

UNIVERZITA PARDUBICE  
FAKULTA EKONOMICKO-SPRÁVNÍ

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

2021

Iveta Holasová

Univerzita Pardubice  
Fakulta ekonomicko-správní

Personální management a jeho vliv na konkurenceschopnost podniku

Iveta Holasová

Bakalářská práce

2021

Univerzita Pardubice  
Fakulta ekonomicko-správní  
Akademický rok: 2021/2022

# ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Iveta Holasová**  
Osobní číslo: **E19195**  
Studijní program: **B0413A050008 Ekonomika a management**  
Specializace: **Management podniku**  
Téma práce: **Personální management a jeho vliv na konkurenceschopnost podniku**  
Zadávající katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

## Zásady pro vypracování

Cílem práce je zhodnotit aktuální směry v personálním managementu a jeho vliv na konkurenceschopnost podniku. Součástí práce bude zhodnocení personálního managementu vybraného podniku a jeho porovnání se známými standardy.

Osnova:

- Vymezení teoretických pojmů týkajících se problematiky personálního managementu.
- Vliv personálního managementu na konkurenceschopnost.
- Zhodnocení personálního managementu vybraného podniku.
- Formulace závěrů.

Rozsah pracovní zprávy: **cca. 35 stran**  
Rozsah grafických prací:  
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, c2002. Expert (Grada). ISBN 80-247-0469-2.  
BRODSKÝ, Zdeněk. *Řízení lidských zdrojů pro managery: pro kombinované studium studijního programu Ekonomika a management*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2009. ISBN 978-80-7395-155-9.  
DUDA, Jiří. *Řízení lidských zdrojů*. Ostrava: Key Publishing, 2008. Management. ISBN 978-80-87071-89-2.  
GRAHAM, H. T. *Human resources management*. 6th ed. London: Pitman, 1990. ISBN 0-7121-0833-5.  
KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Martin Ibl, Ph.D.**  
Ústav systémového inženýrství a informatiky

Datum zadání bakalářské práce: **1. září 2021**  
Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2022**

LS.

---

**prof. Ing. Jan Stejskal, Ph.D.**  
děkan

---

**Ing. Michaela Kotková Střiteská, Ph.D.**  
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 1. září 2021

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., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon), ve znění pozdějších předpisů, 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. 7/2019 Pravidla pro odevzdání, zveřejňování a formální úpravu závěrečných prací, ve znění pozdějších dodatků, bude práce zveřejněna prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 28.04. 2021

V Pardubicích dne 28. 04. 2021

Iveta Holasová v. r.

## **PODĚKOVÁNÍ**

Chtěla bych poděkovat svému vedoucímu mé bakalářské práce, Ing. Martinu Iblovi, Ph.D., za pomoc při psaní práce. Také za jeho cenné rady a připomínky. Poděkování také patří společnosti JHV-ENGINEERING, a to Ing. Aloisi Blažkovi za jeho ochotu při poskytování informací. Velké poděkování patří mé rodině, která mě po celou dobu studia podporovala.

## **ANOTACE**

Cílem práce je zhodnotit aktuální směry v personálním managementu a jeho vliv na konkurenceschopnost podniku. Teoretická část obsahuje popis personálního managementu a konkurenceschopnosti. Praktická část zahrnuje personální činnosti, které jsou využívány ve vybraném podniku.

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

Personální management, řízení lidských zdrojů, konkurenceschopnost podniku.

## **TITLE**

Personnel management and its impact on the competitiveness of the company.

## **ANNOTATION**

The aim of the work is to evaluate the current directions in personnel management and its impact on the competitiveness of the company. The theoretical part contains a description of personnel management and competitiveness. The practical part includes personnel activities that are used in the selected company.

