanější, více digitalizované a méně hierarchicky uspořádané.
- Dochází k větší automatizaci a digitalizaci rutinních pracovních procesů.
- Pracovní procesy se stávají stále transparentnější.

Dle výše zmíněných změn je patrné, že novinky do podniku přichází a pro úspěch je nutné, aby se podnik naučil na ně reagovat a nestagnoval na stávajících principech. Pro podnik je zásadní, aby se naučil vnímat možnost přijetí těchto trendů jako prvek, který mu může pomoci při cestě k úspěchu.

1.2 MODERNÍ TRENDY V PERSONALISTICE – PŘEDSTAVENÍ TRENDŮ

Tato diplomová práce se zaměřuje na problematiku následujících přístupů a novinek v oblasti personálního managementu, které se v podniku začaly objevovat a aktivně prosazovat v novém tisíciletí. Mohou to být právě tyto možnosti, které podniku napomůžou s vyrovnáním přichozích změn. Jedná se o tyto postoje:

- **Společenská odpovědnost podniků** – jedná se o dobrovolnou, podnikatelskou filosofii, která má podpořit závazek podniků chovat se odpovědně vzhledem ke

společnosti a životnímu prostředí, a to i nad závazky stanovené v zákoně (Zadrazilová, 2008, s. 103).

- **Role etiky a legislativy** – prvky, které napomáhají udržet pořádek v podnikání. Základním prvkem etiky je etický kodex.
- **Holistický management** – celostní přístup k problematice, kdy rozhodujícím faktorem je celkový, systémový pohled na věc a umožnění propojení jednotlivých částí do jednoho celku (Kociánová, 2012, s. 103).
- **Work–life balance** – v překladu rovnováha mezi osobním a pracovním životem. Tento přístup by měl umožnit zaměstnanci sladění těchto dvou částí životů k jeho spokojenosti. Jedním z hlavních prvků, jak prosadit tento přístup, jsou alternativní pracovní úvazky a systém zaměstnaneckých benefitů.
- **Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců** – nezbytnou součástí udržení žádaných znalostí zaměstnanců je jejich vzdělávání a rozvoj. Tento proces by neměl být opomíjen a měl by přesahovat zákonem stanovená školení, jelikož právě aktuálnost informací je podstatným prvkem úspěchu.
- **Alternativní pracovní úvazky** – možnost, jak vyjít vstříc potřebám zaměstnance. Patří sem různé formy zkrácených úvazků, distanční práce, sdílená pracovní místa či pohyblivá pracovní doba.
- **Talent management** – přístup zaměřený na práci s talentovanými zaměstnanci od jejich vyhledávání až po plánování jejich kariérního růstu. Talentovaní zaměstnanci jsou důležitým prvkem při naplňování podnikových cílů, a proto by se jim měl věnovat náležitý, speciální přístup.
- **Age management** – trend zabývající se rolí věku při práci se zaměstnanci v podniku. Je příhodné, aby vnímání metody bylo široké a nezaměřovalo se pouze na jednu věkovou skupinu.
- **Diversity management** – z názvu vyplývá, že tento přístup se zaměřuje na řízení odlišností zaměstnanců, s kterými se snaží vyrovnat, zajistit rovné příležitosti a včlenit je do podniku.
- **Hodnocení lidských zdrojů** – nezbytnou součástí určení efektivnosti přístupu k problematice lidských zdrojů je jejich hodnocení. Hodnocení se zaměřuje na to, jak si vedou, jaké mají přínosy pro podnik a jak pomáhají udržet přehlednost v podniku.

Druhá, teoretická část diplomové práce se zaměřuje na důkladnější rozebrání problematiky jednotlivých přístupů a metod.

2 TRENDY V PERSONÁLNÍM MANAGEMENTU

Moderní trendy v personálním managementu jsou dobrovolné přístupy, které podnik může zavádět pro zefektivnění práce s lidmi. Tyto přístupy přináší přínos nejen ve vztahu podnik – zaměstnanec, ale z velké části jsou zaváděné právě pro zaměstnance, kterým by měly pomoci stát se spokojenými zaměstnanci.

2.1 SPOLEČENSKÁ ODPOVĚDNOST PODNIKŮ

Oblast společenské odpovědnosti podniků má přispívat k udržitelnému rozvoji celé společnosti. V České republice má podobu dobrovolného charakteru, kdy stát ji nijak nereguluje. Stát ji však může podpořit vytvořením vhodných podmínek pro její existenci. V České republice je od roku 2013 Ministerstvo průmyslu a obchodu pověřeno správou této oblasti. Jeho úkolem je vypracovávání dokumentů Národního akčního plánu společenské odpovědnosti podniků v ČR. Rovněž je pověřeno řízením Rady kvality v ČR a zajišťuje propagaci a koordinaci aktivit na národní úrovni. Na podporu rozvoje a propagace společenské odpovědnosti podniků existují i nevládní organizace, jako je například Asociace společenské odpovědnosti či Česká rada pro udržitelný rozvoj (CSR v ČR, c2015).

Strategie společenské odpovědnosti podniků je založena na třech pilířích: ekonomickém, ekologickém a sociálním. **Ekonomický pilíř** je zaměřen na transparentnost a korektnost vztahů s obchodními partnery, respektování standartů corporate governance či ochranu duševního vlastnictví. **Environmentální pilíř** se zabývá problematikou snižování negativních dopadů podnikání na životní prostředí a zdraví populace. **Sociální pilíř** je zaměřen na budování příznivých vztahů k zaměstnancům, etické principy zaměstnávání či věnování části zisku na prospěšné účely (Zdražilová, 2008, s. 103 – 104). Součástí sociální odpovědnosti je i problematika vytváření vhodného pracovního prostředí a zajištění pracovních podmínek, kromě těchto oblastí se sociální pilíř zaměřuje například i na problematiku: humanizace práce, její různorodosti a obohacování práce; prvky work – life balance; možnosti profesního růstu, vzdělání a dalších možností rozšiřování dovedností; podporu podnikové filantropie a vztahu k místní komunitě; zajištění ochrany zdraví a bezpečnosti při práci a i pravidelné lékařské prohlídky (Srpková, Kunz, Misař, 2013; Tetřevová a kolektiv, s. 62, 2017).

Problematika společenské odpovědnosti podniků má své místo i v dřívějších dobách. Jako osobu, která propagovala prvky této problematiky, lze uvést například Tomáše Baťu. Jeho aktivity lze rozdělit do třech oblastí, které odpovídají výše popsaným

pilířům. Jako konkrétní příklad praktikování sociálního pilíře lze uvést podporu vzdělávání a výchovy spolupracovníků; vybudování závodních jídelen či závodní mateřské školy; kratší pracovní týden, než bylo v té době obvyklé (Srpková, Kunz, Mísař, 2013). Ačkoliv většina příkladů je rozvíjena v období od vzniku podniku Bati až do 40. let 20. století, lze říci, že to jsou prvky velmi pokrokové. Následující kapitoly se zabývají oblastmi dotýkajících se personálního managementu, které se začaly objevovat v novém tisíciletí a často napomáhají naplnit a uvést problematiku společenské odpovědnosti do praxe.

2.2 ROLE ETIKY A PRÁVNÍ LEGISLATIVY

Velkou roli při zaměstnávání a práci s lidskými zdroji hraje právní legislativa. Základním zákonem pro práci s lidskými zdroji v podniku je Zákoník práce (Česká republika zákon č. 262/2006 Sb.), který upravuje vztah mezi zaměstnancem a podnikem. Dále platí Antidiskriminační zákon (Česká republika zákon č. 198/2009 Sb.), který zajišťuje rovné zacházení a právní prostředky ochrany před diskriminací, a zákon o zaměstnanosti (Česká republika zákon č. 435/2004 Sb.), který mimo jiné zmiňuje zprostředkování zaměstnání agenturami práce, práva a povinnosti zaměstnavatelů o spolupráci s Úřady práce a povinnosti, které podnik musí udělat, při zaměstnávání cizinců. Dalším podstatným zákonem, který významně zasáhne do práce s lidskými zdroji, je Zákon o ochraně osobních údajů (Česká republika zákon č. 101/2000 Sb.).

Podniky mohou využít rovněž při podnikání principů etiky. Jedná se o další část pravidel, která podniky nejčastěji přijímají a zavazují se k nim. Armstrong a Taylor (2015, s. 140) říkají, že: *„Etika se zabývá rozhodováním a usuzováním, které souvisí s určováním správného jednání a směřování. Takové rozhodování a usuzování může být charakterizováno prostřednictvím různých přístupů a koncepcí, které se týkají vymezování a usměrňování etického chování, zejména ve smyslu rovnosti, spravedlnosti nebo poctivosti.“* Lze tedy říct, že správné etické chování by mělo podnik nasměrovat k slušnému jednání k subjektům mimo podnik, ale i v něm. Rovněž by prosazování etiky v podniku mělo zabránit, aby nedocházelo k diskriminaci a nežádoucím praktikám. Prvky etických standard jsou zachyceny v programu společenské odpovědnosti podniků. V případě prosazování tohoto programu jsou etické principy a zásady rozšířeny o další přístupy, metody a i jiné prvky (Horváthová, Bláha a Čopíková, 2016, s. 104).

Dokument, který zaznamenává soubor norem a předpisů upravující vztah členů komunity, se nazývá Etický kodex. Jedná se soubor představ, jak uplatnit etické hodnoty v podnikové kultuře, a na které se v případě potřeby lze odvolávat. Etický kodex má

rovněž upozornit, že podnik dodržuje standardní morální principy chování vůči subjektům okolo sebe (Horváthová, Bláha a Čopíková, 2016, s. 115 - 116).

2.3 HOLISTICKÝ MANAGEMENT

Holistický management je přístup, který napomáhá k řízení a vedení lidí jako celku. Holistický management pohlíží na podnik jako na multifunkční komplex, který je tvořen aspekty technicko-ekonomickými, sociálně-psychologickými a ekologickými. Přičemž největší přínos spočívá v odkrývání skrytých rezerv a zajištění podnikové prosperity díky přístupu manažerských inovací. Možnost pohlížet a vnímat podnik jako celek napomáhá k udržování rovnováhy mezi jednotlivými činnostmi, což vede k prevenci před disbalancí podniku (Kociánová, 2012, s. 103 – 104).

Přístup holistického managementu spočívá v tom, že působí na všechny aspekty člověka, na kterého rovněž pohlíží jako na celek. Mezi stránky člověka, na které přístup působí, se řadí stránka emocionální, fyzická, mentální a duchovní. Rozlišuje se, zda se jedná o vedení či řízení člověka. V případě, kdy se mluví o stimulaci stránky fyzické a mentální, jedná se o řízení. Pokud je pozornost zaměřena na stránku duchovní a emocionální, mluvíme o vedení lidí. Dojde-li ke splynutí a uplatnění přístupů jako celku, jedná se o aplikaci holistického přístupu (Hájek, 2008).

Aplikace holistického managementu do podniku probíhá pomocí řízení a vedení. **Řízení** je soubor procesů zajišťujících chod systému, jenž je tvořen lidmi a technologiemi. Jako nejdůležitější činnosti označuje plánování, tvoření rozpočtů, výběr pracovníků, organizování, kontrolu a hledání řešení problémů. Řízení utváří řád a míru předvídatelnosti, která může přinést krátkodobý výsledek. Naopak **vedení** je soubor procesů, kterými se napomáhá definovat, jak by měla vypadat budoucnost, spojuje lidi prostřednictvím vize, která by je měla inspirovat (Kotter, 2015, s. 45, 47). Při vedení lidí, jakožto prvku holistického managementu, se kromě tradičních přístupů objevuje i řada nových prvků. Jedná se například o vedení prostřednictvím sdílené vize, koučování, zmocňování, týmové práce či přesunu pravomocí rozhodování na nižší, výkonnou úroveň (Prukner, 2014).

Ertürk, Demirel a Polat (2017, s. 5 - 9) popisují využití holistického přístupu při výběru a umístění lidských zdrojů pro námořní průmysl, jenž je charakterizován zvláštním pracovním prostředím a i specifickými znalostmi¹. Autoři navrhuji třífázový model, který

¹ Ačkoliv je model určen pro námořní dopravu, je nutné vzít v potaz, že oblast chemických podniků se vyznačuje specifickým prostředím s důrazem na speciální, odborné znalosti zaměstnanců.

je založen na holistickém přístupu. **První fáze** se skládá z určení požadovaných dovedností a schopností konkrétní práce, přičemž ji lze rozdělit do tří kroků – využití informací z předchozích vykonávaných výkonů (z popisu a specifikace práce); zjištění informací od aktuálních zaměstnanců o využívaných dovednostech a schopnostech; využití informací z literatury. **Druhou fází** je určení měření požadovaných dovedností a schopností, zvolení vhodné metody a zajištění platnosti a spolehlivosti zkušebního zařízení (zda zařízení měří správnou dovednost a schopnost). Posledním krokem druhé fáze je určení skutečného významu měření, jaké reálné hodnoty má zkušební výsledek v praxi a určení horní a dolní hranice pro správné provedení úkolu. Závěrečným krokem modelu je předvídání schvalování procesu při výběru kandidátů. Tato fáze je založena na testování dle předem stanoveného postupu a srovnání testovacích hodnot se skutečným výkonem, zjištění závislosti mezi těmito hodnotami (využití korelační a regresní analýzy) a vytvoření matematického modelu, který by výběr usnadnil. Dojde-li k prokázání závislosti mezi testovacími a skutečnými hodnotami, lze toho následně využít ke schválení testovacího a měřicího systému.

2.4 WORK – LIFE BALANCE

Work-life balance je trend, který se zabývá problematikou sladování pracovního a osobního života, kdy se snaží najít rovnováhu mezi životem pracovním a osobním. Avšak k rovnováze nelze přistupovat tak, že si člověk naplánuje určitý počet hodin k různým činnostem. Rovnováhu je třeba brát jako měnící se faktor, který se v průběhu let bude měnit. Je třeba mít na paměti, že tato rovnováha je vždy stanovena individuálně a nelze ji standardizovat, jelikož se v průběhu života může měnit. Stanovení této rovnováhy závisí na řadě faktorů, mezi které lze například řadit: priority jedince v životě, způsob stylu života či náročnost provozovaných koníčků (Bird, 2003; Kociánová, 2012, s. 106).

Kunz (nedatováno) zmiňuje, že work-life balance v České republice lze rozdělit do několika úrovní, ve kterých působí. První rovinou je úroveň legislativy, která se projevuje zejména v podobě Zákoníku práce, který stanovuje minimum nároků, na které má zaměstnanec nárok. Dále se projevuje na úrovni obcí a krajů, a to například formou podpory tvorby prázdninových aktivit, zachování ordinací lékařů v menších obcích či podpoření vzniku mateřských, komunitních a rodinných center. A poslední úroveň podpory je ze strany podniků.

Problematika work-life balance je zejména součástí sociálního pilíře společenské odpovědnosti podniků. Work – life balance využívá řadu nástrojů, kterými jsou například

alternativní pracovní úvazky, udržování kontaktů se zaměstnanci v případě jejich rodičovské dovolené, poradenské a právní služby při řešení krizových situací a i firemní školky (Kunz, nedatováno). Dle Kociánové (2012, s. 107) je problematika work-life balance v České republice spojována s oblastí rovných příležitostí a s péčí o zaměstnance. Autorka dále zmiňuje další prvky na podporu work - life balance, a to v podobě různých forem příspěvků, organizování výletů a sportovních akcí pro rodiny, kurzů a dalších aktivit.

Dle výše zmíněného odstavce jsou benefity součástí problematiky work-life balance. Kromě toho, že mohou napomoci k vyvážení osobního a pracovního života, jsou podstatným prvkem při stimulaci zaměstnanců a zvýšení jejich loajality vůči podniku. Pokud zaměstnanec zvažuje více pracovních nabídek, mohou to být právě benefity, které napomohou zaměstnanci při rozhodování. Zaměstnanec může poskytnout dvěma způsoby. Prvním z nich je **fixní způsob poskytnutí** – podnik stanovuje v kolektivní smlouvě či ve vnitřním předpisu základní nabídku benefitů, kterou mohou využít všichni zaměstnanci v podniku. Nevýhoda této metody je, že podnik může investovat peněžní prostředky do něčeho, o co zaměstnanci nemají zájem. Druhý způsob je **flexibilní poskytnutí zaměstnanecích benefitů** (cafeteria systém). Podnik stanoví balíček nabízených benefitů a roční limit bodů pro každého zaměstnance. Výhodou je, že si zaměstnanec volí sám, které benefity mu vyhovují, přičemž vychází ze svého bodového konta a bodového ohodnocení jednotlivých benefitů (Macháček, 2010, s. 1-2). Mezi flexibilní benefity se řadí například penzijní či úrazové pojištění, rozvojové programy, různé formy poukázek, služební auto (byt, telefon aj.). Tím, že si sám zaměstnanec vybírá konkrétně, optimalizuje rozdělení finančních prostředků dle svých potřeb a nedochází k ekonomickému plýtvání. Tento systém se nehodí pro případy, kdy mají zaměstnanci nedostatek času. Rovněž za nevýhodu lze považovat vysokou administrativní náročnost, pokud podnik nabízí velkou variabilitu benefitů, jelikož se musí sledovat konto každého zaměstnance zvláště v průběhu roku (Janišová, Křivánek, 2013, s. 236).

Možností, jak podpořit prosazování prvků work-life balance v podniku, je založení podnikové školky, případně podpora komerčního zařízení. Podnik v této oblasti má tři možnosti, jak založit zařízení péče o děti předškolního věku. První možností je forma **mateřské školy podle školského zákona**. Zařízení je možné zapsat do rejstříku škol a podléhá pravidelné kontrole České školní inspekce. Provoz zařízení je upraven dalšími zákonnými vyhláškami. Podnik může zažádat o dotace na podporu provozu. Příspěvky na provoz podnik může uplatnit jako daňově uznatelný výdaj. Zřízení tohoto typu má vysoké

nároky na odborné vzdělání personálu. Tato forma je vhodná pro podniky, které zřízení plánují i na několik desítek let a disponují všemi nároky dle školského zákona a příslušných norem. Druhou možností je zřízení **mimoškolního zařízení dle živnostenského zákona**. Dle této formy lze zřídit zařízení jak pro děti do tří let (ohlašovací živnost), tak pro děti nad 3 roky (volná živnost). Zřízení podléhá kontrole Živnostenského úřadu, případně dalšímu příslušnému úřadu (např. hygienikům). Na tento typ zařízení není poskytována pravidelná dotace a jedná se o daňově neuznatelný základ. Třetí možností je zřízení **v souladu s obecně platnými předpisy**. Typické pro tuto formu je neziskový charakter (nemá znaky generování zisku). Poskytování péče o děti není stanoveno předpisem a nejsou poskytovány dotace, náklady je možné zahrnout do daňového zvýhodnění. Hlavními výhodami je možnost poskytovat péči o děti již od kojeneckého věku, není nutné mít živnostenské oprávnění a dává možnost reagovat na aktuální potřebu. (Pemová, Ptáček a kol., 2013, s. 47 – 53; Maříková a kol., 2015, s. 31)

Hlavními výhodami při zřízení kvalitního zařízení péče o předškolní děti je vyšší loajalita a spokojenost zaměstnanců, a s tím spjaté nižší náklady na opakovaný výběr a zaškolování zaměstnanců. Umožní to zorganizovat pracovní dobu zaměstnancům, aniž by to narušilo jejich rodičovské povinnosti. Rovněž lze tímto krokem propagovat sociálně odpovědné chování podniků, kdy tento fakt lze využít při propagaci podniku a i jako konkurenční výhodu při oslovování potenciálních zaměstnanců (Pemová, Ptáček a kol., 2013, s. 25).

2.5 ALTERNATIVNÍ PRACOVNÍ ÚVAZKY

Alternativní pracovní úvazky patří mezi možnosti, jak vyhovět potřebám zaměstnance, ale i zaměstnavatele. Jsou možností, která představuje uvedení moderních trendů do praxe a zpřístupnění jejich praktikování v podniku. Mezi trendy, které výrazně využívají alternativních pracovních úvazků, se řadí: age management; work-life balance, či diversity management. Svoje postavení mají i vzhledem k prosazování sociální odpovědnosti podniku. Jejich využití má přinést zaměstnanci zejména možnost, jak sladit svůj soukromý život se životem v pracovním prostředí tak, aby mohly být obě sféry naplněny a neměl důvod jednu z nich potlačovat.

V České republice se nejvíce využívají flexibilní pracovní doba, zkrácené úvazky, dohoda o provedení práce a dohoda o provedení činnosti. Podporu mají alternativní úvazky i v Zákoníku práce. Ten umožňuje sjednat dohody o provedení práce a o provedení

nalezl k nim odpovědi. Tabulka 1 zachycuje otázky a ukázkou některých odpovědí, které autoři nabízejí jako vhodnou alternativu.