## **KEYWORDS**

Personal management, human resource management, business competitiveness

# OBSAH

Úvod.....	11
1 Personální management .....	12
1.1 Personální řízení.....	12
1.2 Řízení lidských zdrojů.....	15
1.2.1 Podoby řízení lidských zdrojů .....	18
1.2.2 Kdo vykonává řízení lidských zdrojů .....	19
1.3 Personální aktivity.....	19
1.4 Moderní personální management.....	21
1.4.1 Outsourcing.....	24
1.4.2 Cloud computing.....	27
2 Vymezení konkurenceschopnosti .....	29
2.1 Konkurence .....	29
2.2 Konkurenceschopnost .....	30
2.3 Konkurenční výhoda .....	31
3 Vliv personálního managementu na konkurenceschopnost.....	34
4 Zhodnocení personálního managementu .....	38
4.1 Společnost JHV – ENGINNERING s. r. o. ....	38
4.2 Srovnání teorie a praktické realizace v JHV – ENGINNERING s. r. o.....	38
4.2.1 Personální plánování.....	39
4.2.2 Přijímání zaměstnanců.....	39
4.2.3 Hodnocení a ohodnocení zaměstnanců.....	40
4.2.4 Vzdělávání .....	42
4.2.5 Pracovní podmínky a benefity .....	43
4.2.6 Firemní komunikace .....	43
4.3 SWOT analýza personálního managementu .....	44
5 ZÁVĚR .....	46



6	Použitá literatura .....	48
---	--------------------------	----

## SEZNAM ILUSTRACÍ

Obrázek 1 Obecný úkol řízení lidských zdrojů. Zdroj: (Koubek, 2007, s.17).....	16
Obrázek 2 Graf průměrné měsíční hrubé mzdy ICT odborníků v roce 2020. Zdroj: (Kurzy, 2021) .....	25
Obrázek 3 Graf přehledu pracovníků v oblasti IT 2020. Zdroj: (ČSÚ, 2021, s.48) .....	25
Obrázek 4 Graf využívání placeného cloud computingu v ČR. Zdroj: (ČSÚ, 2022, s.53) .....	28
Obrázek 5 Model konkurenceschopnosti. Zdroj: (Mikoláš, 2005, s.85) .....	31
Obrázek 6 Průběh vzdělávání. Zdroj: (Bartoňková, 2010, s.110) .....	35

## SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Shodné rysy a rozdíly mezi řízením lidských zdrojů a personálním řízením. Upraveno dle (Armstrong, 2007, s.39) .....	13
Tabulka 2 Hlavní aktivity personálního managementu a řízení lidských zdrojů. Zdroj: (Foot, Hook 2002, s.5).....	18
Tabulka 3 Rozložení složek základní měsíční mzdové struktury na základě zařazení do stupňů seniority. Dle interních materiálů společnosti .....	42
Tabulka 4 Silné a slabé stránky společnosti JHV – ENGINNERING s. r. o. Zdroj: vlastní zpracování .....	44
Tabulka 5 Příležitosti a hrozby společnosti JHV – ENGINNERING s. r. o. Zdroj: vlastní zpracování .....	45
Tabulka 6 Komparace SWOT analýzy. Zdroj: vlastní zpracování .....	45

## ÚVOD

Management lze přeložit do češtiny jako řízení. Řízení však může probíhat jak ve společenských systémech, tak i v biologických nebo v technických systémech. Management však probíhá pouze v řízení organizací. Specializuje se na řízení skupin i jednotlivců v ekonomicko-sociálním prostředí. Management lze členit. Nejvíce využívané členění managementu je podle manažerských funkcí. Manažerské funkce jsou plánování, organizování, personalistika, vedení a kontrolování.<sup>[5]</sup>

Cílem bakalářské práce je zhodnotit aktuální směry v personálním managementu a jeho vliv na konkurenceschopnost vybraného podniku. Personální management je důležitý pro každý podnik. Společnosti si stále více začínají uvědomovat sílu lidského zdroje, který představuje pro podnik nejdůležitější zdroj, ale také zdroj nejdražší. Je to právě lidský zdroj, který ovlivňuje prosperitu a konkurenceschopnost podniků.

Bakalářská práce je rozdělena do čtyř kapitol. První kapitola práce se bude zabývat personálním managementem, kdy bude čerpáno z odborných literárních zdrojů. Tato kapitola bude obsahovat řízení lidských zdrojů, personální aktivity a moderní personální management. Druhá kapitola bude vymezovat konkurenceschopnost, konkurenci a konkurenční výhody. Následující třetí kapitola práce bude zahrnovat vliv personálního managementu na konkurenceschopnost podniku.

Poslední čtvrtá kapitola bakalářské práce bude se věnovat zhodnocení personálního managementu podniku vybraného podniku JHV – ENGINEERING s. r. o. Podkapitoly čtvrté kapitoly budou popisovány personální činnosti, které společnost využívá. Obsaženy budou personální činnosti jako personální plánování, přijímání zaměstnanců a následná jejich adaptace, hodnocení, odměňování a vzdělávání zaměstnanců. Čtvrtá kapitola bude ukončena SWOT analýzou personálních činností společnosti, kde autorka shrne poznatky o společnosti.

# 1 PERSONÁLNÍ MANAGEMENT

Význam slova management lze přeložit do češtiny jako řízení. Řízení však může probíhat jak ve společenských systémech, tak i v biologických nebo v technických systémech. Ale management probíhá pouze v řízení organizací. Management se specializuje na řízení skupin i jednotlivců v ekonomicko-sociálním prostředí.<sup>[5]</sup> Management lze definovat jako „proces koordinování činností skupiny pracovníků, realizovaný jednotlivcem nebo skupinou lidí za účelem dosažení určitých výsledků, které lze dosáhnout individuální prací.“ (Donnelly, Gibson a Ivancevich, 1997, s. 24)

Management má však mnoho dalších definic, a také existuje mnoho způsobů, jak jej lze členit. Nejvíce se využívá členění managementu, které se skládá z manažerských funkcí. Toto členění pochází již z roku 1916, kde jej popsal ekonom Henri Fayol, jež je považován za jednoho ze zakladatelů teorie managementu. Členění prošlo řadou úprav a nyní jsou manažerské funkce známy jako – plánování, organizování, personalistika, vedení a kontrolování.<sup>[5]</sup>

## 1.1 Personální řízení

Personální řízení, nebo také lze říci personální management. Slovo management můžeme odvodit od anglického slovesa „to manage“ neboli řídit. Původ slova management však nepochází původně z angličtiny nýbrž z latiny, a to konkrétně z latinského slova „manus“ to znamená ruka a slova „agere“ to lze přeložit jako akt, nebo čin.<sup>[7]</sup> Personální management se zabývá podle Armstronga „získáváním, organizováním a motivováním lidských zdrojů požadovaných podnikem.“ (Armstrong, 2007, s.26)

Personální management se především zabývá plánováním pracovních sil. S plánováním pracovních sil souvisí také nábor, výběr, umístění pracovníků a také případné ukončení pracovního poměru. Personální management určuje, jakým způsobem budou zaměstnanci odměňováni a dohlíží na plnění pracovních podmínek. Snaží se o předcházení sporů. Pro vedení personálního managementu je důležitá komunikace se zaměstnanci na všech úrovních v celé společnosti.<sup>[13]</sup>

V dnešní době však výraz „personální management nebo také personální řízení“ nahradil termín „řízení lidských zdrojů“ nebo se využívá pouze „lidské zdroje“. Tyto termíny slouží pro označení procesů, které se týkají řízení lidí v organizacích. Ne vždy však termíny „personální řízení“ a „řízení lidských zdrojů“ byly považovány za synonyma. V historii bylo mnoho spekulantů, zda se jedná či nejedná o synonyma, někteří autoři teorii vyvraceli, a naopak jiní ji potvrzovali. V následující tabulce *Tabulka 1* jsou uvedeny shodné rysy a rozdíly mezi termíny

personálního managementu a řízení lidských zdrojů. Z tabulky vyplývá, že rozdíly jsou nepatrné, ovšem lze vyzorovat patrnou odlišnost v důrazu a přístupu.<sup>[3]</sup>

**Tabulka 1 Shodné rysy a rozdíly mezi řízením lidských zdrojů a personálním řízením. Upraveno dle (Armstrong, 2007, s.39)**

<b>Shodné rysy</b>	<b>Rozdíly</b>
Oba termíny pocházejí z podnikové strategie.	Řízení lidských zdrojů upřednostňuje více strategický soulad a strategickou integraci.
Linioví manažeři jsou odpovědní za řízení lidí. Personální útvar pouze poskytuje rady a podpůrné služby manažerům.	Řízení lidských zdrojů je založeno na manažersky a podnikatelsky orientované filozofii.
Respektují dané jedince.	Řízení lidských zdrojů upřednostňuje více řízení kultury a dosahování oddanosti
Považují za nejdůležitější funkci přizpůsobování lidí neustále se měnícím požadavkům organizace.	Řízení lidských zdrojů klade větší důraz na liniové manažery.
Využívají se stejné metody pro výběr pracovníků, analýzu schopností, řízení pracovního výkonu, také pro vzdělávání, rozvoj manažerů či řízení odměňování.	V řízení lidských zdrojů jsou upřednostňovány potřeby podniku před zájmy pracovníků.
Značný důraz kladen na procesy komunikace a participace.	V řízení lidských zdrojů jsou pracovníci považováni za lidský kapitál – tzn. za bohatství podniku.