Tabulka 1 Otázky a možné odpovědi k tvoření flexibilních pracovních úvazků

Otázka	Ukázka odpovědi
Proč podnik chce flexibilní formy práce zavádět?	Zjednodušení organizace práce; zájem zaměstnanců; úsporné opatření pro podnik; forma benefitu
Komu bude flexibilní forma práce umožněna?	Všem; dle možností pracovní pozice; vybraným skupinám
Jaké druhy flexibilních forem práce budou v podniku umožněny?	Částečný či pružný úvazek; konto pracovní doby; stlačený pracovní týden
Jak rozsáhle chce podnik flexibilní formy práce zavádět?	Pro všechny zájemce; pro vybrané uchazeče
Jaká forma pracovní smlouvy bude k jednotlivým úvazkům zvolena?	Klasický pracovní poměr; DPČ
Jak podnik bude upravovat pracovní popis pracovních pozic z celých úvazků?	Úvazek bude upraven poměrově k místu; nebude upraven a vyřeší se to v průběhu konání;
Jak bude podnik kontrolovat a monitorovat flexibilní práce?	Dle výkazu práce; každotýdenní pohovory a zhodnocení vykonané práce; dle stanoveného seznamu úkolů s časovými termíny
Jak bude forma flexibilní práce formálně ošetřena?	Neformální domluva; vnitřní směrnici; pracovním řádem; v pracovní smlouvě

Zdroj: Marksová Tominová a kol., 2013, s. 45 – 47

Zavádění alternativních pracovních úvazků přináší i některá rizika. V případě výskytu většího množství úvazků s nižším počtem hodin může podnik narážet na problém s organizací práce, například v období dovolených, či při zajišťování pracovní doby pro splnění konkrétního úkonu. Další překážkou při jejich praktikování může být narušení vztahů mezi zaměstnanci a jejich komunikací v kolektivu. Nápravu lze stanovit pomocí pravidel ke komunikaci a času, kdy bude docházet k řešení společných úkonů. Rovněž při zkráceném úvazku je potřeba počítat s tím, že osoba nezastane tolik práce jako osoba na

plný úvazek. Je třeba další osoby pro daný úkon (Marksová Tominová a kol., 2013, s. 45 – 47). Rizikem pro podnik je stav, kdy nemůže alternativní úvazky nabídnout všem zaměstnancům. Tento stav může vést k frustraci a pocitu diskriminace u zaměstnanců, jejichž pozice tuto možnost nenabízí. Taktéž je rizikem i to, že nemusí dojít k bezprostřednímu sdílení znalostí a ke složitější koordinaci práce v týmu. Podnik při jejich zavádění musí brát v potaz, že dojde pravděpodobně k zvýšení zaměstnanců a nákladů (Formánková, 2015, s. 17).

Konto pracovní doby pro podnik přináší riziko v případě nevyužití stanoveného počtu hodin ve smlouvě. Jelikož podnik vyplácí stanovenou částku a nevyužije celou zaplacenou částku zaměstnanci. Problém při aplikování alternativních úvazků rovněž může být psychická bariéra, pokud by zaměstnanec měl využívat webové kamery a mikrofony. Těchto prostředků se využívá například u teleworkingu (Sochorová, Minárová a Riebová, 2013, s. 8, 12).

Taktéž je při využívání flexibilních úvazků, zejména teleworkingu a práce z domova, rizikem sociální izolace zaměstnance, jelikož nemá přímý kontakt s jeho vrstevníky, kolegy a dalšími členy podniku. Dále podnik může opomenout příležitost pro povýšení zaměstnance, jelikož s ním má omezený přímý kontakt a je obtížnější posoudit jeho výkon (Marica, 2018, s. 74). Při využití formy úvazku práce z domova je třeba počítat s tím, že zaměstnanci podnik bude muset externě zpřístupnit podniková data, která bude muset dostatečně zabezpečit, aby se snížilo riziko jejich zneužití (Benešová, Duschková a Sulsová, 2015, s. 11). Marica (2018, s. 82 cit. dle Timsal a Awais, s. 12 – 15) poznamenává, že praktikování úvazků mimo pracoviště ovlivní pevně zakořeněná tradice spojená s obavami, že ztratí podnik kontrolu nad prací a produktivitou práce, kvalitou a výsledky práce.

2.6 DIVERZITY MANAGEMENT

Pracovní trh se v dnešní době potýká s nejnižší nezaměstnaností za posledních několik let. Rovněž je do budoucna nutné vzít v potaz klesající porodnost a s tím spjaté stárnutí populace. Tyto situace vedou a nejspíše budou vést k hledání nových možností, jak najít zaměstnance, kteří budou splňovat požadavky podniků.

Mít různorodý pracovní tým a praktikování diverzity managementu může přinést podniku řadu pozitivních věcí. Dle Horváthové, Bláhy, Čopíkové (2016, s. 168 cit. dle European Commission) se mezi tyto pozitiva řadí přístup k novým možnostem, jak získat nové zaměstnance, zlepšení reputace podniku, lepší motivace a efektivnost, závazek

k rovnosti a rozmanitosti organizace. Mezi další výhody dle Mužákové (2014, s. 27-28) se řadí například snížení nákladů na absenci a fluktuaci, lepší zvládání dopadu globalizace změn v technologiích, zlepšení při komunikaci v odlišných kulturách, snížení nákladů na absenci aj.

Dalšími přínosy by mohlo být snadnější naplňování legislativy, vyšší míra spokojenosti v podobě otevřenosti při jednání podniku se svými zaměstnanci, nový pohled na věc či větší pohoda na pracovišti.

Je dobré si ale uvědomit, že uplatňování diverzity může mít i negativní dopad. Jedná se o složitější práci při řízení různorodého pracovního týmu, anebo nový stresor pro zaměstnance. Uvádí se tzv. stres z diverzity. Stres z diverzity nastává v případě, kdy se zaměstnanci z odlišných skupin (sociálních či kulturních) dostanou do kontaktu. Různorodost jejich komunikace a stylu při práci může vést k pocitu nejistoty a nespokojenosti. (Maříková a kol., 2015, s. 26)

Přistoupení podniku k aplikování diverzitního přístupu může být ovlivněno řadou faktorů. Jedním z nich je kompatibilita s podnikovou strategií (tj. jak politika diverzity odpovídá současným postojům a praktikám v podniku). Zavedení ovlivní rovněž i možnost vidět výsledky praktikování a možnost ověřit si je, jak se v praxi projevují. Možností, jak to ověřit v praxi je aplikace pilotního programu v části podniku, na kterém si všechny zúčastněné strany mohou ukázat výsledek, důležité ale je, aby výsledek byl opakovatelný. Aplikaci v neposlední řadě ovlivní i relativní výhodnost a zlepšení, které diverzita podniku přinese. Tuto výhodnost je nejlepší podložit pozitivními zkušenostmi – například z výše uvedeného pilotního programu (Bedrnová & Nový a kol., 2007, s. 606).

2.6.1 Druhy diverzity a jejich základní charakteristika

Dělit diverzitu lze dle různých hledisek. Hubbard (2004, s. 30 - 31) dělí diverzitu dle dimenzí na primární a sekundární. **Primární** (neboli základní) zahrnuje věk, etnickou příslušnost, gender (pohlaví), mentální a fyzické schopnosti, rasu a sexuální orientaci. Tyto prvky tvoří osobnost a jsou doplňovány sekundární dimenzí, která pomáhá formovat osobnost. **Sekundární** dimenzi tvoří komunikační styl, vzdělání, rodinný status, vojenská zkušenost, organizační úroveň, náboženství, mateřský jazyk, geografické umístění, příjem, pracovní zkušenosti a styl práce. Jelikož některé z prvků jsou dané naší volbou, tak jsou často dané individuálně a jsou více proměnlivé. Přestože tyto prvky mají menší vliv na celý život, jejich dopad si jedinec uvědomí v daný okamžik víc, než prvky z primární dimenze.

Dalším možným dělením diverzity je dle Maříková a kol. (2015, s. 39-43) na:

- Genderovou diverzitu - zaměřuje se na rovnost příležitostí mezi muži a ženami.
- Věková diverzita – ústředním zájmem je věk a jeho vnímání.
- Etnická diverzita
- Náboženská diverzita

Další dělení je do následujících dimenzí (Horváthová, Bláha a Čopíková, 2016, s. 173 – 174 převzato z Gardenswartz, Rowen, 2008, s. 31):

- **organizační** - určeny organizační a institucionální příslušností - například náplň práce, doba pracovního poměru.
- **vnější** - dochází k jejich změně - například příjem, bydliště, rodinný stav.
- **vnitřní** – tyto prvky jedinec nemůže měnit – například věk, pohlaví, sexuální orientace.
- **osobní** – všechny vrozené a získané vlastnosti, které tvoří individuální osobnost – například – temperament, charakterové rysy, schopnosti.

Tyto úrovně oproti prvnímu dělení na primární a sekundární dimenzi jsou rozšířené o organizační a osobní dimenzi. S dimenzí vnější a vnitřní mají podobné prvky.

2.6.2 Implementace diverzity managementu do podniku

Při implementaci diverzity managementu je vhodné brát v potaz konkrétní situaci v podniku, jeho oborové zaměření, finanční možnosti, velikost či problém, který podnik nasměroval k aplikování diverzity managementu (Horváthová, Bláha a Čopíková, 2016, s. 179).

Dle Mužákové (2014, s. 28 - 29) a Matyášové (2014, s. 13 – 17) se posloupnost jednotlivých činností při zavádění odlišuje, ale náplň činností je obdobná. Autorky se shodují, že vždy je nutná podpora a účast top managementu. Při implementaci se jedná o těchto 6 činností:

- **Výběr realizačního týmu** – sestavit interdisciplinární tým napříč celým podnikem, aby nedošlo k omezení vnímání, a podpořit tento sestavený tým vedoucími pracovníky a dostatečnými kompetencemi (Matyášová, 2014, s. 13). V tomto týmu by rovněž měli mít zastoupení i zástupci stakeholderů. Tento výbor má na starosti dohlížení, koordinaci a podporu činností v oblasti diverzity managementu (Mužáková, 2014, s. 28).

- **Formulace strategie, vize a scénáře pro budoucnost** – sestavený tým vypracovává scénář pro různé vývoje podniku s možnostmi, jaké dopady a vlivy má diverzita. Podnik vybírá jeden scénář, sestavuje vizi a strategii pro budoucí vývoj (Mužáková, 2014, s. 28 – 29). Pokud je zavádění diverzity do podniku novým krokem pro podnik, je lepší tento krok provést až po auditu diverzity. Pokud se ale jedná o stav, který byl v podniku dříve již praktikován, lze tento krok zavést před auditem, který následně slouží k monitorování situace a jako podklad k zhodnocení změny. Autoři rovněž zmiňují, že pokud nedošlo ke změně strategie či vize, tak lze tento krok vynechat (Maříková a kol., 2015, s. 48).
- **Audit diverzity** – cílem auditu je zhodnotit situaci v podniku. (Mužáková, 2014, s 29).
- **Stanovení cílových hodnot podniku** – na základě auditu realizační tým s vedoucími pracovníky vybírají vhodná opatření a sestavují plán a cíle. Tyto aktivity by měly být ve vazbě na strategie a vizi podniku. Rovněž je podstatné, aby cíle byly jasně definované a byly stanoveny postupy, podle jakých kritérií se jich bude dosahovat, do jakého termínu a osoby, které budou za naplnění zodpovědné (Matyášová, 2014, s. 15).
- **Zavedení a rozvoj jednotlivých opatření pro aplikaci diverzity do podniku.**
- **Zhodnocení dosažených hodnot, zvolení nápravných opatření a aktualizování cílů dle zjištěných výsledků.**

Při provádění auditu diverzity se jedná o zhodnocení situace v celém podniku. Cílem je hlavně hledat a ukazovat nové možnosti řešení a motivovat při jejich aplikaci. Výstupem z auditu je auditní závěrečná zpráva, která poukazuje na nové nápravné možnosti v podniku a i skutečnosti, které již v podniku existují a je vhodné do nich nadále věnovat energii (Horváthová, Bálha a Čopíková, 2016, s. 184). Při jeho provádění se může využívat statistických analýz pro zjištění složení pracovní síly, analýzy podnikových dokumentů či zjišťování postojů (Maříková a kol., 2015, s. 20).

Z výše zmíněných kroků je patrné, že aplikace diverzity managementu je časově náročný proces a je vhodné si ho před aplikací dobře rozmyslet (Horváthová, Bálha a Čopíková, 2016, s. 179).

Provádění diverzity auditu v podniku má dvě základní části – přípravnou a realizační (Matyášová, 2014, s. 18 – 35):

- **Přípravná fáze** zahrnuje otázky ohledně toho, komu bude audit svěřen, jakých oblastí se bude týkat a co je třeba udělat za kroky před jeho spuštěním.
 - **Komu je realizace auditu svěřena** – v tomto kroku je nutné zvážit, zda je podnik schopen uskutečnit audit vlastními silami, anebo je nutné zvolit externí tým - jaká forma podniku přináší více výhod a nižší náklady. Pokud podnik zvolí vlastní způsob, musí se na to připravit v několika otázkách, kterými jsou: forma způsobu sběru dat; scénář individuálních rozhovorů nebo osnova otázek pro dotazník; jakou metodou se data budou vyhodnocovat (kvalitativní/kvantitativní); uvolnění kapacit času a personálu; zvážit etické důsledky (zda nehrozí zneužití dat).
 - **Výběr oblasti** – zvolit zpravidla takovou oblast, kde dochází ke střetu jak se zaměstnanci, tak i se zákazníkem. Může se jednat o tyto oblasti, kam se audit může zaměřit: nábor a výběr zaměstnanců; nastavení firemní kultury a zvolení vhodné komunikace v podniku; zmapování procesu odměňování a hodnocení pracovního výkonu; zhodnotit opatření pro aplikaci využívání sladění pracovního a osobního života; pro komplexnost se zaměřit i směrem k zákazníkům (Public relations).
 - **Kroky před realizací** – v tomto kroku by mělo dojít k sestavení časového harmonogramu, informování zaměstnanců a určení kontaktní osoby, která bude spolupracovat s auditním týmem na provedení auditu.
- **Realizační fáze**
 - **Sběr dat a jejich analýza** – auditní tým má roli nestranného pozorovatele. Tým sleduje běžný/klasický život v podniku. Po sběru dat následuje jejich vyhodnocení, a to je závislé na zvoleném postupu výzkumu (kvalitativní/kvantitativní výzkum).
 - **Analýza, interpretace dat** – analyzovat data lze individuálně, ale i skupinově, což přináší více různých pohledů na věc.
 - **Závěrečná zpráva** – výstupní dokument pro vedení firmy, shrnutí výsledků auditu. Kromě seznámení s výsledky vedení firmy je vhodné, aby byli s výsledky seznámeni i zaměstnanci. Dle praxe autorky je nejlepší variantou i to, aby došlo k setkání na informační schůzce a prodiskutování výsledků.

Bedrnová & Nový a kol. (2007, s. 602 – 604) proces implementace rozdělují na tři fáze – přípravnou, realizační a evoluční. S předešlým autorem se shodují, že při implementaci hraje roli management. Do **přípravné fáze** zahrnují zejména tvorbu vize, přípravu zaměstnanců na změnu kultury v podniku, analýzu současné situace a zdůvodnění významu změny. Výstupem by z této části měl být plán implementace managementu diverzity (tj. konkrétní systém postupů při zavedení diverzity). **V realizační části** uvádí jako vhodný krok spuštění pilotního projektu, který by byl pozitivním příkladem. Jako důležitý krok vidí zvyšování povědomí o problematice, a to například formou tréninků na uvědomění si kulturních odlišností mezi lidmi, kulturní akce (dny diverzity) a další. Rovněž do této fáze zařazují například zavádění programů mentoringu či podpory komunikační sítě. V závěrečné **evoluční fázi** se rozumí sledování efektivity managementu diverzity v podniku (tzv. monitoring diverzity) a měl by odhalit nerovnosti a důvod jejich vzniku. Mezi základní druhy se řadí monitoring kvantitativní (demografické statistiky, dotazníky) a kvalitativní (panelové diskuse, individuální rozhovory).

2.6.3 Mezinárodní zaměstnávání cizinců

Administrativní stránka při zaměstnávání cizinců bude složitější než u občanů České republiky. Při jejich zaměstnání bude hrát roli zejména zákoník práce a zákon o zaměstnanosti. Následující body nastiňují možnosti, ke kterým může při zaměstnávání cizinců dojít (Sinecký, 2017; Možnost vstupu, 2018):

- **Cizinec s trvalým pobytem** – je brán jako občan České republiky, má stejné postavení. Jeho uplatnění na trhu práce je omezeno pouze u pozic, kde je vyžadováno občanství České republiky. Jejich zaměstnání oproti ostatním skupinám cizinců je snadnější.
- **Občané členských států EU, EHP a Švýcarska a jejich rodinní příslušníci** – zaměstnanci nepotřebují povolení k pobytu, mají stejné postavení jako občané České republiky. Po dobu trvání zaměstnání mají právo k pobytu. Podnik má ohlašovací písemnou povinnost na krajské pobočce Úřadu práce při vzniku a ukončení pracovního poměru.
- **Cizinci třetích zemí** – při zaměstnávání této skupiny cizinců se jedná o nejsložitější proces, podnik má řadu povinností, které musí splnit před i během zaměstnání cizince. Před samotným zaměstnáním cizince se jedná zejména o povinnost oznámit krajské pobočce Úřadu práce volné místo a úmysl o zaměstnání cizince. Podnik je povinen informovat úřad o všech změnách

v průběhu zaměstnání cizince, rovněž je povinen uchovávat po dobu tří let všechny dokumenty (povolení k pobytu, smlouvu aj.). Zaměstnanci potřebují pracovní povolení a povolení k pobytu.

- **Žadatel o mezinárodní ochranu** – při jejich zaměstnávání se zohledňuje doba, kdy podali žádost o azyl. Nesmí být kratší než 6 měsíců, po uplynutí této doby je možné je zaměstnat, ale musí mít povolení k zaměstnání vydané krajskou pobočkou Úřadu práce. Podnik má povinnost nahlásit volné pracovní místo na krajské pobočce Úřadu práce a následně má i informační povinnost. Pokud má cizinec udělenou mezinárodní ochranu, tak má volný přístup na pracovní trh a podnik má informační povinnost vůči krajské pobočce Úřadu práce. V případě nelegální migrace zaměstnání není možné.

Z výše uvedených bodů je patrné, že zaměstnávání cizinců je proces náročnější na práci s informacemi, úřady a i samotnými uchazeči. Nicméně, dnešní propojený svět k zaměstnávání cizincům vede a bude se jednat o prvek, který personalisté budou řešit stále častěji.

2.7 AGE MANAGEMENT

Jak již bylo zmíněno v úvodní kapitole, age management je prvek, který se zabývá věkovou diverzitou. Měl by napomáhat k řízení a udržování pracovního komfortu tak, aby napomáhal usměrňovat a naplňovat potřeby jedince v průběhu jeho života směrem k jeho spokojenosti. Nemělo by docházet pouze k zabývání se touto problematikou směrem k vyššímu věku, ale věnovat pozornost i jiným fázím života, například nástupu nezkušeného jedince do podniku.

Věk, tedy ústřední role age managementu, se u zaměstnance neustále mění a nemělo by se stagnovat v jednotlivých fázích jeho života. Pro podnik, který prosazuje společenskou odpovědnost podniků, je age management možností, jak prohloubit praktikování této problematiky, a to zejména v oblasti sociální. Uplatňování age managementu umožní podniku zajistit rovné příležitosti pro všechny a náplň sociálního pilíře v sociální odpovědnosti podniků.

2.7.1 Prosazování age managementu

Prosazování age managementu do podniků v České republice má relativně krátké trvání. Do podniků se dostal díky mezinárodnímu projektu, který proběhl v letech 2010 až

2012. Cílem tohoto projektu bylo upozornit na demografický vývoj a upozornit na práci s věkovou kategorií 50+ (Urbancová, 2017, s. 41).

V dnešní době běží řada dalších projektů. Na portálu Age management je například uveden projekt Age management v praxi – nová kariéra po padesátce. Projekt byl zaměřen na osoby starší 50 let v Jihomoravském kraji, které jsou evidovány na úřadu práce nebo jako zájemci o zaměstnání. Celkem je projekt určen pro 120 osob a trval v období od října 2016 do září 2018 (Kostelníková, 2016). Rovněž na portálu V4 Age management (©2018) je uveden i mezinárodní projekt, kterého se účastní země V4². Jedná se o projekt Platforma pro age management zemí v rámci V4. Projekt probíhal po dobu 11 měsíců v roce 2016 a byl zaměřen na podporu povědomí o problematice age managementu, zmapování a porovnání demografického vývoje v zemích V4.