Další pojmy, které se mohou považovat za synonyma, ale synonyma nejsou jsou termíny personální práce, personalistika a personální správa (administrativa). Pojem personální práce nebo také lze říci personalistika se využívá při nejjobecnějším označení v oblasti řízení organizace. Naopak personální správa (administrativa) je považována za vývojovou fázi personální práce společně s personálním řízením a řízením lidských zdrojů.

První fáze, nejstarší pojetí personální práce byla personální administrativa, nebo také lze říci personální správa. Personální administrativa považovala personální práci jako službu, která měla za úkol všechny činnosti spojené se zaměstnáváním lidí a také měla na starosti veškeré dokumenty, které se zaměstnanců společnosti týkají. Personální administrativa působila na personální práci převážně pasivně. Personální administrativa v pojetí personální práce

se využívá v některých organizacích i dnes. Jedná se především o organizace, které využívají autoritativní a centralizované způsoby řízení.

Za další vývojovou fází personální práce považujeme personální řízení. Personální řízení se začalo využívat již před druhou světovou válkou v organizacích, kde se využívalo progresivní a dynamické vedení. Organizace, které využívali tento styl vedení, si začaly uvědomovat výhody, které lidská pracovní síla znamená pro organizaci. Spatřovaly v člověku, jako lidské pracovní síle, prosperitu a konkurenceschopnost. To způsobilo, že se na personální práci začalo odlišně pohlížet. Personální práci se začali zabývat odborníci. Vznikaly personální útvary, které měli pravomoci, ale stále personální práce se zabývala pouze zaměstnanci organizací.

Nejmladší forma personální práce, která se začala využívat je řízení lidských zdrojů. Formování řízení lidských zdrojů můžeme zařadit do období 50. až 60. let. Neformovaly se však na našem území, nýbrž ve vyspělém zahraničí. Řízení lidských zdrojů je považováno za nejdůležitější úkol všech manažerů, a také se považuje za to nejdůležitější v řízení organizace. Lidská pracovní síla je zde považována za nejdůležitější činnost.<sup>[19]</sup>

Personální management se vyvíjel tak, že reagoval na dobové sociální a ekonomické podmínky. Stále se rozvíjí a zdokonaluje. Prvotní známky péče o zaměstnance se objevili v tzv. průmyslové péči ve Velké Británii. Průmyslovou péčí můžeme také nazvat jako péči o zaměstnance. Tuto etapu můžeme zařadit do 19. století. Pracovní podmínky pracovníků, kteří pracovali v továrnách, kde pracovali muži, ženy, a dokonce i děti. Podmínky pro tyto pracovníky s porovnáním dnešních podmínek byly pravdu zastrašující. Pro zlepšení pracovních podmínek začaly vznikat normy a zákony. V roce 1878 se upravila pracovní doba, která byla snížena na 60 hodin týdně, a dokonce se upravili podmínky, pro práci žen a dětí. Pro zlepšení pracovních podmínek vznikli i odboráři v poslanecké sněmovně, kteří chtěli prosadit zvýšení mezd a zlepšení pracovních podmínek pro pracovníky. V této době již byly i takový zaměstnavatelé, kteří se snažili o to, aby svým pracovníkům podmínky zlepšili. Za první personální úřednici je považována Angličanka slečna Mary Woodová, která se starala o pracující ženy a děti.