2.7.2 Implementace age managementu na úrovni podniku

Při implementaci age managementu hraje velkou roli vedení a kultura podniku, zda daný přístup podporuje a vytváří vhodné prostředí.

Dle Štorové (2015, s. 29 – 31) a Horváthové, Bláhay a Čopíkové (2016, s. 195 - 198) implementace probíhá v následujících krocích:

- Prvním krokem je **získání potřebných informací a poznání oblasti**, kterým je nutné věnovat větší pozornost. Jedná se o prozkoumání těchto oblastí: kultura podniku, personální procesy a oblast, která podporuje pracovní schopnosti zaměstnanců. Možností, jak získat tyto informace, je audit age managementu, který se zaměřuje na jednotlivé pilíře³, které vydala finská organizace FIOH. Tento audit by měl pomoci zhodnotit stávající situaci a nastínit možnosti pro zlepšení.
- Druhým krokem je **realizace vzdělávacích aktivit**, a to jak pro vedoucí pracovníky, tak i pro ostatní zaměstnance. Při realizaci vzdělávacích aktivit u manažera by měly být tyto aktivity zaměřené na pochopení stárnutí, jaká specifika jednotlivé fáze věku přináší. Výsledkem by mělo být zapracování na odbourávání stereotypů. Při realizaci vzdělávacích aktivit u ostatních zaměstnanců je cílem zvyšovat pracovní schopnost. Mezi další vzdělávací aktivity v této oblasti se můžou zařadit školení zaměřená na odchod do

²Země V4 - Česká republika, Slovensko, Polsko, Maďarsko

³Dobrá znalost věkové struktury, vstřícný postoj vůči věku, dobrý management, který rozumí individualitě a rozdílnosti, kvalitní a funkční věková strategie, dobrá pracovní schopnost, vysoká úroveň kompetencí, dobrá organizace práce a pracovní prostředí, spokojený život.

důchodu, kdy se hodnotí různé aspekty života zaměstnance (např. finanční situace), specifika zdravého životního stylu nebo vzdělávací aktivity, které budou přizpůsobeny konkrétní skupině.

- Třetím krokem je zaměření na **získávání informací o pracovních schopnostech zaměstnanců a na jejich podporu**. Využívá se index pracovní schopnosti. Podpora se rozumí především v oblasti zdraví (zdravotní styl jednice podpořit nabízením vhodných benefitů, spolupráce s protikuřáckými centry). Druhou oblastí je udržení a rozvoj kompetencí (formou vzdělávacích aktivit). Další oblastí je podpora spokojenosti prostřednictvím zavádění prvků work-life balance a podpora motivace dostatečným finančním a nefinančním oceňováním. Poslední oblast je zaměřena na podnik a jeho jednotlivá pracoviště, aby bylo dosaženo dostatečné bezpečnosti a komfortu.
- Čtvrtým krokem je **praktické zavedení age managementu** – v této fázi je podstatné, aby zavádění bylo v souladu s podnikovou strategií a proaktivní přístup vedoucích zaměstnanců.
- Závěrečným krokem je **mapování situace v podniku**, jak si zaváděná opatření vedou a zda probíhají dle plánu.

Celá koncepce aplikace age managementu je přístupem, který může podniku přinést pořádek do oblasti zohledňování věku a napomocť vyjasnit postoje k této problematice.

2.7.3 Personální činnosti a role age managementu při jejich praktikování

Při personálním plánování je vhodné zjistit, jak si podnik stojí v oblasti věkové struktury zaměstnanců, zda je podnik schopen zajistit chod v případě odchodu zaměstnanců do důchodu. Ve fázi získávání pracovníků je nutné, aby byla dostatečná opatření, která zabraňují věkové diskriminaci a zda samotný proces získávání pracovníků je ohleduplný k věku uchazečů. Pro snadnější získávání pracovníků lze rozvíjet spolupráci se vzdělávacími institucemi, podporovat letní brigády či nabízet stáže. Právě získávání starších pracovníků je často ovlivněno stereotypy, a proto je nutné dbát na to, aby při získávání pracovníků se zohledňovaly jejich skutečné znalosti a dovednosti, motivace či charakter. Při adaptaci pracovníků je nástrojem rozvinutá mezigenerační spolupráce, mentoring, koučování, manager shadowing a další možnosti, jak přenést znalosti a tím usnadnit adaptaci zaměstnance do pracovního prostředí. Vytvoření příznivého pracovního plánu je základním úkolem při uplatňování age managementu (Horváthová, Bláha a Čopíková, 2016, s. 195 – 197; Kislingerová a kol., 2014, s. 65-66).

Vzdělávání a rozvoj pracovníků je rovněž možností, jak prodloužit pracovní život zaměstnance, jedná se zejména o rozhovory o profesním rozvoji, vzdělávací kurzy usnadňující pochopit technologický pokrok a jiné další druhy kurzů (příprava na odchod do důchodu, přínosy věkové rozmanitosti aj.). Správná příprava na odchod zaměstnanců by měla zabránit negativním dopadům v podobě ztráty sociálních kontaktů zaměstnance, kdy by došlo k jeho odloučení od vztahů mimo jeho domov. Zaměstnanec by při odchodu neměl pociťovat ztrátu sebeúcty a odcházet z důvodu pocitu ztráty výkonnosti. Tento problém by mohlo vyřešit navrnutí zaměstnanci pozici kouče. Nedílnou součástí, které by se měla věnovat pozornost, je role pracovních vztahů na pracovišti a pak péče o pracovníky. Vztahy na pracovišti by měly být nastavené tak, aby byly otevřené každé věkové skupině a aby byly vnímané silné stránky skupiny a s tím spjaté přínosy pro podnik. V podniku by neměla chybět péče o zaměstnance a možnosti, jak ji uskutečnit. Jedná se o možnost využívat flexibilitu při zaměstnání, work-life balance, úpravu pracoviště (osvětlení, umístění kanceláří...). Rovněž by měla být v podniku podpora zdraví, a to například preventivními prohlídkami, podporou zdravé výživy, pitným režimem, cvičením či rehabilitací. (Štorová, 2015, s. 30)

Pro správnou implementaci je rovněž podstatné, aby probíhalo hodnocení a případná nápravná opatření (Kislingerová a kol., 2014, s. 65-66).

Mezi další nástroje pro uvedení age managementu do praxe spojené s obsahem práce se řadí přizpůsobení náplně práce, podpora a rozvoj fyzické kondice či podpora uspokojení z práce (Cimbálníková a kol., c2012, s. 33 – 34)

2.7.3 Přínosy implementace age managementu

Implementace age managementu má mnoho výhod, které by podnik měl zvážit při váhání nad zavedením (Štorová, 2015, s. 8 cit. dle Pillinger):

- **Eliminace finančních nákladů** – v podobě snížení nákladů na menší absenci zaměstnance a menší fluktuaci zaměstnanců, kdy by se musely vynakládat prostředky na hledání náhrady a případné odstupné.
- **Kvalitní, spokojení zaměstnanci** – age management podporuje nalákání a udržení zkušených zaměstnanců a udržení jejich spokojenosti, což přináší nižší absenci a fluktuaci a jejich větší loajalitu.
- **Posílení podnikové kultury** – podniky by měly přistupovat k podpoře diverzity a rovného zacházení a tím napomáhat zabraňovat možnosti vzniku diskriminace, která by vedla ke vzniku diskomfortu na pracovišti.

- **Navýšení rozmanitosti a kvality lidských zdrojů** – kvalifikovaná, různorodá, inovativní pracovní síla je zdrojem pro úspěšný, konkurenceschopný podnik. Rovněž různorodí zaměstnanci napomáhají k možnosti, že různorodá přání zákazníků budou naplněna dle jejich představ.
- **Naplňování koncepce společenské odpovědnosti podniků a image.**

Aby byl přínos pro podnik trvalý a mohl přejít i do strategického plánu, měly by se vytvářet strategie a postupy pro budoucnost a s časovým předstihem. Politika, strategie a plány by měly být komplexní a integrované. Aplikace by měla být na bázi celostního přístupu a pohlížet na problematiku jako na jeden celek (Cimbálníková a kol., c2012, s. 109).

2.8 TALENT MANAGEMENT

Talent management je přístup k lidským zdrojům, který má zajistit podniku dostatečně talentované zaměstnance, kteří jsou potřeba k dosahování podnikatelských cílů. Rovněž jeho cílem je usměrňování, udržování a jejich neustálý rozvoj (Armstrong, Taylor, 2015, s. 316).

Základní rozdíl oproti knowledge managementu spočívá v tom, že knowledge management je zaměřen na celý podnik a snaží se do procesu transformace znalostí vtáhnout co nejvíce lidí. Talent management je zaměřen na malé procento zaměstnanců a je vnímán jako příležitost, která zvyšuje jejich uplatnění v podniku v cenné pozici (Hroník, 2007, s. 97, 113).

Tabulka 2 zaznamenává přínosy a problémy, které aplikace talent managementu v podniku nabízí.

Tabulka 2 Přínosy a problémy talent managementu

Přínosy	Problémy
Větší naplňování podnikové strategie a ekonomických cílů podniku	Nedostatek kvalifikovaných lidí na pracovním trhu
Snížení nákladů (nižší fluktuace – méně častější nábor; ze ztráty neobsazených klíčových pozic)	Otázka identifikace a potřeby talentů s obchodními prioritami podniku
Zvýšení atraktivity a vyhledávání zaměstnavatele	Nedaří se talentované zaměstnance v podniku identifikovat, rozvíjet a udržet (vysoká fluktuace)

Zdroj: Bláha a kol., 2013, s. 173 – 174

Je patrné, že aplikace talent managementu může podniku přinášet pozitivní efekt, avšak má i svá úskalí, která by podnik měl při praktikování talent managementu pohlídat a snažit se jim vyvarovat.

2.8.1 Základní kroky při implementaci talent managementu

Implementace talent managementu je proces, který lze definovat následujícím postupem:

1) Získání talentů

Dle Bláhy a kol. (2013, s. 182) má implementace talent managementu několik kroků, které jsou pod tímto bodem zahrnuty. Jedná se o kroky identifikace klíčových rolí, vymezení potřeby získání talentů, identifikace klíčových kompetencí a vytvoření hodnotící stupnice, identifikace talentů z vnitřních/vnějších zdrojů a závěrečný talent-pool.

- **Identifikace klíčových rolí** – klíčové role jsou takové pozice, u kterých v případě neobsazení hrozí narušení podniku a úspěchu podniku. Prvním krokem identifikace je brainstorming a uvažování nad tím, které role jsou klíčové. Druhým krokem je identifikace pozic v organizační struktuře, které jsou v případě neobsazení kritické. Členové skupiny by následně měli popsat období, kdy podnik procházel krizovým obdobím a které pozice nebyly obsazené, a naopak období, kdy se podniku vedlo dobře a jaké pozice byly obsazené. Poté je možné analyzovat rizika a identifikovat klíčové role. (Horváthová, 2011, s. 91 – 94)
- **Identifikace klíčových kompetencí** – klíčovými kompetencemi se rozumí kompetence vhodné pro úspěšnost zaměstnance. Kombinace klíčových kompetencí jsou hlavní faktory, které odlišují podnik od konkurence a jsou důležité pro úspěch podniku. Specifikace kompetencí by měla umožnit nadefinovat směr rozvoje talentu tak, aby to vedlo k co největšímu užítku. Všechny kompetence musí být posouzeny v závislosti na přínosu pro podnik. Po jejich stanovení dochází k hodnocení výkonu, tj. aktuálních dosažených výsledků v oblastech, za které zaměstnanec zodpovídá. Následuje předpověď potenciálu, kam se zaměstnanec může v jednotlivých oblastech posunout. (Bláha a kol., 2013, s. 183 – 186)

- **Identifikace talentů z vnitřních a vnějších zdrojů** – talenty z vnitřních zdrojů se vybírají pomocí pravidelného hodnocení, kdy se nejčastěji využívá metoda hodnocení dle stanovených cílů, assessment centrum, analýza kritických událostí aj.. Z vnějších zdrojů lze využít testy pracovních způsobilostí či kompetenční rozhovory (Horváthová, 2011, s. 65). Pro identifikaci talentovaných zaměstnanců se často využívají spolupracovníci z důvodu vnímání spravedlnosti při vybrání a usnadnění následné spolupráce (Hroník, 2007, s. 113).
 - **Talent-pool** – jedná se o definování skupiny talentovaných zaměstnanců, kteří jsou označováni za talenty. Tuto skupinu talentů lze dále rozdělit na top talenty, talenty a možné talenty. Top talenty jsou zaměstnanci s vysokým výkonem a i potenciálem. U talentů je výkon vysoký, ale nemají dostatečný potenciál. Možné talenty jsou zaměstnanci s vysokým potenciálem, ale nízkým výkonem. Podnik by měl nastavit takovou politiku, aby dal najevo, že talentem se může stát každý, pokud splní stanovená kritéria. Pro lepší řízení talentovaných zaměstnanců by se podnik měl rozhodnout, který typ talentu potřebuje – všeobecný, vůdcovský či technický (Horváthová, 2011, s. 73 – 76).
- 2) **Rozvoj talentů** – pro rozvoj talentů a tím i jejich udržení by podnik měl nabídnout rozvoj jejich silných stránek, posun k lepšímu v individuálním celkovém výkonu, a to s odpovídajícími kompetencemi, posilovat jejich motivaci a umožnit rozvoj kariéry. Pro talentované zaměstnance by podnik měl nabízet rozvojové programy, které jsou vypracovány s jejich přímými nadřízenými. Tyto programy by měly mít podobu uceleného programu pro specifikovanou skupinu talentů, ale zároveň by měly respektovat individuální potřeby jednotlivých zaměstnanců. Programy by měly být nástavbou nad běžnou rozvojovou nabídku a péči, kterou by normálně měl zaměstnanec v podniku dostávat. Rozvojové programy mohou zajišťovat různé kombinace rozvojových metod on-the-job či off-the-job (Horváthová, 2011, s. 77-78, 81). Dle Hroníka (2007, s. 114 - 115) existují v talent managementu dva typy programů – Trainee program a Talent development. V **Trainee programu** se účastníci stávají zaměstnanci podniku po dobu jeho trvání, což zpravidla bývá půl až jeden rok. Pro účastníka je vytvořen rozvojový plán. Úspěšným absolventům je nabídnut další kontakt. **Talent development** je určen pro lidi,

kteří již pracují v podniku nějakou dobu a potřebují najít směr. Mohou vzniknout následné kombinace zaměření programu talent developmentu – generální (rozvoj manažerských dovedností), speciální (rozvoj odbornosti, které jsou talentu nejbližší), zaměření mezinárodní a lokální. V obou programech se využívá například metod rotace, stáží či zařazení do projektu.

- 3) **Rozmístění talentů** – cílem je umístit talentované zaměstnance tak, aby mohli naplno využít své znalosti a schopnosti. Svěřit jim takové úkoly, které by posouvaly jejich schopnosti (Barták, 2015, s. 114).
- 4) **Udržování, využití a stabilizace talentů** – cílem udržení (a i stabilizace) je to, aby talentovaný zaměstnanec zůstal v podniku (Horváthová, 2011, s. 116). Kroky, jak zaměstnance udržet, jsou spíše psychologického než právního charakteru. Aktivita, jak zaměstnance udržet, jsou například prvky sdílení hodnot a podnikové vize, rozvoj podnikové kultury či reálná perspektiva růstu (Hroník, 2007, s. 115). Aby pracovník chtěl v podniku zůstat, měl by podnik být atraktivním zaměstnavatelem, což podporují tyto faktory – nabídka zajímavé a dobře oceňované práce; příležitosti ke vzdělávání, rozvoji a kariérnímu růstu; nabídka prvků work-life balance; flexibilní pracovní role umožňující využívat mimořádné znalosti a dovednosti talentovaného zaměstnance, kvalitní pracovní podmínky, prostředí a vybavení, prosazování CSR, aktuální odpovídající odměna uzpůsobená životní fázi zaměstnance, a podnik by měl poskytnout zaměstnanci i pocit uznání, úcty a respektu (Horváthová, 2011, s. 116 – 117).

Rozdíl mezi rozvojem a využitím talentů není dle Hroníka (2007, s. 115) ostře vymezený. Uvádí příklad, kdy zaměstnanec se rozvíjí pomocí projektů, což je zároveň i jeho využíváním.

2.8.2 Trendy v talent managementu dle Kursche

Kursch (2016, s. 45 - 58) rozebírá ve své knize současné trendy využívané v talent managementu, kdy přidává další rozměr anebo pohlíží na problematiku odlišným způsobem. Jedná se o následující trendy:

- **Zaměření na talentové experty** – způsob zaměřený na práci s talentovanými odborníky v podniku namísto vedoucích pracovníků.

- **Multiplikace talentů** – talentovaní zaměstnanci mají potenciál, který v kombinaci se svými silnými stránkami mohou využívat v různých pracovních pozicích.
- **Talent mindset** – trend zaměřený na podporu talentu ve všech úrovních podniku a přesahující rámec personálního oddělení.
- **Tailor Made Talent Management** – náplň talent managementu ušitá na míru nejen zaměstnanci, ale i podniku. Měla by vyhovovat oběma dimenzím.
- **Strategický talent management** – podnik si stanoví své strategie a cíle a tomu přizpůsobí talent management. Ten se tímto krokem stává základem strategie celého podniku.
- **Talentship** – strategická část talent managementu podporující důležitá vědecká rozhodnutí u řízení lidských zdrojů s důrazem na nynější, ale i budoucí talentované zaměstnance.
- **Smart talent management** – zaměření na vzdělávání talentovaných zaměstnanců a hledání cest, jak rozšířit znalosti zjištěné u talentů mezi ostatní zaměstnance v podniku.
- **Resource based talent management** – trend zaměřen na hledání kladných vlivů, které na talentovaného mají vliv a pomáhají jeho rozvoji v kontextu s podnikem.
- **Talent management based on supply chain** – pro podniky, které mají talent jasně definovaný. Pracují s tím, že mají v určitých obdobích nedostatek či přebytek talentů. Tento talent management je založený na prvcích z logistiky, managementu a ekonomie.
- **Globální talent management** – šíření osvědčených prvků v celosvětovém měřítku.
- **Accelerated talent management** – podnik si stanoví, čeho by talentovaný měl dosáhnout a je jen na něm, jaký způsob zvolí.

Výše zmíněné prvky, postupy a pojetí talent managementu ukazují, že vnímání této problematiky se rozrůstá a vznikají nové přístupy, kterými se problematika talent managementu může v následujících letech ubírat.

2.9 VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ ZAMĚSTNANCŮ V NOVÉM TISÍCILETÍ

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců jsou prvky, které by v podniku neměly být opomíjeny. Jedná se o klíčové faktory, jak udržet podnik konkurenceschopný a zdatný k rozvoji dle nejnovějších trendů v odvětví, ve kterém působí. Rovněž na intenzivní rozvoj a vzdělávání lze nalákat nové talentované uchazeče, kteří mají zájem o problematiku v oboru a tento přístup vítají. Investice do vzdělání a rozvoje zaměstnanců je také jednou z možností, kterou podnik může svým zaměstnancům nabízet jako formu benefitu a profituje z toho jak samotný podnik, tak i zaměstnanci.

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, stejně jako ostatní činnosti v podniku, se vyvíjí a přichází do něj nové trendy a postoje. Následující podbody zaznamenávají příklady nových technologií a postupů, které do této oblasti pronikají.

- **Just-in-time ve vzdělávání** – tento přístup je zaměřen na aktuální potřebu vzdělání, která je nutná k okamžitému využití nebo k plnění nastávajícího pracovního úkolu. Charakteristické je, že výcvik se realizuje co nejbližší k době plnění úkonu (Armstrong, Taylor, 2015, s. 365). Dle Hroníka (2007, s. 123) může mít just-in-time vzdělávání podobu soustředění před zahájením projektu. Na soustředění může probíhat několik kurzů najednou a to: teambulding, projektové řízení či například technické rozhodování. Autor rovněž rozlišuje případ, kdy jde o zakázkové řešení (tj. vyladuje se forma na konkrétní úkol) anebo standardní kurz (tj. nezbytné minimum pro fungování při plnění úkolu).
- **Rozvoj e-learningu** – metoda vychází z technologického rozvoje. Možnosti, které tento pokrok nabízí, je třeba chápat jako doplnění distančního vzdělávání praktikovaného formou e-learningu. Jedná se zejména o možnosti M-learningu, Blended learningu a E-twinningu. **M-learning** je metoda, která je založena na aktivním samostudiu s využitím mobilních technologií a jako součást e-learningu. Při jejich výběru se zvažuje mobilita zařízení, ale i jejich možnost bezdrátového připojení. Mezi technologie, které lze při této metodě využít patří: mobilní telefon, tablet, notebook či osobní digitální asistent. Výhody oproti klasické formě e-learningu jsou zejména v: dostupnosti v kterémkoliv okamžiku; povětšinou nižší cena potřebného zařízení oproti stolnímu počítači; nižší hmotnost a velikost zařízení, což podporuje jejich mobilitu (Georgiev, Georgieva, Smrikarov, 2004; Klement, Dostál, 2018, s. 64). **Blended learning** je metoda, která kombinuje různé formy vzdělávání tak, aby se navzájem doplňovaly. Jejich kombinací by se měla zvyšovat efektivnost vzdělávání.

Techniku blended learningu lze využít pro jednotlivce, ale i pro skupinu více zaměstnanců (Armstrong, Taylor, 2015, s. 366). **E-twinning** je založen na možnosti vytvořit tzv. virtuální laboratoře a tzv. virtuální vzdělávací projekty. Například virtuální laboratoř umožňuje tvořit virtuální pokusy a experimenty z různých oblastí. Základem pro uplatnění jsou interaktivní simulace a virtuální realita (Klement, Dostál, 2018, s. 65-66).

- **Cross-Training** – jedná se o metodu vzdělávání na pracovišti, která umožňuje rotaci zaměstnanců jak v horizontální, tak ve vertikální úrovni, kdy je zaměstnanec pověřen na určitou dobu výkonem činností na jiném pracovišti. Výhodou je, že získává poznatky o podniku i o jednotlivých aktivitách. Mezi cíle patří rozvoj pracovní flexibility a zjištění optimálního využití zaměstnanců. Rovněž tato metoda vzdělávání umožňuje přípravu zaměstnance na vedoucí funkci a rozšíření zastupitelnosti zaměstnanců v podniku. Mezi nevýhody lze zařadit organizační náročnost či selhání zaměstnance (Cross training, c2015).

Dalším prvkem, který je pro poslední desetiletí podstatný, je jazyková vybavenost zaměstnanců. Na růst důležitosti této oblasti má vliv globalizace a propojování systémů mezi zeměmi. Avšak dle Váchala et. al. (2016, s. 210) **oblasti jazykového vzdělávání** není věnovaná dostatečná pozornost při podnikovém vzdělávání. Autoři navrhují, aby se na tuto oblast nahlíželo jako na subsystém podnikového vzdělávání. Tento subsystém rozdělují do třech základních částí. Jedná se o identifikaci potřeb jazykového vzdělávání, a to na vzdělávání v podniku, případně jinou pověřenou osobou. Vliv na posouzení vhodnosti praktikování jazykového vzdělání bude mít strategie podniku, pracovní pozice, budoucí směřování podniku se zvážením dopadu globální ekonomiky a potřeba zaměstnance vzdělávání v oblasti jazyků (zda již pracovník nedisponuje dostatečnou znalostí). Druhý krok autoři identifikují jako přípravu koncepce jazykového vzdělávání – v tomto bodě se jedná zejména o výběr jazykového poskytovatele, vymezení potřeb a požadavků podniku. Závěrečným krokem je realizace podnikového kurzu.

Prvkem, který do podnikového vzdělávání v posledních letech rovněž vstupuje, je podpora vzdělávání a rozvoje zaměstnanců formou dotací, grantů a jiných forem podpory pro jejich prosazení v podniku. Tyto podpory jsou zpravidla určeny pro školení a rozvoj, která nemají zaměstnanci povinné, tedy nejsou stanoveny zákonem. V současné době je na vzdělávání zaměstnanců podnikům nabízen například Operační program Podnikání a inovace pro konkurenceschopnost, kdy je v rámci programu Školící střediska možné vybavit vzdělávací střediska, pořídit vzdělávací pomůcky a zajistit další nezbytné činnosti,

kteřé jsou podstatné k zahájení vzdělávací činnosti a pro služby školitelů. Dalším projektem je Podpora odborného vzdělávání zaměstnanců, která je určena pro obecné a specifické vzdělávání. Existují i další formy podpory, a to na služby školitelů; k podílení se na nákladech na vzdělávání či rekvalifikaci zaměstnanců; na zavádění a práci se vzdělávacími programy, licencemi a softwary (Dotace na vzdělání zaměstnanců, nedatováno).

2.10 HODNOCENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Hodnocení lidských zdrojů je nezbytnou součástí pro posouzení správnosti jejich fungování, hledání jejich nedostatků a případných návrhů na zlepšení.

Možností, jak posuzovat stav lidských zdrojů je personální controlling. Personální controlling lze považovat za strategický nástroj řízení lidských zdrojů, který je orientovaný na budoucnost. Typické pro personální controlling je to, že se nezaměřuje pouze na kvantitativní ukazatele, ale i na kvalitativní či strategické způsoby řízení. Personální controlling lze rozdělit do dvou úrovní, kterými jsou strategický personální controlling a operativní personální controlling. **Strategický personální controlling** je pro delší období (tj. více jak 3 roky). Jeho hlavní úloha je zaměřením se na budoucnost, a to zejména na sledování příležitostí, hrozeb a vývojových tendencí v personálním managementu. Vychází zejména z kvalitativních informací – například zavedení nové technologie a s tím spjaté potřeby zaměstnanců (Olexová, 2011, s. 115 – 116). **Operativní personální controlling** je zaměřen na krátkodobý časový horizont a využívá kvantitativních ukazatelů. Jeho podstatou je, aby vedoucí pracovníky včas upozornil na odchylky personálních ukazatelů. Je využíván u činností, které v podniku již existují a s kterými lze pracovat v aktuálním čase. Jedná se například o věkové rozložení pracovníků či fluktuaci (Horváthová, Bláha a Čopíková, 2016, s. 327).

Úlohou personálního managementu je stanovení a sledování plnění dlouhodobých, ale i krátkodobých cílů tak, aby podporovaly celkovou podnikovou strategii. Rovněž je podstatné analyzovat odchylky plánovaných hodnot od těch skutečných. S touto úlohou souvisí i případné návrhy na zlepšení, a to zejména v oblasti eliminace nedostatků, zvyšování efektivnosti a zlepšování plánování řízení lidských zdrojů (Olexová, 2011, s. 115).

2.10.1 Implementace a nástroje personálního controllingu

Implementace personálního controllingu by dle Horváthové, Bláhy a Čopíkové (2016, s. 329) měla probíhat v pěti krocích. Prvním krokem je výběr personálního ukazatele (a to kvalitativního nebo kvantitativního – ten je upřednostněn v případě, pokud nemá podnik vhodné dokumenty personální strategie). Druhým krokem je stanovení postupu vypočítání personálního ukazatele z reálných dat v běžném provozu. Dalším krokem je sběr informací potřebných k výpočtu, tento krok se může projevit jako nákladný. Čtvrtým krokem je analýza ukazatelů, a to systematické porovnávání v časových řadách, předpokládaných trendech a jak se jednotlivě ovlivňují. Závěrečný krok autoři uvádějí jako opravné akce, kdy by podnik měl reagovat na varovné signály, které zjistí systematickou analýzou ukazatelů.

Při implementaci personálního controllingu se objevují problémové faktory, jedná se o tzv. Hlavní kritické problémy. Tyto problémy lze rozdělit do čtyř oblastí. Tabulka 3 zachycuje čtyři problémové oblasti.

Tabulka 3 Hlavní kritické faktory při implementaci personálního controllingu

Oblast	Hlavní kritické faktory ovlivňující úspěch/neúspěch
Oblast lidská	Nedostatek kvalifikovaných lidí na zavádění přístupu; nedostatek času pro zavedení
Oblast systémová	Dostatečná a správná (vhodná příprava); zaměření na komplexní pojetí; propojení metodických činností a nástrojů s technickými nástroji
Oblast technická	Přístup k vhodným hardwarovým a softwarovým zařízením
Oblast kulturní	Definice cílů; aktivní zapojení managementu; přijetí systému všemi jeho aktivními a pasivními uživateli; měřitelnost procesů a přínosů; interpretace a reporting informací; řízení změny;

Zdroj: Vochozka, Mulač a kol., 2012, s. 268 – 269

Nástroje využívané v personálním controllingu lze dělit, kromě na strategické a operativní, i na kvalitativní a kvantitativní. Obrázek 2 zachycuje rozmístění a příklady využívaných nástrojů personálního controllingu dle jejich povahy.

Obrázek 2 Nástroje personálního controllingu



Zdroj: Olexová, 2011, s. 116 zpracováno z *Hunziker, S. - Rautenstrauch, T., 2009*) – přeloženo

Kvantitativními nástroji personálního controllingu jsou ekonomické indikátory (tj. mzdové náklady, náklady na personální procesy) a socioekonomické indikátory (tj. absence zaměstnanců, fluktuace). Tyto ukazatele lze snadněji měřit a porovnávat, než ukazatele kvalitativní. **Kvalitativní nástroje** (tzv. měkké nástroje) sledují například míru motivace a spokojenosti zaměstnanců či hodnocení výkonu (Zámečnick, 2006, s. 80).

2.10.2 Další metody hodnocení lidských zdrojů

Mezi možné metody, jak hodnotit řízení a rozvoj lidských zdrojů, patří například SWOT analýza, audit řízení a rozvoje lidských zdrojů či audit personální práce. Audit personální práce porovnává prováděné personální činnosti v podniku se stanovenými pravidly a předpisy. Pro posouzení lze zvolit jakoukoliv součást, která má spojitost se strategickým řízením a rozvojem lidských zdrojů. Jedná se například o rozvoj zaměstnanců, řízení pracovního výkonu, systém odměňování či nabízené zaměstnanecké benefity (Cimbálníková, 2013, s. 108).

Pro posouzení výkonnosti podniku lze využít také benchmarking. Jedná se o metodu vedoucí k zlepšení činností v podniku, a to prostřednictvím systematického srovnávání s nejlepšími podniky v oboru. Cílem je zjistit, jak jsou úkoly prováděny a učit se při jejich pozorování. Podstatné je, aby se podnik chtěl zlepšit a kroky pro zlepšení byly podporovány vedením podniku nebo osobami, které to mají na starosti (Westh, 2005, s. 119).

3 PRAKTICKÁ ČÁST

Praktická část diplomové práce se zaměřuje na rozšíření a aplikování personálních trendů do podnikové praxe v podnicích chemického průmyslu.

Tato část byla provedena formou individuálního hloubkového rozhovoru s vedoucími zaměstnanci personálního oddělení, a to dle předem připraveného scénáře dotazování, který je uveden v Příloze 1.

3.1 PROJEKT VÝZKUMU

Hlavním cílem praktické části diplomové práce je výzkum v podnicích chemického průmyslu s hlavním cílem zmapovat aplikaci moderních trendů personálního managementu v podnikové praxi, jejich možnosti, způsoby zavádění a dosavadní podobu personálních trendů.

Dílčí cíle výzkumu

- Zjistit podobu personálního útvaru a změny, které jej ovlivňují.
- Zjistit, s kterými trendy se ztotožňují a které aplikují.
- Zmapovat, jakou formou tyto trendy uplatňují.
- Zjistit okolnosti, které souvisí s aplikací moderních trendů.

Volba zdrojů dat

Budou využita primární data.

Volba typu primárního výzkumu

Kvalitativní výzkum

Volba metody kvalitativního výzkumu

Individuální hloubkové rozhovory

Plán výběrového šetření

Jedná se o úsudkové výběry, a to prostřednictvím vedoucích zaměstnanců personálního oddělení.

Metody analýzy výsledků výzkumů

Vyhodnocení bude probíhat analýzou jednotlivých tematických okruhů.

Organizačně – technické zabezpečení výzkumu

Provedení výzkumu zabezpečuje: Bc. Martina Glazarová – studentka Univerzity Pardubice, Fakulty chemicko-technologické, studijního oboru Ekonomika a management chemických a potravinářských podniků.

Technické prostředky

Kancelářské potřeby, počítač, MS Word

Harmonogram výzkumu

Tabulka 4 Harmonogram výzkumu moderních trendů v personálním managementu v podnicích chemického průmyslu

Činnost	Popis činnosti	Termín zahájení	Termín dokončení
Rešerše tématu	Teoretická příprava tazatele	Březen 2018	Listopad 2018
Realizace šetření	Sestavení scénáře dotazování, sběr dat a jejich přepis.	Prosinec 2018	Únor 2019
Obsahová analýza	Zachycení myšlenek zjištěných v rámci výzkumu	Únor 2019	Březen 2019
Celkové zhodnocení	Sumarizace celkového výstupu výzkumu a příprava na prezentaci	Duben 2019	Květen 2019

3.2 PŘEDSTAVENÍ VYBRANÝCH PODNIKŮ CHEMICKÉHO PRŮMYSLU

V následujících odstavcích jsou představeny vybrané podniky chemického průmyslu. Podniky jsou v diplomové práci uvedeny pod anonymním označením A až F.

Podnik A

Jedná se o významný velký výrobní podnik s dlouholetou tradicí působící v České republice. Mezi jeho hlavní výrobní činnosti patří zpracování plastů, poradenská činnost a vývojové aktivity spojené s tímto průmyslem. Z hlediska charakterizace podniku dle jeho velikosti se jedná o velký výrobní podnik (tj. zaměstnává nad 250 osob, pro lepší představu lze říct, že v podniku je zaměstnáno v rozmezí 1000 až 1500 zaměstnanců). Podnik podporuje kvalitu svých výrobků zaváděním norem ISO 9001 a ISO 14001, přičemž se může pyšnit i osvědčením Bezpečný podnik a Responsible Care. Podnik obchoduje z velké části se zahraničím a je součástí koncernu sdružujícího podniky z různých odvětví.

Podnik B

Chemický podnik s dlouhou historií. Podnik se zaměřuje v současnosti zejména na výrobu v oblasti pigmentů a barviv, nitrocelulózy a výrobků z oblasti organické chemie. Výroba podniku je energeticky zajištěna vlastními silami. Podnik B lze zařadit do kategorie velkých podniků (tj. zaměstnává nad 250 osob, pro lepší specifikaci a představu lze konkrétněji určit počet zaměstnanců pro rozmezí 1500 až 2000). Podnik je vlastníkem certifikátů z řady norem ISO, Responsible Care či například Správná výrobní praxe. Podnik je součástí koncernu sdružujícího podniky z různých odvětví.

Podnik C

Podnik expandující výrobky do celého světa se zabývá výrobou výbušnin, trhavin a střeliv. Jediným vlastníkem Podniku C je stát, tj. jedná se o státní podnik. Podnik se řadí mezi velké podniky s počtem zaměstnanců nad 250, přesněji v rozmezí 500 až 1000 zaměstnanců. Jako předchozí podniky má zavedený systém ISO norem (ISO 9000 a ISO 14000).

Podnik D

Podnik D je dceřiným podnikem nadnárodní společnosti. Základní podnikatelskou činností Podniku D je výroba a zpracování plastů s důrazem na jejich zušlechťování. Počet zaměstnanců se pohybuje okolo 50. Jako předcházející podniky aplikuje do výrobní praxe prvky norem ISO 9000, ISO 14000 a další certifikáty.

Podnik E

Zaměření Podniku E je z oblasti výroby automobilových a průmyslových olejů, zahrnující plastická maziva, asphalt či asphaltové výrobky. Podnik má více jak dlouholetou tradici a je součástí skupiny sdružující podniky z tohoto odvětví. Tato společnost je 100% vlastníkem podniku. Je držitelem certifikátů z řad ISO 9 000, ISO 14 000 a OHSAS 18 000. Podnik aplikuje nejlepší technologie na úrovni nejlepší dostupné technologie. Podnik má nad 250 zaměstnanců.

Podnik F

Podnik si nepřál být charakterizován.

3.3 PODNIK A PRÁCE S LIDSKÝMI ZDROJI VE VYBRANÝCH PODNICÍCH CHEMICKÉHO PRŮMYSLU

Zjištěné poznatky z výzkumu v podnicích chemického průmyslu jsou členěny do dvou tematických okruhů. První okruh otázek je zaměřený na podnik a jeho práci s lidskými zdroji.

Podnik A

V současné době se na personální práci v podniku zaměřují 4 zaměstnanci, přičemž do tohoto počtu nejsou zahrnuti zaměstnanci mzdového oddělení. Jejich rozdělení v rámci závodů je na 3 zaměstnance pro hlavní část výroby a jeden zaměstnanec pro druhý, menší závod. Vývoj personálního oddělení spočíval zejména v přístupu k jeho vedení. Největší změnou je směr zaměření personálního oddělení, a to směrem dopředu s prvky vizionářství a zapojení jiných útvarů do problematiky personálního oddělení. Došlo zejména k propojení a spolupráci s oddělením marketingu, například při hledání uchazečů.

Průmysl 4.0 je v podniku dosud v počátcích a jeho aktivní zavedení se odhaduje v následujících 10 až 15 letech. Ovšem některé prvky Průmyslu 4.0 jsou ke spatření v podniku již dnes, například volba konkrétních benefitů prostřednictvím podnikové aplikace.

Z moderních trendů personálního managementu se podnik ztotožňuje zejména u aplikace talent managementu a u vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Tyto dvě oblasti byly uvedeny jako stěžejní trendy, které jsou v podniku ve velké míře aplikovány.

Podnik B

Přístup k personálnímu managementu ovlivňuje v podniku z velké části vedení podniku. Na nich závisí jeho podoba v daném časovém úseku. Personální strategie se zpravidla sestavují na 3 roky, přičemž závisí i na konkrétním útvaru, jakou strategii zvolí,

jelikož si sestavuje každý svoji. Práci s lidmi se věnuje kromě personálního útvaru ještě vedoucí marketingu. Rovněž se interesují příslušní vedoucí, a to například formou účasti na rozhovoru, kdy si vybírají zaměstnance pro svůj pracovní úsek.

Velkou novinkou, která zasahuje do pojmů digitalizace, a tím i do oblasti Průmyslu 4.0, je zavedení elektronické docházky, elektronického zaznamenávání zdravotních prohlídek a vzdělávání. Důvodem pro zavedení bylo udržení kroku s dobou, zjednodušení práce s informacemi a jejich dohledávání. Problém byl zpočátku v přístupu zaměstnanců, kdy si na změnu museli zvyknout. Další prvky z průmyslu Průmyslu 4.0 jsou v plánu, ale těžko se stanovuje možný časový horizont.

Přístupové novinky personálního managementu jsou zejména z oblasti age managementu, společenské odpovědnosti podniků a work-life balance. Ostatní trendy, které jsou v diplomové práci zmíněné, jsou v podniku aplikované v omezené míře.

Podnik C

Podnik C je státní podnik a výrazná změna v oblasti personálního managementu nebyla zaznamenána. Pokud by měla být uvedena nějaká menší změna, ke které došlo, tak v otevřenosti komunikace se zaměstnanci, ale i s okolím – novinkou pro komunikaci s okolím je pozice tiskového mluvčí. Na správě lidských zdrojů se podílí personální útvar a vedoucí jednotlivých oddělení. Personální útvar je tvořen 5 zaměstnanci – 1 vedoucí zaměstnanec spravující personální činnosti, 2 mzdoví zaměstnanci a 2 zaměstnanci spravující Bezpečnost organizace práce.

V oblasti digitalizace podnik nově zavedl mzdový systém v elektronické podobě, zatím však jako doprovodné kritérium pro kontrolu docházky. Záznam závisí zejména na vedoucím zaměstnanci. Tento fakt je způsoben tím, že podnik sídlí v pronajatém areálu, uvnitř jiného podniku, a data jsou získána externě z obklopujícího podniku. Zavádění prvků Průmyslu 4.0 je výrazně omezeno charakterem výroby, která je spíše manuální a je zejména určována tím, co zaměstnanci vymyslí.

Z moderních trendů personálního managementu, které byly označeny jako stěžejní a praktikující v podniku, patří: age management, hodnocení lidských zdrojů, společenská odpovědnost, talent management, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců.

Podnik D

Činnosti v Podniku D jsou z velké části ovlivněny tím, že se jedná o dceřiný podnik a velkou část činností zajišťuje centrálně mateřská společnost, případně stanovuje postupy, jak k činnosti přistupovat. Mateřská společnost sídlí v zahraničí. Jednou z hlavních změn je zvětšení důrazu na centrální řízení, a tím zmenšení samosprávy v dceřiném podniku.

Hlavní personální náplní podniku je zejména personální administrativa. Další změnou je aplikace více průzkumů v oblasti spokojenosti zaměstnanců s věcmi v podniku a zavádění benefitů. Větší důraz je kladen i na hodnocení lidí, vztahů na pracovišti či přenosu informací. V současné době se v dceřiné společnosti v České republice o oblast personální práce stará jeden zaměstnanec.

Prvky Průmyslu 4.0 se pro oblast této výroby úplně nehodí z důvodu charakteru výroby. Avšak některé prvky zkouší aplikovat. Příkladem je aplikace pro obchodní oddělení, kdy zákazník dostává náhled o vzhledu a ceně. Aplikace je zatím ve fázi testování. Dále se v podniku využívají telekonference, kdy se prostřednictvím kamer snímá celá místnost a promítá ji. Omezení využití telekonference je dané zejména v závislosti na síle internetového připojení.

Trendy personálního managementu, které se zejména prosazují: age management, alternativní pracovní úvazky, hodnocení lidských zdrojů, společenská odpovědnost podniků, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců a prvky work-life balance.

Podnik E

Výraznou změnou v Podniku E je celková transformace personálního útvaru, respektive jeho rozpuštění a přesunutí do sídla vlastnické společnosti. V sídle Podniku E je jeden zaměstnanec, který zastupuje personální oddělení pro určitou činnost. Další proměnou je změna počtu zaměstnanců, kdy se jejich počet přizpůsoboval výrazně hospodářskému cyklu. Tato změna přinesla preferenci operativního řízení zaměstnanců před strategickým řízením.

Digitalizace je nejvíce výrazná při komunikaci na dálku a využívání telekonferencí. Prvky Průmyslu 4.0 se nezvažují v podniku zavádět, i když některé prvky lze najít ve vlastnické skupině, kde je zavedená elektronická Cafeteria. V Podniku E se o tomto způsobu poskytování benefitů neuvažuje.

Prvky, s kterými se podnik ztotožňuje, jsou: alternativní pracovní úvazky, hodnocení lidských zdrojů, společenská odpovědnost podniků, talent management, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců či work-life balance.

Podnik F

Podnik zaznamenává změnu za posledních 10 let zejména v tom, že se snaží využívat trendy z personální oblasti. Lidské zdroje v Podniku F spravuje zejména personální oddělení a jednotliví vedoucí zaměstnanci. Přičemž oddělení lidských zdrojů se skládá z vedoucího zaměstnance personálního oddělení, personalisty, referenta a specialisty na HR. Rovněž do tohoto útvaru je nutné zahrnout mzdové účetní.

K využívání prvků globalizace, liberizace a digitalizace v podniku dochází dle aktuální potřeby. Přejít k plné robotizaci není v podniku možný z důvodu potřeby lidského faktoru k samotnému výkonu práce. Podnik modernizuje výrobní jednotky a dochází k využívání nejlepších technologií, které ovládají zaměstnanci.

Podnik F aktivně aplikuje moderní trendy. Z uvedených možností, které měl podnik na výběr, byly vybrány všechny oblasti. Jedná se o age management, alternativní pracovní úvazky, diverzity management, hodnocení lidských zdrojů, holistický management, společenská odpovědnost podniků, talent management, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, work-life balance.

3.4 APLIKACE MODERNÍCH PERSONÁLNÍCH TRENDŮ VE VYBRANÝCH PODNICÍCH CHEMICKÉHO PRŮMYSLU

V rámci druhého tematického okruhu dochází k jeho rozdělení na jednotlivé moderní trendy, kdy je zaznamenáno uplatnění v rámci konkrétního podniku. Cílem tohoto okruhu bylo zjistit, s kterými trendy se podniky ztotožňují, aplikují je a jakým způsobem dochází k jejich naplnění v podniku.

3.4.1 Aplikace sociální odpovědnosti podniků a etiky ve vybraných podnicích chemického průmyslu

Podnik A

Podnik aktivně prosazuje společenskou odpovědnost podniků. Získal řadu významných ocenění například Zaměstnavatel regionu, Inovativní firma daného kraje či osvědčení Bezpečný podnik a Responsible Care.

Při prosazování sociálního pilíře se zaměřuje kromě svých zaměstnanců na rozvoj okolí a podporu subjektů v něm. Podpora probíhá formou peněžní podpory či darováním hmotných cen. Podnik podporuje například azylový dům, mateřské školy a akce pro veřejnost v dané lokalitě. Konkrétní forma hmotné podpory může být formou vyřazení náradí používaného profesionálním hasičským sborem v podniku a jeho darování dobrovolnému spolku hasičů.

V rámci etického řízení je vytvořen etický kodex, s kterým se seznamují zaměstnanci při nástupu, a je zveřejněn na podnikové informační síti. Etický kodex je sladěn s koncernovým kodexem. Podnik má nejen svoji, ale i koncernovou linku pro stížnosti, která bývá příležitostně využívána.

Podnik B

Podnik B významně prosazuje prvky společenské odpovědnosti, a to jak v environmentálním, tak i ve společenském pilíři. V podniku tyto principy zaštiťují jednotliví pracovníci, kteří mají správu této oblasti na starosti.

V oblasti sociální odpovědnosti se podnik výrazně angažuje v činnostech ve svém okolí. Jedná se zejména o tyto činnosti: generální partner divadla, generální partner mládežnického basketbalu, partner soutěžní chemické akce pro žáky základních a středních škol, partner školy pro děti s mentálním a kombinovaným postižením, podpora chráněné dílny a další. Zaměstnanci mají rovněž přístup k etickému kodexu, s kterým se seznamují při nástupu a i poté je volně k dispozici.

Podnik C

Společenská odpovědnost podniků je zavedená a podporovaná v Podniku C. V rámci sociálního pilíře se podnik zaměřuje na podporu aktivit v okolí a škol. Podnik se interesuje v Sektorové dohodě, která má propojovat sféru školy a podniku. Podnik je partnerem chemické soutěže pro žáky základních a středních škol. Dále podporuje matematickou olympiádu, dostihy a kulturní akce v okolí.

Etický kodex v podniku je a zaměstnanci jsou jedenkrát za rok proškolení. Etický kodex je k nahlédnutí jak na webových stránkách, tak i na intranetu.

Podnik D

Společenská odpovědnost je v podniku pevně zavedena. V sociálním pilíři se zaměřuje hlavně na oblast péče o zaměstnance. Dále se aktivně věnuje dobrovolnictví – podpora školy, podpora obecní policie či fotbalového týmu. Etický kodex v podniku je zaveden a je součástí podnikové vize.

Podnik E

Podnik E výrazně prosazuje prvky v oblasti environmentálního pilíře. Rovněž se prosazuje v sociálním pilíři. Jednou ročně podnik vybírá aktivitu, kterou podpoří svojí účastí. Možností je například pomoc spolku, kde zaměstnanci vymalují spolkové místnosti. Dále se pořádají sbírky pro dětská centra či útulky. V roce 2018 byla sbírka pro centrum, které zajišťuje podporu rodinám s handicapovanými dětmi. Příspěvek byl využit v centru na vzdělávací činnost a výchovu či při zajištění osobních záležitostí.

Podnik poskytuje zaměstnancům možnosti využití podnikového ombudsmana, který řeší případné stížnosti. V kolektivní smlouvě je zakotvený etický kodex, s kterým se zaměstnanci seznamují při nástupu. Dále mají možnost do něj nahlédnout na internetové podnikové síti.

Podnik F

Podnik F se zaměřuje na společenskou odpovědnost, a to zejména k okolí podniku. Dále se aktivně podílí na podpoře v oblasti školství. U sociálního pilíře se podnik zaměřuje na finanční a nefinanční podporu. S etickým kodexem se zaměstnanci seznamují při vstupním školení.

3.4.2 Aplikace holistického managementu ve vybraných podnicích chemického průmyslu

Podnik A

Holistický management v podniku není aktivně prosazován, věnuje se mu minimální pozornost. Rovněž není vnímán velký rozdíl v řízení a vedení. Jedním z rozdílů je pouze způsob využití, a to ve výrobě, kde se podnik přiklání spíše k prvkům řízení, které vidí jako efektivnější pro danou situaci.

Samozřejmostí je pro podnik sdílená vize, která je zpracována na období do roku 2020 na podnikové úrovni a dále je rozpracována na akční plány. Prosazování vedení formou týmové práce je využíváno zejména v rámci vzdělávání a formou koučování je při zaučování zaměstnanců na danou pozici.

Podnik B

Holistický management v podniku v klasické podobě není ukotven. Tato skutečnost je ovlivněna charakterem podniku, který to značně omezuje a jeho zavedení by bylo složité. Tento fakt ovlivňuje aplikaci vedení a řízení, kdy rozlišení těchto přístupů je opět omezeno vlivem činnosti podniku.

Podnik rozpracovává sdílenou vizi, a to na období 3 let. Využití týmové práce je omezeno, ale v určitých situacích využíváno, zejména při zácviku zaměstnanců či při výzkumu.

Podnik C

Podnik C neaplikuje holistický management. Důvodem je, že činnosti v podniku jsou striktně určené procesy z důvodu bezpečnosti. Tato skutečnost je i důvodem, proč se v podniku aplikuje spíše řízení než vedení. Vedení je možné pouze ve výzkumném ústavu, kde je potřeba podporovat kreativitu a i týmovou práci. Sdílená vize v podniku je zakotvena v obecné rovině – zlepšovat se, technologický posun a zlepšování produktivity. Koučování je používáno na úrovni středního managementu a je součástí rozvojového programu.

Podnik D

Zvedení holistického managementu je pouze pocitové a v souvislosti s mateřskou společností. Cíleně se neaplikuje.

Vize se stanovuje v podniku na 5 let a je zavedena centrálně mateřskou společností. Využití koučování je zejména v případě zaučování nových zaměstnanců. Týmová práce je praktikována při společných projektech s mateřskou společností.

Podnik E

Holistický management je v podniku zaveden. Dochází k postupnému sjednocování a průniku činností ze společnosti, jež ho vlastní. Některé pozice jsou obsazovány pouze centrálně a obstarávají činnosti ve všech vlastněných podnicích. V podniku se zejména ve výrobě preferuje styl ve formě řízení, jelikož je důležité, aby byla zajištěna maximální bezpečnost.

Týmová forma spolupráce ve výrobě není možná, maximálně ve formě jednorázových projektů. Způsob, jak nahlížet na týmovou práci je takový, že se jedná o proces činností, které na sebe samovolně navazují. Koučování je zatím zejména prosazování ve vlastnické společnosti, která má čtyři interní kouče, kteří školí uchazeče pro vedoucí pozice.

Podnik F

Holistický management je v podniku zaveden a za jeho zavedení neodpovídá konkrétní zaměstnanec, ale je propagován z vedení podniku. Rozdíl mezi vedením a řízením se v podniku nerozlišuje. Aplikování týmové práce je v podniku součástí každodenní praxe.

3.4.3 Aplikace work-life balancu ve vybraných podnicích chemického průmyslu

Podnik A

Prvky work-life balance jsou v podniku zavedeny zejména širokým spektrem benefitů. Podnik nabízí svým zaměstnancům 25 dní dovolené a zkrácený pracovní týden na 37,5 hod/týden. Celozávodní dovolená je v podniku plánována na srpen a prosinec tak, aby to korespondovalo s potřebami zaměstnanců. Rovněž podnik zajišťuje zaměstnancům celozávodní stravování. Zaměstnanci mají výběr z 10 jídel za cenu od 25Kč. Při skladbě jídel podnik rovněž řeší jejich proměnlivost – jídla sladká, bezmasá, vegetariánská. Podnik aktivně řešil i otázku bezpečné stravy, avšak z důvodu malého zájmu tuto stravu nebylo možné zajistit. Mezi další benefity patří zvýhodněné volání až pro pět osob z rodiny,

penzijní pojištění ve výši 750 Kč, slevy na podnikové produkty a podpora rozvoje zaměstnanců.

Podnik se podílí či sám pořádá různé akce pro zaměstnance. Mezi nejzajímavější patří návštěva divadla, kdy tato akce je umožněna i rodinným příslušníkům. Další aktivity jsou výroční oslavy, příprava pro Mikulášské oslavy a jiné kulturní akce.

Typickým benefitem, který je poskytován flexibilním způsobem, je aplikace Benefit Plus. Zaměstnanec si prostřednictvím aplikace vybírá z různých oblastí (vzdělání, kultura, zdravotnictví) v hodnotě 4000 Kč/rok. Velkou výhodou pro zaměstnance je to, že si vybírají „čisté peníze“ na libovolný benefit a v případě, že tam požadovaná věc chybí, můžou dát nápad na rozšíření oblasti. Pozitivum vidí zaměstnanci i v tom, že částku je možné převést do dalšího roku. Nevýhoda z počátku pro zaměstnance byla neznalost daného systému, ale tento nedostatek po půl roce zavedení zmizel.

Další možností, jak zaměstnavatel může pomoci ke sladění pracovního a osobního života, je podpora či zřízení mateřských škol. Podnik A nemá zřízenou mateřskou školku, avšak v případě potřeby je situaci možné řešit prostřednictvím spřátelené školky, s kterou má podnik úzký vztah z předešlé propojené historie. Příchod ženy/muže z mateřské dovolené se řeší zhruba půl roku před nástupem.

Podnik B

Jak bylo již zmíněno u sociální odpovědnosti podniků, dochází v podniku k mnoha činnostem, které jsou provozovány za spoluúčasti kraje či města.

Podnik na benefity přispívá v celkové výši až 32 000 Kč za rok. V této částce je řada benefitů, z kterých si zaměstnanec může vybírat. Zaměstnancům je nabízen oběd za 19 Kč a v ceně je polévka, hlavní chod, dezert či salát. Dále zaměstnavatel přispívá 800 Kč/měsíc na penzijní připojištění, nabízí zvýhodněné volání i pro rodinné příslušníky, rekondiční a zážitkové pobyty, poskytuje zvýhodněné ceny produktů v rámci koncernu, pořádá zaměstnanecké akce a umožňuje další vzdělávání.

Podnik ke konci minulého roku (2018) zavedl systém Cafeterie v základní hodnotě 3 000 Kč/rok a při každém dalším odpracovaném roku se částka zvyšuje o 50 Kč. Částku je možné převést do dalšího roku. Zaměstnanec dostává kartičku nebo údaje pro možnost využití přes internet. Zatím v podniku jsou na tento systém kladné ohlasy a využívání probíhá bez problémů. Zaměstnanci mají 5 týdnů dovolené a zkrácený pracovní týden.

Možnost otevření mateřské školy či podobného zařízení se zvažovalo, ale i přes zájem zaměstnanců zatím nebylo zřízeno. Spolupráce s obdobným zařízením neprobíhá,

zejména z důvodu rozptylu zaměstnanců do okolí, což by vedlo k neefektivnímu využití mateřské školy či podobného zřízení.

Podnik C

Zavádění některých prvků work-life balance probíhá v souladu s městem. Například spolupráce s úřadem práce, finanční podpora hokeje a dostihů, kdy podnik dostává na oplátku permanentky.

Podnik C nabízí široké spektrum benefitů. Zaměstnanci mají k dispozici příspěvek na penzijní připojištění v hodnotě 700 Kč/měsíc, zvýhodněné stravování, dodatkovou dovolenou (5 týdnů všichni zaměstnanci; 6 týdnů zaměstnanci na rizikovém pracovišti), zvýhodněné ceny na lázeňské pobyty, příspěvek na očkování, příspěvek za přivedení zaměstnance, příspěvek na dětské aktivity pro děti na základní škole v hodnotě 2 000 Kč/dítě. U lázeňských pobytů jsou sjednané konkrétní ceny do lázní v České republice, Slovensku a v Maďarsku. Zaměstnanci dostávají 1 000 Kč/rok ve formě Unišek, které lze uplatnit na produkty a aktivity vyjma alkoholových a tabákových výrobků.

Mateřskou školu a podobné zařízení podnik nenabízí a v současné době to ani nezvažuje.

Podnik D

Work-life balance je naplňován v podniku zejména systémem benefitů a vstřícností k pracovní době. Mezi podnikové benefity patří občerstvení na pracovišti (čaj, ovoce, kafe, voda), permanentky na hokejová a fotbalová utkání, příspěvek na stravování v podobě stravenky nebo dovozu oběda, 5 týdnů dovolené či třikrát do roka tzv. Sick days. Dále podnik svým zaměstnancům nabízí dvakrát ročně papírovou formu Unišek v hodnotě 1500 Kč a mají zajištěný 3% růst platů. Zajímavým benefitem, který je v podniku zaveden od roku 2007, je dorovnání nemocenské dávky po dobu 1 měsíce na průměrný plat zaměstnance.

Mateřská škola či jiné zařízení v podniku není zřízeno. Důvody jsou různorodé umístění bydlišť zaměstnanců a celkově nižší počet zaměstnanců, kdy by nedošlo k úplnému využití zařízení.

Podnik E

Nabídka nabízených benefitů je oproti předcházejícím podnikům užší. Podnik svým zaměstnancům nabízí týden dovolené navíc, příspěvek na stravování – stravenky, odměny v případě výročí zaměstnance (jubilejní, pracovní), den volna pro doprovod prvňáčka do školy v první den školy. V případě, že svátek vychází na víkend, umožňuje podnik využít volno v pátek či v pondělí.

Zavedení spolupráce s mateřskou školkou či její zřízení by nebylo zaměstnanci natolik využito, aby se tato praxe vyplatila zavést. Hlavním důvodem je vyšší průměrný věk zaměstnanců.

Podnik F

Koncepce work-life balance je v Podniku F zavedená prostřednictvím široké škály benefitů a zkrácené pracovní doby. Zaměstnancům jsou nabízeny finanční i nefinanční benefity. Příkladem může být závodní stravování, cafeterie, sportovní aktivity a další. Benefity jsou nabízeny fixním i flexibilním způsobem, buď se jedná o konkrétní benefit, nebo o škálu, z které si zaměstnanci vybírají. Výhodou škály je, že si zaměstnanec vybere to, co potřebuje.

Podnik pravidelně prověřuje poptávku po podpoře či otevření předškolního zařízení. Avšak zaměstnanci preferují využití spádových zařízení, ve kterých je v současné době dostatek míst, takže centrální zařízení by nebylo efektivně využito.

3.4.4 Alternativní pracovních úvazků ve vybraných podnicích chemického průmyslu

Podnik A

Podnik nabízí alternativní pracovní úvazky dle svých možností. U některých pracovních pozic je možnost využít flexibilní pracovní dobu, a to s povinnou dobou pro zaměstnance mezi 8 až 13 hodinou. Rovněž je nabízen zkrácený pracovní úvazek. Nejdříve možný začátek pracovní doby je od půl 6, nejpozdější konec je v 18 hodin. Délka pracovní doby je 7,5 hodiny, přičemž k této době je nutné připočítat délku pauzy na oběd. Mezi další alternativní pracovní úvazky patří DPP či DPČ. U těchto úvazků je omezující jejich právní ustanovení. Při změně na některý pracovní úvazek je nejdůležitější to, aby došlo k vzájemné spokojenosti jak zaměstnance, tak i podniku. V podniku nedochází k aplikaci dalších forem alternativních pracovních úvazků.

Podnik využívá pro některé činnosti outsourcing. Jedná se zejména o činnosti spojené s úklidem, ostrahou subjektu a příležitostně k překladu některých dokumentů. Při jejich využívání se řeší zejména výběr vhodné agentury, kdy se zvažuje její celková pověst.

Podnik B

V podniku B jsou opět možnosti nabízení alternativních úvazků značně omezeny druhem výroby. Jejich využití je zejména u výzkumu či některých administrativních pozic. Zavedení probíhá tak, aby došlo ke vzájemné spokojenosti. V podniku jsou využívány

zkrácené úvazky, dohody o provedení práce a dohody o provedené činnosti. Úvazky jsou zejména u dočasné výpomoci (brigády), případně při přechodu z mateřské dovolené (zkrácené úvazky).

Outsourcing se využívá zejména u ostrahy a úklidu objektu. Rovněž se outsourcuje závodní stravování. Uvažovalo se o outsourcingu údržby, ale zatím z důvodu výrazného využívání vlastní údržby se od tohoto kroku upustilo.

Podnik C

Prosazování alternativních úvazků není díky charakteru výroby umožněno. Výjimečně je umožněn zkrácený úvazek, dohoda o provedené práci či činnosti. Dohody jsou zpravidla využívány pro brigády. Pevná pracovní doba je zásadní pro podnik z důvodu bezpečnosti.

Podnik outsourcuje úklid objektu a překladovou činnost. Dále využívá služeb podniku, kterému platí nájem, a to v oblasti stravování a ostrahy objektu.

Podnik D

Alternativní pracovní úvazky jsou v podniku zavedeny. V případě potřeby se řeší situace tak, aby došlo k naplnění potřeby jak ze strany zaměstnance, tak i ze strany zaměstnavatele. Novinkou pro zaměstnance je teleworking, kdy mohou jednou týdně pracovat z domu. Klouzavá pracovní doba není zavedená, ale v případě drobného odchýlení od pracovní doby z dobrého důvodu se její odchýlení toleruje. Správu docházky má na starosti vedoucí zaměstnanec. Samozřejmostí je to, že si zaměstnanec odpracuje časovou náhradu za odchýlení od pracovní doby.

V podniku se sporadicky využívají dohody o provedení práce či činnosti. Zpravidla je touto formou řešena krátkodobá náhrada či speciální činnosti. Omezení alternativních pracovních úvazků je zejména legislativní.

K využití služeb outsourcingu dochází u činností, které by se při plném zavedení v podniku nevyužily. Jedná se o oblast informačních technologií a jejich správu, školení v oblasti bezpečnosti a organizace práce, poradce v legislativní a daňové oblasti, audit.

Podnik E

V podniku dochází k využití flexibilní pracovní doby, kdy je stanoven časový úsek, kdy je nutná přítomnost zaměstnance. Ovšem tato možnost je pouze u některých pozic, zejména vedoucích. Dále podnik nabízí zkrácené úvazky, pokud to daná pozice umožňuje a nenarušilo by to chod oddělení. V některých případech se využívají dohody o provedení práce a dohody o provedení činnosti.

Některé činnosti jsou přesunuty v rámci podniku do společnosti, která podnik vlastní. Mezi činnosti patří personální oddělení, facility management či právnické oddělení. Outsourcing probíhá u činností – ostraha objektu, jeho úklid, obsluha recepce a zpracování údajů v souvislosti s GDPR.

Podnik F

Podnik nabízí zkrácené pracovní úvazky a dohody o provedení pracovních činností. Při zavádění se řeší důvod přestupu na alternativní pracovní úvazek. Vše musí být promyšleno a zváženo tak, aby to nemělo negativní dopad. Zavedení probíhá individuálně a dle potřeby všech zúčastněných stran. Outsourcing činností probíhá individuálně, dle potřeby.

3.4.5 Aplikace diverzity managementu ve vybraných podnicích chemického průmyslu

Podnik A

Diverzity managementem se v podniku zatím cíleně nezabývají a nemají ho zatím ukotvený ve strategii. Jeho prvky budou řešit až v případě jeho potřeby. Avšak některé prvky diverzity jsou sledovány, a to věková struktura a poměr mužů a žen. Ovšem toto sledování má pouze informativní charakter a souvisí spíše se sledováním struktury zaměstnanců.

V otázce pozitivních a negativních prvků u sestavování diverzitního týmu bylo uvedeno, že výhodou je zejména různorodý pohled na věc a rozdílné zkušenosti. Naopak nevýhodou při sestavení diverzitního týmu je možnost narušení kolektivu. Rovněž bylo uvedeno, že diverzitní tým vzniká zatím v Podniku A přirozeně, a není potřeba nějak tuto skutečnost uměle upravovat.

Podnik zatím nezaměstnává cizince. Tato otázka je v podniku aktivně řešena zejména s ohledem na výběr agentury a zvážení dopadu na podnikovou kulturu. V potaz bere podnik i ekonomické hledisko.

Podnik B

Diverzity management v podniku nemají cíleně zavedený. Podnik nepořádá školení v oblasti diverzity. Avšak některé prvky jsou v podniku necíleně zavedené. Jedná se zejména o sestavení pracovního kolektivu, který je často sestaven různorodě například vlivem koučování. Výhodou je nový pohled na věc či nové nápady.

V podniku jsou zaměstnáváni i cizinci – hlavně z Ukrajiny. Je jich okolo 75. V současné době (leden 2019) se jedná o náboru dalších 45 Ukrajinců. Podnik je

zaměstnává přes Režim Ukrajina, kdy proces probíhá přes Svaz průmyslu a obchodu a vyřízení trvá okolo 8 měsíců. Integrace cizinců je dobrá a odváděná práce je chválená. Mají možnost návštěvy jazykových kurzů (češtiny). Důvod, proč podnik přešel k Režimu Ukrajina, je současná nízká nezaměstnanost na trhu práce v České Republice.

Podnik C

Podnik C nemá zavedený diverzity management a větší množství cizinců nezaměstnává. Důvodem je zejména vyžadovaná nutnost perfektní znalosti českého jazyka.

Sestavování různorodého týmu není záměrně využíváno. Avšak výhodné to je zejména z důvodu přenosu zkušeností, rozšiřování obzorů a nových nápadů. Nevýhoda je zejména při střetu dvou různých generací, kdy se zaměstnanci rozlišují mentálně (například formou různorodých pracovních návyků).

Podnik D

V podniku se tato problematika neřeší. Zaměstnaní cizinci dlouhodobě bydlí v České republice a podnikem nejsou vnímáni jako cizinci. V mateřské společnosti se zaměstnáváním cizinců zabývají a případné problémy spojené s touto otázkou jsou zejména z oblasti jazykové vybavenosti cizinců pro práci v této společnosti.

Podnik E

Cíleně se diverzity management v podniku neaplikuje. V podniku jsou zaměstnaní kmenoví zaměstnanci a zaměstnávání cizinců v podniku není nijak velké.

Podnik F

Pozornost diverzitě je věnována zejména při sestavování týmů a při práci v týmech. Největší výhoda spočívá v předávání zkušeností a v novém pohledu na věc. V podniku nejsou zaměstnáváni cizinci.

3.4.6 Aplikace age managementu ve vybraných podnicích chemického průmyslu

Podnik A

Tento trend je v podniku aktivně sledován a neustále je řešen. Jsou sledovány odchody do starobního důchodu a řeší se jejich náhrady. Ročně odchází okolo 30 zaměstnanců do starobního důchodu. Jedním z řešení pro podnik je Talent akademie. Dále podnik cílí na studenty prostřednictvím spolupráce se školami, účastí na veletrzích, pořádáním přednášek či umožněním školám exkurzí do podniku. Na ostatní věkové skupiny se podnik aktivně nezaměřuje.

Podnik se dříve zapojoval do dotovaných projektů (například Podpora odborného vzdělávání zaměstnanců), avšak postupně od využívání těchto dotovaných projektů upustil a v současné době se soustředí na vlastní projekty, které jsou finančně zajištěné pouze z financí z podniku.

Role věku má vliv například při náboru. A to tím, jak oslovovat různé generace. Každou generaci zaujme něco jiného.

Podnik B

Proces age managementu v podniku je v určité formě zaveden - zejména stanovení personálních záloh a sledování počtu odcházejících zaměstnanců do penze. Důvodem zavedení byl zvyšující se věk zaměstnanců a neadekvátnost personálních náhrad.

Cíleně se v podniku věnuje pozornost absolventům (z vysokých a středních škol) a kandidátům na technické pozice. Nově podnik zavedl trainee a stipendijní programy. Stipendijní program je určen pro studenty středních škol a učilišť a bude spuštěn od školního roku 2019/2020. Podnik se nezapojuje výrazně, až na výjimky, do podporovaných projektů. Výjimkou je například spolupráce s Úřadem práce.

Podnik C

Věk je v podniku sledován a neustále se s ním pracuje. Sleduje se zejména věková struktura a odchody do důchodové penze. Zhruba 2 až 3 roky před odchodem do důchodu se začíná hledat náhrada, aby došlo k přenosu zkušeností. Cíleně se podnik zaměřuje na středoškoláky, a to prostřednictvím Sektorové dohody. K využívání dotovaných projektů docházelo zejména dřív, a to ve spolupráci s Úřadem práce.

Při jednotlivých personálních činnostech dochází k následujícím činnostem v oblasti age managementu: predikace věku a práce s ním u personálního plánování, aktivity pro zaujetí žáků středních škol u náboru zaměstnanců, podpora při zaškolení u adaptace zaměstnanců, práce se zaměstnancem a hledání náhrady 3 roky před odchodem do důchodu.

Podnik D

Age management je brán v podniku jako prvek, který vyplyne z podstaty věci. Podnik se zabývá sledováním věkové struktury a hledáním případné náhrady za zaměstnance odcházející do důchodu. Podstatným faktorem pro tuto oblast v tomto podniku je to, že podnik zaměstnává do 50 zaměstnanců. Z toho vyplývá, že se problémy týkající se věku řeší individuálně.

Podnik se nezapojil do projektů na podporu age managementu.

Podnik E

Age management v podniku není nijak prosazován a není zvolena věková skupina, která by byla preferovaná. Pro podnik jsou důležité kvality zaměstnanců v den náboru.

Podnik F

V podniku je aplikace age managementu naplněna zejména v podobě stipendijního programu a systému personálních náhrad. Tyto přístupy se při zavádění obešly bez komplikací. Důvodem pro zavedení byla zejména špatná situace na trhu práce – nedostatek zaměstnanců.

Zvýšená pozornost se věnuje zejména studentům středních škol a středních odborných učilišť. Rovněž se podnik zabývá skupinou zaměstnanců, kteří odcházejí do důchodu. Avšak podnik se nezapojil do dotovaného projektu, který by podporoval tento přístup.

3.4.7 Aplikace talent managementu ve vybraných podnicích chemického průmyslu

Podnik A

Koncepce talent managementu je v podniku naplňována prostřednictvím Talent akademie. Jedná se o systém rozvoje zaměstnanců, kdy jsou dle potřeby vybráni příslušní zaměstnanci, s kterými se dále pracuje na jejich rozvoji (hard i soft skills). Tato koncepce je například využívána u pozic, které nemají možnost kariérního posunu, avšak jsou pro podnik klíčové.

Mezi přínosy Talent akademie patří poznání jiných provozních úseků a navázání vazeb mezi těmito odděleními. Dále se zvýší intenzita sdílení informací, zvýší se motivace, spokojenost a loajalita zaměstnanců.

Podnik B

S prvky talent managementu podnik pracuje, avšak opět ho nemá cíleně zavedený. Zavedení bylo zejména kvůli přípravě zaměstnanců a jejich udržení s technologickým pokrokem. Mezi přístupy, které podnik zavedl, je Trainee program určený pro absolventy. Dále v podniku probíhají různá školení a zaměstnanci mají stanovený kariérní plán. Plán je rozdělen na etapy, přičemž dosažení další etapy je finančně odměněno.

Podnik má identifikované klíčové pozice, a to zejména ve výrobě, kde jsou zaměstnanci zpravidla dlouho a mají obrovské zkušenosti. Tento fakt vede následně k obtížnějšímu obsazení dané pozice. Práce s talentovanými zaměstnanci se spíše než dle talentu odlišuje dle toho, jak je zaměstnanec ochotný spolupracovat.

Podnik C

Okolnosti pro zavedení talent managementu byly zejména z důvodu potřeby dostatečných znalostí a zkušeností. Podniková praxe ukázala, že se jedná o dobrou, prospěšnou věc pro podnik.

Způsob zavedení prvků talent managementu je prostřednictvím organizačních směrnic a vnitřní legislativy. Důležitým prvkem je při aplikaci talent managementu dokumentace. Podnik nemá sestaven seznam klíčových pozic, ale všeobecně TOP management ví, které to jsou. U těchto pozic dochází k jejich zálohování jinými zaměstnanci tak, aby nedošlo k tomu, že zůstanou neobsazené.

Talentovaní zaměstnanci jsou přidělení k mentorovi, který se jim v podniku věnuje. Tito zaměstnanci zpravidla projdou více pozicemi po podniku z důvodu poznání charakteru činností. Po tomto projití různých pozic zaměstnanec vyhodnocuje, kde se mu nejvíce líbilo a kde bude nadále pracovat. Výrazněji se pracuje na jejich vzdělávání a seberealizaci. Přínos talent managementu je zejména v tom, že podnik získává zpravidla kvalitní zaměstnance, kteří jsou v podniku dlouhou dobu. Nevýhoda tkví při rozvoji a práci s talentovanými zaměstnanci v riziku jejich odchodu.

Podnik D

Obdobný vliv, jako u problematiky age managementu, se projevuje i u talent managementu. Práce se zaměstnanci probíhá na individuální úrovni a prioritou je udržet si zaměstnance. Důvodem je, že každá pozice je svým způsobem klíčová pro podnik a má svoje potřebné znalosti. Podnik využívá pro hledání zaměstnanců se specifickými znalostmi personální agentury.

V mateřské společnosti jsou projekty pro podporu jedinců, kteří mají speciální znalosti či v podniku začínají. Jedním z nich je poznání různých pracovišť v rámci společnosti.

Podnik E

Talent management je v Podniku E výrazně rozvinut. Nabízí svým zaměstnancům program na rozvoj osobních a profesních kvalit. Zaměstnanci mají možnost se do projektu přihlásit samostatně nebo mohou být nominováni. Program probíhá v celé společnosti.

Délka programu je jeden rok a probíhá formou schůzek, které jsou jednou až dvakrát měsíčně. Náplní programu je, aby si zaměstnanec zvolil téma z podniku či nějakou formu zdokonalení nějakého prvku v podniku. V závěru je projekt prezentován před vedením společnosti. Výhoda praktikování takovýchto projektů spočívá zejména v rozvoji osobnosti a získávání nových zkušeností. Naopak nevýhodou je nutnost vložení finančních

prostředků, uvolňování zaměstnanců a riziko možnosti odchodu s tím důvodem, že zaměstnanec zjistí, že ho naplňuje nějaká jiná aktivita, než jeho dosavadní úloha v podniku. S těmito zvolenými zaměstnanci se v podniku nepracuje odlišně, přistupuje se k nim rovnocenně, jako k ostatním zaměstnancům.

Podnik F

Talent management je v podniku aplikován. Důvodem pro přistoupení na tento přístup byla potřeba udržet si stávající schopné zaměstnance. Zavedení probíhalo bez problému a povedlo se ho zavést dle potřeby a představ. Podnik vytypoval klíčové zaměstnance, se kterými dále, intenzivněji pracuje. Práce s těmito zaměstnanci je rozdílná zejména v odlišném přístupu oproti ostatním zaměstnancům, a to v podobě vzdělávacího procesu na míru. Klíčové pozice mají za sebe stanovené personální náhrady, takže nehrozí jejich neobsazení.

3.4.8 Aplikace vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve vybraných podnicích chemického průmyslu

Podnik A

Ke vzdělávání a rozvoji zaměstnanců aktivně dochází, například právě výše zmíněnou Talent akademií. Podnik sestavuje rozpočet a sleduje se jeho měsíční plnění, přičemž grantů z Evropské Unie spíše nevyužívá. Podnik nesestavuje katalog školení. Jsou využíváni jak interní, tak i externí lektori. Některá školení jsou zprostředkována prostřednictvím vzdělávacích agentur. Při jejich výběru podnik upřednostňuje lokální agentury.

Jazykové vzdělávání je v podniku podporováno pro pozice, u kterých je jazyková znalost potřeba. V případě ostatních pozic je vzdělávání poskytnuto jako forma benefitu. Kurz probíhá v rámci pracovní doby a záleží přímo na vedoucím, zda požaduje po zaměstnanci náhradu. Zaměstnanci jsou rozděleni do 4 skupin dle jazykové úrovně po 1,5 hodině za týden. Cena pro zaměstnance je 3000 Kč/rok. Interně se vyučuje pouze anglický jazyk. V případě zájmu o jiný cizí jazyk je možná finanční podpora podniku pro zajištění externí, soukromé výuky.

Podnik B

Podnik B nabízí svým zaměstnancům další možnosti vzdělávání nad rámec povinných a legislativních školení. Každý rok je sestaven vzdělávací katalog, z kterého si zaměstnanci mohou vybírat. Jazykové kurzy jsou v podniku nabízené a jsou pořádané

interně. V případě, že zaměstnanci cizí jazyk nepotřebují k výkonu práce, tak si přispívají 2000 Kč/rok.

Změnou ve vzdělávání je například využívání e-learningu, kdy zaměstnanci je zaslán odkaz prostřednictvím e-mailu s odkazem na daný kurz. V podniku se využívá dotací ve vzdělávání. V období březen 2017 až únor 2019 se podnik zapojil do operačního projektu Zaměstnanost z Evropského sociálního fondu. Projektu se účastní 85 osob a je zaměřen na rozvoj znalostí, dovedností a kompetencí při pracovním výkonu. Projekt má řadu pravidel a omezení. Dále se podnik zapojoval do projektů na přestavby pracovišť.

Podnik C

V podniku je vzdělávání a rozvoji zaměstnanců věnovaná velká pozornost a podporuje zaměstnance při jejich rozvoji. Zaměstnanci mají možnost dodělávat si kvalifikace a i licenční studia. Licenční studium je na délku 2 let a jeho cena je 60 000 Kč. Krom povinných školení mají i na výběr z dobrovolných, rozvojových školení. Například kurzy související s IT, se soft skills, ale i pro rozvoj hard skills. Jazykové znalosti jsou vyžadované zejména u obchodního oddělení z důvodu obchodu se zahraničím a poté u asistentů. Zaměstnancům je přispíváno 50% z ceny kurzu a dochází externě na výuku lektora, kterého si vybrali. Zvedení e-learningu je zvažované do budoucna.

Podnik v minulosti (v roce 2011) využil dotaci na vzdělávání. Školení sloužilo zejména k vyškolení zaměstnanců tak, aby mohli školit budoucí zaměstnance.

Podnik D

Ke vzdělávání a rozvoji zaměstnanců podnik vychází vstřícně. V případě potřeby či využití dovednosti pro práci na dané pozici podporuje zaměstnance. Například touto formou probíhá i jazykové vzdělávání. Zaměstnanec si vyhledá kurz a následně je podnikem proplacen. Jazyková vybavenost zaměstnanců cizím jazykem je pro podnik velmi důležitá.

V některých případech dochází k využití e-learningu. Granty z Evropské unie nejsou využívány. Hlavní faktor je to, že nabídka kurzů se neshodává s potřebami podniků, je těžké jejich získání a souvisí s nimi výrazná administrativní zátěž.

Podnik E

Vzdělávání zaměstnanců v podniku probíhá externě. Krom povinných legislativních a odborných školení probíhá i vzdělávání zaměřené na oblast soft skills. Tato školení by měla napomoc, jak se chovat v určitých situacích, které mohou v podniku nastat. Oblast e-learningu v podniku není využívána z důvodu malého využití do praxe.

Rovněž granty a dotace na vzdělávání zaměstnanců nejsou praktikovány, hlavním důvodem je vysoká administrativní náročnost.

Mezi cizí jazyky, které v podniku jsou podporovány, patří anglický jazyk, český jazyk a polština. Kurz platí v celé výši zaměstnavatel, pokud je jazyk využíván pro pracovní činnosti. Výuka může probíhat v pracovní době a například s využitím Skypu.

Podnik F

V podniku probíhají legislativní, odborná a jazyková školení. Druh školení se odvíjí od skupiny zaměstnanců dle jejich pozice. Pro klíčové pozice je nutná znalost anglického či německého jazyka. Pro podnik není obtížné obsadit pozice s tímto požadavkem.

Z nových trendů ve vzdělávání se využívá například just-in-time či e-learning. Rovněž se využívá prezenční vzdělávání. Podnik F nevyužil grantů, nabízených pro vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, a ani o tom neuvažoval.

3.4.9 Aplikace hodnocení lidských zdrojů ve vybraných podnicích chemického průmyslu

Podnik A

Hodnocení lidských zdrojů není v podniku úplně zakotvené. Vyhodnocuje se spíše provedení pracovních úkolů případně, když to daná situace vyžaduje. Hodnocení formou personálního controllingu na celopodnikové úrovni není pravidelně praktikováno, upouští se od toho a hodnocení přechází na jednotlivé vedoucí. Důvodem je časová náročnost a obtížná aplikace. Z forem personálního controllingu se využívá zejména audit řízení lidských zdrojů a sledování personálních statistik a personálních nákladů. Sporadicky je praktikováno kvalitativní zjišťování názorů zaměstnanců. Jiné formy hodnocení lidských zdrojů v podniku nejsou využívány.

Podnik B

V podniku probíhá hodnocení lidských zdrojů. Výsledky hodnocení jsou využity pro rozdělení prémie. U dělnických pozic se prémie vyplácí měsíčně a za kolektiv. U technologických a vedoucích pozic se prémie určuje kvartálně. Vždy se jedná o určité procento ze mzdy.

K hodnocení se využívají zejména personální standardy, personální statistiky a sledování personálních nákladů. Zaměstnanci jsou srovnáváni s ostatními odděleními podniku.

Podnik C

Hodnocení lidských zdrojů výrazně omezuje charakter provozu a to zejména v ohledu, že nemají stanovené normy. Z tohoto důvodu je těžko měřitelný výkon jednotlivých zaměstnanců a hodnotí se spíše úroveň práce za celý kolektiv. Hodnocení není stanoveno dle směrnice, v současné době probíhá neřízené, pod záštitou vedoucího.

Formy personálního controllingu jsou zejména ve formě personálních standard, personálních statistik a sledování personálních nákladů. Audit personální práce se prováděl naposledy v roce 2006. V současnosti probíhá hodnocení 360° u vybrané skupiny středního managementu.

Podnik D

Hodnocení lidských zdrojů je v Podniku D na vysoké úrovni. V podniku probíhá hodnocení po zkušební době, rozhovor při ukončení, hodnocení 360° a hodnocení i v rámci centrálního řízení.

Z forem personálního controllingu využívají v podniku kvalitativní zjišťování názorů zaměstnanců, personální náklady, personální statistiky a personální ukazatele. Jiné formy v podniku neaplikují. Výhodou u tohoto podniku je, že díky menšímu počtu zaměstnanců mají větší přehled o podniku. Tato výhoda je současně i nevýhodou, jelikož z malého vzorku nemohou vytvořit obecné závěry.

Podnik E

Z možností, jak hodnotit lidské zdroje v podniku, jsou naplno sledovány personální náklady. Dále v podniku probíhá hodnocení manažerů, kdy dochází k hodnocení manažera zaměstnanci.

Z oblasti hodnocení lidských zdrojů, mimo personální controlling, je využíváno tzv. High level služeb, které umožňují srovnání s ostatními podniky.

Podnik F

V podniku F probíhá hodnocení lidských zdrojů, a to například formou personálního controllingu. Nástroje, které podnik využívá pro hodnocení formou personálního controllingu jsou: audity řízení lidských zdrojů, kvalitativní zjišťování názorů zaměstnanců, personální standardy, personální statistiky a náklady. Personální ukazatele v podniku nejsou zjišťovány. Mezi další formy hodnocení lidských zdrojů, kromě personálního controllingu, patří: audit personální práce, SWOT analýza a benchmarking personální práce.

3.5 VYHODNOCENÍ PRAKTICKÉ ČÁSTI

Ve vybraných podnicích chemického průmyslu dochází k výrazné aplikaci moderních trendů. Přístupy jsou v podnicích zaváděny a v případě, že podnik nezavádí přístup, má k tomu zpravidla dobrý důvod. První z omezení na rozšíření trendů má charakter podnikové výroby, který často jejich plné uplatnění značně komplikuje. Nejčastěji to je tím, že zavedení by mohlo mít vliv na bezpečnost jak v podniku, tak i pro bezpečnost okolí. Dalším důvodem omezení je to, že charakter výroby není uzpůsoben k tomu, aby mohl být transformován například pro větší využití alternativních pracovních úvazků, využití některých vzdělávacích metod (e-learningu) či pro prvky Průmyslu 4.0. Charakteristickými prvky výroby omezujícími zavedení trendů se rozumí například narušení kontinuity procesu výroby, či ve výrobě je potřeba velká zainteresovanost zaměstnanců, což právě omezuje zavádění prvků Průmyslu 4.0. Posledním z hlavních nejčastějších důvodů, proč podniky nepřistupují k zavádění těchto přístupů, je ten, že trend neshledávají podstatným pro zavedení. Příkladem může být diverzity management. Jeho rozšíření v podniku je často úzce navázáno na to, zda podnik zaměstnává cizince. Právě tato okolnost nejčastěji vede k jeho zavedení a podporování v podniku.

Výsledná hodnocení výzkumu lze pro jednotlivé trendy shrnout následovně:

- **Společenská odpovědnost podniků** – přístup, který je zaveden ve všech podnicích, kde byl prováděn výzkum. Nejčastěji je jeho zavedení formou dárcovství či podpory podniku pro subjekty v nejbližším okolí. Podniky rovněž aktivně dbají o své zaměstnance, a to například širokým spektrem nabízených benefitů či ve vstřícném jednání v podniku. Ve všech vybraných podnicích bylo uvedeno, že mají etický kodex a k seznámení s ním dochází ihned při nástupu a zaměstnanci mají k němu volný přístup.
- **Holistický management** – jeden z trendů, který v podnicích není zcela běžný. Vyskytuje se v Podnicích E a F, kde bylo uvedeno praktické zavedení do praxe. Hlavní překážkou pro zavedení holistického managementu je odlišnost jednotlivých oddělení a to, že činnosti se v jednotlivých odděleních odlišují a je potřeba zvolit i jinou strategii v práci se zaměstnanci. Podnik E, ve kterém byl holistický management zaveden, byl specifický tím, že spousta činností byla umístěna mimo podnik.
- **Work-life balance** – prvky work-life mají v podnicích své podstatné místo při řízení a vedení lidských zdrojů. Výrazné naplnění této koncepce spočívalo

v podnicích v nabídce velkého množství benefitů, které mají zaměstnanci k dispozici. Inovací, která se objevila u Podniku A, je zavedení možnosti čerpání poukázky formou podnikové aplikace. Nabídka spolupráce či zřízení mateřské školy, či obdobného podniku není tolik v těchto podnicích rozšířena. Důvody pro tento stav jsou u podniků zejména v neúplném využití potenciálu takového zařízení (různé bydliště zaměstnanců, nezájem ze strany zaměstnanců, malý počet zaměstnanců či nedostatek dětí zaměstnanců). V Podniku A probíhá spolupráce se zařízením na tomto principu.

- **Alternativní pracovní úvazky** - vybrané podniky se v této oblasti snaží vycházet vstříc potřebám zaměstnanců. Avšak výrazné omezení je dáno charakterem výroby. Nejčastěji dochází k využití dohod o provedení práce či pracovních činností. Pružná pracovní doba či práce z domu je aplikována pro určité situace u vybraných administrativních pozic. Outsourcing je v určité podobě ve všech podnicích.
- **Diversity management** – přístup v podnicích není oficiálně zaveden, ale jeho aplikace se často vztahuje k tomu, zda jsou v podniku zaměstnáni cizinci či se o jejich zaměstnání do budoucna uvažuje. V případě, že zaměstnává podnik cizince, tak s tímto stavem pracuje a zavádí například jazyková školení pro odbourání jazykové bariéry. Ostatní druhy diversity nejsou v podniku vědomě řešeny. Sestavování týmu, až na výjimku u Podniku F, zpravidla probíhá tak, aby to vyhovovalo potřebám daného projektu a nikoliv prvkům diversity. Podnik F diversity zohledňuje jak při sestavení, tak i při průběhu jednotlivých činností.
- **Age management** – role věku je ve vybraných podnicích řešena. Aktivně se pracuje s věkem zaměstnanců. Typickým příkladem pro podniky je hledání náhrady za zaměstnance, který odchází do starobního důchodu. Podniky věnují i pozornost studentům, kdy se je snaží oslovit prostřednictvím různých aktivit (exkurze, přednášky, trainee programy aj.). Výjimkou byl Podnik E, kde bylo uvedeno, že se této problematice aktivně nevěnuje pozornost, respektive věk není pro ně důležitý na rozdíl od aktuální připravenosti zaměstnance.
- **Talent management** – tento přístup podniky prosazují. Příkladem mohou být u dvou podniků speciální programy pro vzdělávání zaměstnanců, kdy na svém rozvoji mohou pracovat i mimo podnik. Avšak všechny podniky prosazují

rozvoj pracovníků. Příkladem mohou být kariérní plány, trainee programy či koučování zaměstnanců. Omezením může být například menší počet zaměstnanců, jak tomu bylo u Podniku D. Důvody pro zavedení jsou zejména v potřebě udržení a snaze o rozvoj zaměstnanců, kteří v podniku již pracují.

- **Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců** – podniky tuto oblast mají velmi rozvinutou, a to i nad rámec povinných školení. V případě, že školení souvisí s pracovní náplní zaměstnance a je to možné uskutečnit, tak podnik zpravidla nebrání dalšímu vzdělávání. Tento případ se vztahuje i na výuku cizích jazyků, kdy podniky zpravidla umožňují výuku a její proplacení (úplné či částečné). Důvodem, proč u jazykového vzdělávání byla zavedena u některých podniků finanční spoluúčast, je zvýšení motivace zaměstnance při jejich využívání.
- **Hodnocení lidských zdrojů** – hodnocení lidských zdrojů se odlišuje podnik od podniku. V některých podnicích je omezeno jen na hodnocení zadaného úkolu. Důvodem omezené míry hodnocení může být bezpečnost, administrativní náročnost hodnocení či nedostatek času. Hodnocení lidských zdrojů je nejvíce rozvinuto v Podniku D a F. V Podniku D aplikují i hodnocení formou 360°. Sledování personálních nákladů probíhá ve všech podnicích.

Celkové zhodnocené zachycuje Tabulka 5, která shrnuje přehled aplikace moderních trendů personálního managementu v jednotlivých podnicích. Možnosti odpovědí: ano (tj. dochází k výraznému zavedení tohoto trendu), částečné (tj. některé prvky jsou z trendu v podniku sledovány, ale aplikace trendu je omezená či v nižší formě než u ostatních vybraných podniků), ne (tj. přístup v podniku není zaveden, či jen ve velmi omezené míře).

Tabulka 5 Prosazování jednotlivých trendů do podnikové praxe

Druh trendu	Podnik A	Podnik B	Podnik C	Podnik D	Podnik E	Podnik F
Společenská odpovědnost podniků	ano	ano	ano	ano	ano	ano
Holistický management	ne	ne	ne	ne	ano	ano
Work-life balance	ano	ano	ano	ano	částečné	částečné
Alternativní pracovní úvazky	ano	částečné	ne	ano	ano	částečné
Diverzity management	ano	ano	ne	ne	ne	částečné
Age management	ano	ano	ano	částečné	ne	ano
Talent management	ano	částečné	ano	částečné	ano	ano
Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců	ano	ano	ano	ano	ano	ano
Hodnocení lidských zdrojů	částečné	částečné	částečné	ano	ne	ano

Jak je z Tabulky 5 vidět, společenská odpovědnost podniků je zavedena u všech podniků. Naopak zavedení holistického managementu je značně omezeno. Nejvíce zavedených trendů má Podnik A, přičemž i Podnik B má výrazné rozšíření trendů. Velkým důvodem k výraznému rozšíření u těchto podniků je to, že podniky jsou součástí koncernu, zaměstnávají větší počet zaměstnanců (nad 250 zaměstnanců) a oddělení jsou umístěna v rámci jednoho či dvou areálů. Rovněž mezi podniky s nejvíce zavedenými trendy patří Podnik F.

V případě Podniku A bych vyzvedla zejména talent management, který má podnik rozpracovaný v podobě Talent Akademie. Tento program má vliv i na rozvoj a vzdělávání zaměstnanců. Naopak možností zlepšení by mohlo být poskytování zpětné vazby formou hodnocení 360°.

Podnik B zaměstnává cizince, což má vliv na práci s diverzity managementem. Rovněž nabízí široké spektrum vzdělávacích kurzů a školení, která má zajímavě rozpracovaná do katalogu vzdělávání. Možností pro zlepšení je nabídka alternativních pracovních úvazků například u administrativních pozic či zavedení obdoby talent akademie, která by mohla rozšířit ještě víc vzdělávání a rozvoj zaměstnanců.

U Podniku C je zavádění trendů omezeno tím, že se jedná o státní podnik a je potřeba díky charakteru výroby (výroba výbušnin, trhavin a střeliv) dbát na extrémně bezpečný přístup. Podnik aktivně prosazuje a pracuje s věkem zaměstnanců.

Podnik D se odlišoval od ostatních podniků počtem zaměstnanců, který byl výrazně nižší (zaměstnává okolo 50 zaměstnanců), a proto u některých trendů nebyla možnost najít potřebné využití. Rovněž přístup v podniku k řízení lidských zdrojů je více osobní a i na této úrovni dochází k práci se zaměstnanci. Podnik nabízí velmi zajímavé spektrum benefitů a má výborně zpracovaný systém hodnocení zaměstnanců. Naopak slabinu bych viděla v možnosti vzdělávání a návštěvě vzdělávacích kurzů. Avšak i tuto situaci ovlivňuje fakt, že podnik má menší počet zaměstnanců, kteří mají různorodé pracovní pozice.

Podnik E zaměstnává nad 250 zaměstnanců a je součástí větší skupiny společností, které sdružují podniky z tohoto odvětví. Tento fakt ovlivňuje to, že některé pozice jsou umístěny mimo areál podniku. U tohoto podniku bych vyzvedla zejména talent management, který má podnik rozpracovaný do rozvojového programu. Naopak možnosti zlepšení mohou být v rozšíření nabídky benefitů pro zaměstnance či v práci s age managementem, která by se mohla rozšířit například nabídkou absolventských programů.

V Podniku F dochází v určité podobě k aplikaci všech v práci rozpracovaných trendů. Podnik zohledňuje diverzitu při práci v týmu, prosazuje holistický management a věnuje velkou pozornost hodnocení lidských zdrojů. Možností rozšíření personálních trendů by mohlo být uspořádání talent managementu do podoby Talent akademie.

ZÁVĚR

Vyvolané změny na pracovním trhu jsou faktory, které se dotýkají samotného podniku. Vliv globalizace, nedostatek pracovní síly, nová technologická řešení a mnoho dalších faktorů přináší změny pro podnik, ale i pro samotné zaměstnance. Rychlost adaptace, přijetí opatření, jak se se situací vyrovnat a nalezení vhodného způsobu aplikace je důležitým prvkem pro obstání na trhu a nalezení cesty k úspěchu. Trendy pronikající do podnikové sféry by měly napomoci podniku i zaměstnancům, jak se vyrovnat se situací, a usnadnit jim přijetí příchozích změn, a to nejen na pracovním trhu, ale i v jejich životech. Aplikace těchto moderních trendů by měla napomoci k vyřešení otázek v přístupu k lidským zdrojům tak, aby byly vyřešeny potřeby podniku v oblasti lidských zdrojů v dostatečné kvalitě, a zároveň by měla vést ke komfortnější situaci zaměstnanců v podniku a zvýšení jejich spokojenosti.

Diplomová práce vymezuje podobu personálního managementu 21. století a uvedených trendů. Diplomová práce hledala možnosti aplikací trendů do praxe, jejich přínosy a úskalí a další možnosti, které dané trendy nabízejí.

Teoretická část diplomové práce je rozdělena do dvou částí. V první části je popsána dnešní úloha řízení lidských zdrojů a faktory, které personální management ovlivňují. Tyto faktory jsou v této kapitole podrobněji rozpracovány. Poslední kapitolou první části je představení jednotlivých trendů, které se rozebírají v hlavní části teoretické rešerše. Druhá část rozebírá jednotlivé trendy, popisuje jak je implementovat do podniku, a které možnosti při jejich implementaci máme. Podstatným prvkem při implementaci je ochota podniku provádět tyto kroky, rovněž ale i musí znát potřeby svých zaměstnanců a vědět, co potřebují a očekávají.

Praktická část se zaměřuje na aplikaci personálních trendů do vybraných podniků chemického průmyslu. Hlavním cílem bylo zjistit podobu personálních trendů v podnikové praxi, jaké možnosti jednotlivé trendy nabízejí a způsoby naplnění koncepce trendů. Pozornost byla věnována i podobě personálního útvaru a prvkům Průmyslu 4.0.

Jedním z moderních přístupů, který je zavedený ve všech podnicích, které byly podrobeny zkoumání, je společenská odpovědnost podniků, která je zavedena nejčastěji ve formě dárcovství a podpory subjektů v okolí. Rovněž koncepce work life balance, talent managementu, age managementu, rozvoje a vzdělávání zaměstnanců se řadí mezi přístupy, které jsou až na výjimky v podnicích chemického průmyslu rozšířeny a naplňovány. Work-life balance zejména naplňuje systém podnikových benefitů, které podniky nabízí

svým zaměstnancům. Některé podniky propojují talent management a vzdělávání a rozvoj zaměstnanců do systému akademie, podporující osobní růst zaměstnanců. Příkladem trendu, který v podnicích není oficiálně zaveden, avšak v určité podobě se v něm vyskytuje, je diverzity management. Často je rozšíření aktivit spojených s tímto trendem úzce navázáno na zaměstnávání cizinců v podniku. Mezi trendy, které jsou rozšířené v podnicích méně než ostatní, se řadí holistický management, alternativní pracovní úvazky a hodnocení lidských zdrojů.

Mezi nejčastější důvody, které omezují větší či úplné rozšíření trendů v daném podniku, se řadí zásah trendu do bezpečnosti v podniku a jeho okolí. Dále je to skutečnost, že procesy v podniku aplikaci neumožňují, což je zejména u alternativních pracovních úvazků. Zavedení některých přístupů by mohlo také mít vliv na kontinuitu procesů výroby, případně daný trend je pro podnik nezajímavý či v podnicích nemají dostatek zaměstnanců, kteří by ho využívali.

PŘEHLED ZKRATEK

EHP – Evropský hospodářský prostor

EU – Evropská unie

PŘEHLED POUŽITÉ LITERATURY

1. ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR, 2015. Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 920 s. ISBN 978-80-247-5258-7.
2. BARTÁK, Jan, 2015. *Aktuální problémy vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v organizacích*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 200 s. ISBN 978-80-7452-113-3.
3. BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ a kol., 2007. *Psychologie a sociologie řízení*. 3., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-169-0.
4. BENEŠOVÁ, Jana, Věra DUSCHKOVÁ a Ivana SULOVSÁ, 2015. *Střihněte si originální zaměstnanecký benefit*. Liberec: Centrum Kašpar, 37 s. ISBN 978-80-905552-8-0.
5. BIRD, Jim. Work-Life Balance Defined, 2003. In: *WorkLifeBalance.com* [online]. [cit. 2018-10-28]. Dostupné z: <https://worklifebalance.com/work-life-balance-defined/>
6. BLÁHA, Jiří a kol., 2013. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. Brno: Edika, 264 s. ISBN 978-80-266-0374-0.
7. BUHR, Daniel, 2015. *Social innovation policy for Industry 4.0* [online]. Bonn: Division for Social and Economic Policies, Friedrich-Ebert-Stiftung, [cit. 2019-03-30]. ISBN 978-3-95861-161-0. Dostupné z: <https://library.fes.de/pdf-files/wiso/11479.pdf>
8. CIMBÁLNÍKOVÁ, Lenka a kol., c2012. *Age Management pro práci s cílovou skupinou 50: metodická příručka*. Praha: Asociace institucí vzdělávání dospělých ČR, 162 s. ISBN 978-80-904531-5-9. Dostupné z: http://www.euroskop.cz/gallery/66/19840-metodicka_prirucka__web.pdf
9. CIMBÁLNÍKOVÁ, Lenka, 2013. *Strategický rozvoj lidských zdrojů: co je důležité v současné společnosti znalostí: rozvoj lidských zdrojů, nebo jejich řízení?*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 134 s. Monografie. ISBN 978-80-244-3288-5.
10. Cross training, c2015. *ALTAXO SE: Komplexní služby pro podnikatele* [online]. [cit. 2019-04-01]. Dostupné z: <https://www.altaxo.cz/provoz-firmy/personalistika/rizeni-lidskych-zdroju/cross-training>

11. CSR v ČR, c2015. In: *Národní informační portál o CSR* [online]. [cit. 2018-11-10].
Dostupné z: <https://www.narodniportal.cz/csr-v-cr/>
12. ČESKÁ REPUBLIKA. Zákon č. 101/2000 Sb., 2000. Zákon o ochraně osobních údajů a o změně některých zákonů. In: *Zákon pro lidi.cz*. ročník 2000, 32/2000, číslo 101. Dostupné také z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2000-101/zneni-20170701>
13. ČESKÁ REPUBLIKA. Zákon č. 198/2009 Sb, 2009. Zákon o rovném zacházení a o právních prostředcích ochrany před diskriminací a o změně některých zákonů (antidiskriminační zákon). In: *Zákon pro lidi.cz*. ročník 2009, 58/2009, číslo 198. Dostupné také z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2009-198>
14. ČESKÁ REPUBLIKA. Zákon č. 262/2006 Sb., 2006. Zákon zákoník práce. In: *Zákon pro lidi.cz*. ročník 2006, 84/2006, číslo 262. Dostupné také z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-262>
15. ČESKÁ REPUBLIKA. Zákon č. 435/2004 Sb., 2004. Zákon o zaměstnanosti. In: *Zákon pro lidi.cz*. ročník 2004, 143/2004, číslo 435. Dostupné také z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2004-435>
16. DOTACE NA VZDĚLÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ, nedatováno. In: *Přehled dotací* [online]. [cit. 2018-11-11]. Dostupné z: <https://www.prehleddotaci.cz/dotace/zamestnanci-vzdelavani/>
17. ERTÜRK, Alper, Oğuz DEMIREL a Mustafa POLAT, 2017. A holistic approach for hr selection and placement process: A model proposal for maritime industry. *Journal of Naval Science and Engineering* [online]. National Defense University Barbaros Naval Sciences and Engineering Institute Journal of Naval Science and Engineering, **13**(2), 1-13 [cit. 2018-11-07]. ISSN 1304-2025. Dostupné z: <http://dergipark.gov.tr/download/article-file/402330>
18. FORMÁNKOVÁ, Lenka, 2015. *Jak na sladování pracovního a soukromého života?: Manuál pro firmy a organizace* [online]. Sociologický ústav AV ČR, [cit. 2018-10-05]. ISBN 978-80-7330-276-4. Dostupné z: http://diverzita.soc.cas.cz/sites/diverzita.soc.cas.cz/files/jak_na_sladovani_web.pdf
19. GEORGIEV, Tsvetozar, Evgenia GEORGIEVA a Angel SMRIKAROV, 2004. M-Learning - a New Stage of E-Learning[online]. CompSysTech'2004. June 2004. [cit. 2019-03-30]. Dostupné z: https://www.researchgate.net/profile/Tsvetozar_Georgiev2/publication/262367952_M-learning-a_new_stage_of_e-learning/links/00b495151514d5274b000000.pdf

20. HÁJEK, Martin, 2008. Historie působení managementu. In: *Vedeme.cz* [online]. 5. 1. 2008. 19. 02. 2014 [cit. 2018-11-07]. Dostupné z: <http://www.vedeme.cz/provedeni/kapitoly-vedeni/55-management-vedeni-rizeni/13-historie.html>
21. HORVÁTHOVÁ, Petra, 2011. *Talent management*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 249 s. ISBN 978-80-7357-665-3.
22. HORVÁTHOVÁ, Petra, Jiří BLÁHA a Andrea ČOPÍKOVÁ, 2016. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. Praha: Management Press, 428 s. ISBN 978-80-7261-430-1.
23. HRONÍK, František, 2007. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 233 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-802-4714-578.
24. HUBBARD, Edward E, 2004. *The managers pocket guide to diversity management*. Amherst: HRD Press. ISBN 978-087-4257-618.
25. JANIŠOVÁ, Dana a Mirko KŘIVÁNEK, 2013. *Velká kniha o řízení firmy: [praktické postupy pro úspěšný rozvoj]*. Praha: Grada, 394 s. ISBN 978-80-247-4337-0.
26. KISLINGEROVÁ, Eva a kol., 2014. *Nové trendy ve vývoji konkurenceschopnosti podniků České republiky: v globální světové ekonomice*. V Praze: C.H. Beck, 171 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-537-4.
27. KLEMENT, Milan a Jiří DOSTÁL, 2018. *Teorie, východiska, principy a rozvoj distančního vzdělávání realizovaného formou e-learningu* [online]. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, [cit. 2018-10-17]. ISBN 978-80-244-5353-8. Dostupné z: https://www.researchgate.net/profile/Milan_Klement/publication/327237826_Teorie_vychodiska_principy_a_rozvoj_distančního_vzdelavani_realizovaného_formou_e-learningu/links/5b83a1a64585151fd134fe31/Teorie-vychodiska-principy-a-rozvoj-distančního-vzdelavani-realizovaného-formou-e-learningu.pdf?origin=publication_detail
28. KOCIANOVÁ, Renata, 2012. *Personální řízení: východiska a vývoj*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 149 s. Psyché. ISBN 978-80-247-3269-5.
29. KOSTELNÍKOVÁ, Michaela, 2016. *Age management v praxi: nová kariéra po padesátce*. *Age management* [online]. 24. 11. 2016 [cit. 2018-11-10]. Dostupné z: <https://www.agemanagement.cz/o-projektu/#more-2360>
30. KOTTER, John P., 2015. *Vedení procesu změny: osm kroků úspěšné transformace podniku v turbulentní ekonomice*. Vydání 2., s novou předmluvou autora. Přeložila

- Hana ŠKAPOVÁ, přeložil Michal ČAKRT. Praha: Management Press, 228 s. ISBN 978-80-7261-314-4.
31. KOUBEK, Josef, 2015. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha, 399 s. ISBN 978-80-7261-288-8.
 32. KUNZ, Vilém, nedatováno. Způsoby podpory work life balance v ČR: The ways to support work-life balance in the Czech Republic [online]. [cit. 2018-10-28]. Dostupné z: <http://www.ef.umb.sk/konferencie/dvfp/pdf/prispevky/Kunz.pdf>
 33. KURSCH, Martin, 2016. *Tailor made talent management - talent management druhé generace*. Praha: Česká andragogická společnost, 169 s. Česká a slovenská andragogika. ISBN 978-80-905460-5-9.
 34. MACHÁČEK, Ivan, 2010. *Zaměstnanecké benefity: praktická pomůcka jejich daňového řešení*. V Praze: C.H. Beck, xiii, 146 . C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-807-4003-011.
 35. MARICA, Mihaela-Emilia, 2018. Hoeworking / teleworking. Atypical forms of employment: between usefulness and precariousness. *Juridical Tribune* [online]. Bucharest University of Economic Studies, **8**(1), 73-85 [cit. 2018-10-07]. ISSN 2247-7195. Dostupné z: <http://www.tribunajuridica.eu/arhiva/An8v1/6.%20Mihaela%20Marica.pdf>
 36. MARKSOVÁ TOMINOVÁ, Michaela a kol., 2013. *Flexibilní formy práce: Praktická příručka k zavádění flexibilních forem práce jako nástroje pro sladování rodiny a práce* [online]. Čelákovice, 76 s. [cit. 2018-10-08]. Dostupné z: https://www.rc-routa.cz/media/uploads/rodina_a_prace/ffp_final_web.pdf
 37. MAŘÍK, Vladimír, 2016. *Průmysl 4.0: výzva pro Českou republiku*. Praha: Management Press, 262 s. ISBN 978-80-7261-440-0.
 38. MAŘÍKOVÁ, Hana a kol., 2015. *Diverzita v praxi: Metodika řízení diverzity a sladování pracovního a soukromého života na pracovišti* [online]. Sociologický ústav Akademie věd České republiky, Praha, 103 s. [cit. 2018-10-08]. ISBN 978-80-7330-266-5. Dostupné z: http://diverzita.soc.cas.cz/sites/diverzita.soc.cas.cz/files/metodika_diverzita_v_praxi_0.pdf
 39. MATYÁŠOVÁ, Jana, [2014]. *Diversity management v praxi*. Liberec: Centrum Kašpar, 40 s. ISBN 978-80-905552-4-2.

40. MOŽNOST VSTUPU na trh práce pro občany EU/EHP, Švýcarska a jejich rodinné příslušníky, 2018. *Integrovaný portál MPSV* [online]. [cit. 2018-11-23]. Dostupné z: https://portal.mpsv.cz/sz/zahr_zam/zz_zamest_eu/zz_eu_trh_prace
41. MUŽÁKOVÁ, Karina, 2014. *Diversity management: jeden z klíčových faktorů určující úspěšnost manažerských činností v současném globálním a turbulentně se měnícím prostředí*. Ostrava: Key Publishing, 68 s. Monografie (Key Publishing). ISBN 978-80-7418-229-7.
42. OLEXOVÁ, Cecília, 2011. Nástroje personálního controllingu. *Scientific papers of the Univerzity of Pardubice* [online]. Univerzita Pardubice, [cit. 2018-10-26]. ISSN 1211-555X. Dostupné z: https://dk.upce.cz/bitstream/handle/10195/42490/OlexovaC_NastrojePersonalneho_SP_FES_2011.pdf?sequence=1&isAllowed=y
43. PEMOVÁ, Terezie a Radek PTÁČEK, 2013. *Soukromá a firemní školka od A do Z: jak založit a provozovat soukromé nebo firemní zařízení předškolní výchovy*. Praha: Grada, 167 s. ISBN 978-80-247-4699-9.
44. PRUKNER, Vítězslav, 2014. *Manažerské dovednosti* [online]. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci. [cit. 2018-11-07]. ISBN 978-80-244-4329-4. Dostupné z: <https://publi.cz/books/114/Cover.html>
45. RAMIOUL, Monique, 2017. Industry 4.0 and representative participation in innovation in manufacturing industries. *KU Leuven* [online]. [cit. 2018-11-23]. Dostupné z: https://limo.libis.be/primo-explore/fulldisplay?docid=LIRIAS1873689&context=L&vid=Lirias&search_scope=Lirias&tab=default_tab&lang=en_US&fromSitemap=1
46. SINECKÝ, Filip, 2017. Novinky v zaměstnávání cizinců. In: *Portal.pohoda* [online]. [cit. 2018-11-10]. Dostupné z: <https://portal.pohoda.cz/zakon-a-pravo/pracovni-pravo/novinky-v-zamestnavani-cizincu/>
47. SOCHOROVÁ, Petra, Martina MINÁROVÁ a Jana RIEBOVÁ, 2013. Flexibilní pracovní úvazky: Jak na ně?. People Management Forum [online]. 14 s. [cit. 2018-10-08]. Dostupné z: <https://docplayer.cz/1162334-Flexibilni-pracovni-uvazky-jak-na-ne-petra-sochorova-martina-minarova-jana-riebova.html>
48. SRPOVÁ Jitka, KUNZ Vilém a MÍSAŘ Jan, 2013. Uplatňování principů CSR u podnikatelských subjektů v České republice. *Ekonomika a management* [online].

- Vysoká škola ekonomická v Praze, **4**, 44-57 [cit. 2018-11-10]. Dostupné z: <https://www.vse.cz/eam/182>
49. STÝBLO, Jiří, 2004. *Personální management jako nástroj řízení změn*. Praha: VOX, 122 s. ISBN 80-863-2443-5.
50. ŠTOROVÁ, Ilona, 2015. Age management pro zaměstnavatele se zaměřením na starší pracovníky [online]. In: Praha: Svaz průmyslu a dopravy ČR, 41 s. [cit. 2018-11-10]. Dostupné z: http://www.agemanagement.cz/wp-content/uploads/2015/10/Age_management.pdf
51. TETŘEVOVÁ, Liběna a kolektiv, 2017. *Společenská odpovědnost firem společensky citlivých odvětví*. Praha: Grada Publishing, 215 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-0285-3.
52. URBANCOVÁ, Hana, 2017. *AGE management v organizacích: praktické využití a přínosy*. Praha: Wolters Kluwer, 260 s. ISBN 978-80-7552-772-1
53. V4 Age Management: Platform for Age Management within V4 Countries, c2018. In: *V4 Age Management*[online]. Servis PC Brno, [cit. 2018-11-10]. Dostupné z: <http://www.v4agemanagement.eu/>
54. VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA a kolektiv, 2013. *Podnikové řízení*. Praha: Grada, 685 s. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4642-5.
55. VÁCHAL, Jan et al. *Jihočeský kraj v globální ekonomice*. Praha: Setoutbooks.cz, 2016, 291 s. ISBN 978-80-86277-82-0.
56. VOCHOZKA, Marek a Petr MULAČ a kolektiv, 2012. *Podniková ekonomika*. Praha: Grada, 570 s. Finanční řízení. ISBN 978-802-4743-721.
57. WESTH, Henrik, 2005. Benchmarking. *Antibiotic Policies* [online]. Boston, MA: Springer US, 2005, 119-131 [cit. 2018-10-26]. DOI: 10.1007/0-387-22852-7_8. ISBN 978-0-306-48500-8. Dostupné z: http://link.springer.com/10.1007/0-387-22852-7_8
58. ZADRAŽILOVÁ, Dana, 2008. Společenská odpovědnost podniků jako zdroj konkurenční výhody?. *Acta Oeconomica Pragensia* [online]. Vysoká škola ekonomická v Praze, **3**, 103-109 [cit. 2018-11-10]. Dostupné z: <https://www.vse.cz/aop/112>
59. ZÁMEČNÍK, Roman, 2006. Možnosti uplatnění nástrojů personálního controllingu v průmyslových podnicích. *Manažment v teorii a praxi: on-line odborný časopis o nových trendoch v manažmente* [online]. **2**(1) [cit. 2018-10-27]. ISSN 1336-7137. Dostupné z: <http://casopisy.euke.sk/mtp/clanky/1-2006/zamecnik.pdf>

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Postup při změně pracovního režimu.....	23
Obrázek 2 Nástroje personálního controllingu.....	44

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Otázky a možné odpovědi k tvoření flexibilních pracovních úvazků.....	24
Tabulka 2 Přínosy a problémy talent managementu	35
Tabulka 3 Hlavní kritické faktory při implementaci personálního controllingu.....	43
Tabulka 4 Harmonogram výzkumu moderních trendů v personálním managementu v podnicích chemického průmyslu.....	46
Tabulka 5 Prosazování jednotlivých trendů do podnikové praxe.....	71

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha1: Scénář dotazování

SCÉNÁŘ DOTAZOVÁNÍ

PRVNÍ TÉMATICKÝ OKRUH

1. Došlo ve Vašem podniku v posledních 10 letech ke změně v přístupu k personálnímu managementu?
2. Kdo všechno se интересуje při správě lidských zdrojů? V jakém rozsahu k tomu dochází?
3. Jakou podobu a složení má personální útvar ve Vašem podniku?
4. Prvky jako globalizace, liberalizace a digitalizace se začleňují do podnikových činností. Jak tyto prvky zasáhly do podoby personálního útvaru?
5. Jakou roli hraje v podniku lidský kapitál? Umíte si představit, zda je možný přechod na prvky Průmyslu 4.0? (zejména robotizace podniku)
 - a. V případě zvažování zavádění prvků Průmyslu 4.0, jaký časový horizont je pro Váš podnik při zavádění možný? Které prvky se musí v takovém případě zvážit a změnit pro umožnění zavedení těchto prvků?
 - b. V případě již zavedení výrazných prvků, jakým způsobem změna probíhala? Objevily se nějaké komplikace při zavedení? (finanční problémy; personální překážky; strukturální překážky)
6. V posledních letech se mluví o přístupu k novým cestám v řízení lidských zdrojů. Které z těchto přístupů znáte? A které se ve Vašem podniku aplikují?
 - a. Age management
 - b. Alternativní pracovní úvazky
 - c. Diverzity management
 - d. Hodnocení lidských zdrojů
 - e. Holistický management
 - f. Společenská odpovědnost podniků
 - g. Talent management
 - h. Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců
 - i. Work – life balance

DRUHÝ TÉMATICKÝ OKRUH

Sociální odpovědnost podniků a role etiky

8. Hlásí se podnik oficiálně k dobrovolnému přístupu společenské odpovědnosti podniků? Které faktory Vás přesvědčily k aplikaci/ne-aplikaci?
9. Na které prvky se podnik u sociálního pilíře zaměřuje?
10. Existuje v podniku Etický kodex? Je zaměstnancům volně k dispozici a kdy poprvé se s ním seznamují?

Holistický management

11. Aplikujete principy holistického managementu (tj. řízení a vedení lidí jako jednoho celku)? Jak toto zavádění probíhá – odpovídá nějaký zaměstnanec za jeho prosazování?
12. Rozlišuje praxe rozdíl mezi vedením a řízením? Pokud ano, jak se tato situace v praxi projevuje?
13. K vedení dochází například prostřednictvím sdílené vize; týmové práce či koučování. Je některá z těchto oblastí ve Vašem podniku aktivně prosazovaná? Pokud ano, jak toto prosazení probíhá?

Work-life balance

14. Probíhá zavádění prvků work-life balance ve spolupráci s jinými subjekty, například s obcemi a krajem? Pokud ano, jakou formou se tato spolupráce uskutečňuje?
15. Jak podnik přistupuje k nabízení benefitů – v čem vnímá jejich hlavní výhodu? Které benefity podnik nabízí?
16. Nabízí podnik nějaké benefity fixním či flexibilním způsobem? Které z nich to jsou? Jaké výhody/nevýhody spatřujete v jednotlivých přístupech?
17. Jednou z možností poskytování benefitů jsou mateřské školy či případná podpora tohoto zařízení. Nabízíte svým zaměstnancům, případně zvažujete tuto možnost benefitů? Jaké skutečnosti by byly potřeba zvážit při jejich zavedení? Myslíte si, že by zavedení tohoto benefitu mělo kladné ohlasy?

Alternativní pracovní úvazky

19. Je možné ve Vašem podniku aplikovat alternativní pracovní úvazky? Které alternativní úvazky nabízíte? (flexibilní pracovní doba; zkrácené úvazky; DPP; DPČ; distanční práce aj.)
20. Které skutečnosti použití alternativních úvazků omezují? Jaká rizika se při zavádění zvažují?
21. Pokud je přechod na alternativní pracovní úvazky možný, jak probíhá přechod od klasického úvazku k jiné formě? Jak to ovlivní okolní spolupracovníky, podnik a i zaměstnance?
22. Které otázky jsou při zavádění alternativních úvazků klíčové?
23. Probíhá v podniku outsourcing? U kterých pozic je to možné? Jak obtížné je najít vhodný podnik ke spolupráci?

Diverzity management

24. Věnujete ve Vašem podniku cíleně pozornost diverzitě - různorodosti? Implementovali jste prvky diverzity management?
25. Které faktory ovlivní proces implementace, aby se podnik rozhodl pro jeho aplikaci?
26. Pokud došlo k implementaci, postupovalo se dle nějakého scénáře? Zahrnoval tento scénář zhodnocení situace například formou diverzity auditu?
27. V případě využívání diverzitního auditu, jaké metody a postupy podnik využívá?
28. Které výhody spatřujete v možnosti mít různorodý pracovní tým? Má takový tým nějaké nevýhody? Pokud ano, tak jaké?
29. Jak se podnik může vyrovnat s jednotlivými odlišnostmi u zaměstnanců? (genderová; věková; etnická; náboženská)
 - a. Zaměstnáváte ve Vašem podniku cizince (s trvalým pobytem; občané EU a Švýcarska; cizinci třetích zemí; žadatelé o mezinárodní ochranu)? Jak tento proces probíhá a jak ovlivní procesy v podniku? Ze kterých zemí nejčastěji osoby zaměstnáváte?
30. Které kroky se v podniku podnikly pro podporu diverzity? (Dny diverzity, školení...)

Age management

32. Implementovali jste age management do podniku? Pokud ano, jak proces probíhal? Obešel se proces bez komplikací (které věci Vás při aplikaci překvapily)?
33. Jaké skutečnosti Vás vedly k tomu, abyste začali věnovat této problematice zvýšenou pozornost?
34. Je nějaká věková skupina, na kterou se zaměřujete přednostně? Jakými prvky se zvýšená pozornost projevuje?
35. Zapojili jste se do nějakého projektu, který by zavádění/uplatňování problematiky podporoval/dotoval? Případně do kterého?
36. Jaké prvky jste pro aplikování prvků age managementu zavedli? (V oblasti personálního plánování; nábory zaměstnanců; adaptaci pracovníků; vzdělávání a rozvoje; uvolňování zaměstnanců)
37. Jakou největší výhodu v zavádění spatřujete? Existují nějaké negativa?

Talent management

38. Které okolnosti Vás vedly k aplikaci talent managementu?
39. Jakým způsobem probíhalo zavádění talent managementu? Povedlo se Vám ho zavést dle představ?
40. Máte v podniku identifikované klíčové pozice? Je těžší tyto pozice obsadit vhodnými kandidáty? Jaký by to mělo dopad pro podnik v případě jejich neobsazení? Stalo se to již někdy? Jak se následně postupovalo?
41. Jakým způsobem probíhá práce s talentovanými pracovníky? Odlišuje se práce s nimi od ostatních pracovníků?
42. Jaké přínosy a problémy u problematiky talent managementu spatřujete?

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

43. Které formy vzdělávání mohou zaměstnanci využívat? Mají možnost i dalšího vzdělávání nad rámec povinných školení? Pokud ano, z jakých školení si mohou vybírat?
44. Změnil se v posledních 10 letech přístup ke vzdělávání a rozvoji zaměstnanců? Které nové trendy pronikly do Vašeho podniku?
 - a. Just-in-time ve vzdělávání
 - b. E-learning – M-learning; Blended learning; E-twinning
 - c. Cross-Training
 - d. Jiné ...

45. Využil Váš podnik nabídky grantů z Evropské Unie?
- a. Pokud ano, které to byly a jak probíhal proces k jejich získání?
 - b. Pokud ne, zvažoval podnik tuto možnost a z jakého důvodu k tomu nepřistoupil?
46. Jak důležité jsou jazykové znalosti ve Vašem podniku? Které z cizích jazyků se používají a jak obtížné je najít člověka, který jazyk dostatečně ovládá?

Hodnocení lidských zdrojů

47. Probíhá ve Vašem podniku hodnocení lidských zdrojů? Používáte jako nástroj hodnocení personální controlling (strategický či operativní)?
48. Pokud dochází k hodnocení lidských zdrojů formou personálního controllingu, jak toto hodnocení probíhá? Existují nějaké problémy při hodnocení - například v oblasti lidské; systémové; technické či kulturní?
49. Pokud dochází k hodnocení lidských zdrojů formou personálního controllingu, využíváte některý z těchto nástrojů personálního controllingu?
- a. Audit řízení lidských zdrojů
 - b. Kvalitativní zjišťování názorů zaměstnanců
 - c. Personální standardy
 - d. Personální statistiky a personální náklady
 - e. Personální ukazatele
50. Aplikujete nějakou jinou formu hodnocení zaměstnanců? Například SWOT analýzu; audit personální práce; benchmarking či nějaké jiné?