V České republice probíhali první známky péče o pracovníci oproti Velké Británii odlišně. Způsobily to především politické situace a konkrétně dvě světové války. Péče o pracovníky byla z velké části ovlivňována zákony státu. Zcela první spis, který upřednostňoval pracovní podmínky byl určen pro horníky a vznikl, již ve 13. století. Další pokusy o zlepšení pracovních

podmínek byly za vlády Josefa II. Stejně tedy jako ve Velké Británii, tak i na našem území začaly právní předpisy vznikat až v 19. století. Důležitým dokumentem byla úprava rakouského Obecného zákoníku občanského. Tento dokument lépe specifikoval, jaké jsou povinnosti zaměstnavatele při bezpečnosti práce, jak se má zaměstnavatel chovat při pracovní neschopnosti a další. V roce 1883 byla založena společnost živnostenského dozoru. Dozorci měli na starost hlídání péči o zdraví dělníků, kontrolovali, zda zaměstnavatel dodržuje pracovní dobu a poskytuje svým zaměstnancům pauzy na odpočinek a volné dny. Mnoho změn se uskutečnilo v roce 1918 při vzniku samostatného Československého státu. Vzniklo zvláštní ministerstvo sociální péče. Ministerstvo se staralo o mládež, o obyvatele, kteří byli zasaženi válkou, či o jejich rodiny, také ministerstvo zprostředkovávalo práci a staralo se o nezaměstnané. Československá republika uzákonila osmihodinovou pracovní dobu a začaly vnikat kolektivní smlouvy, které však nebyly upraveny v zákoně. Za druhé světové války byly vyhlášeny zákony, které souvisely s okupační politikou. Tyto zákony byly však s koncem války zrušeny. Vývoj péče o zaměstnance byl ukončen až s vydáním zákona č. 65/1965 Sb., zákoníku práce, který prošel změnami, ale je platný i dnes.<sup>[12]</sup>

## 1.2 Řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů je definováno podle Armstronga následovně: „jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení nejcennějšího statku organizace, tj. v ní pracujících lidí, kteří jako jednotlivci i jako kolektivy přispívají k dosažení jejích cílů“. (Armstrong, 2002, s.27) Řízení lidských zdrojů lze charakterizovat jako:

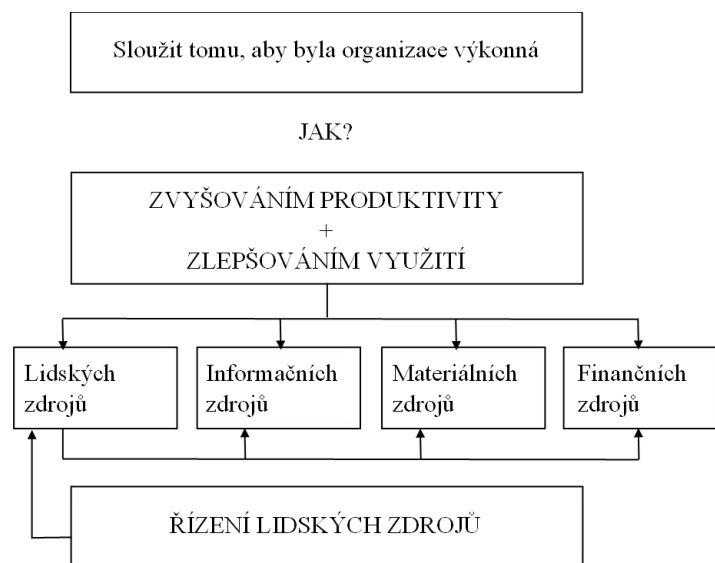
- řízení lidských zdrojů využívá strategického přístupu,
- orientuje se na vztah mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem
- pracovníci jsou považováni za nejdůležitější v organizaci; je proto důležité poskytovat finance na jejich vzdělávání a rozvoj
- lidský zdroj je považován za zdroj konkurenční výhody.

Cíl řízením lidských zdrojů je využití vlastních zaměstnanců společnosti takovým způsobem, aby bylo dosaženo vytyčených cílů dané organizace. Konkrétní cíle mohou být z různých oblastí. Jedna z oblastí se může týkat udržení pracovníků a jejich rozvoj. Organizace má za úkol udržet si takové zaměstnance, kteří jsou pro společnost klíčoví. Tito pracovníci jsou především loajální, vysoce kvalifikovaní, pracovití, ale hlavně motivovaní danou prací. Úkolem společnosti je včas zpozorovat, jejich nespokojenost, sníženou motivaci k práci. Důležité je odhadnout jejich potřeby, ale hlavně na tyto signály reagovat. Zaměstnavatel může například zajistit vzdělávací kurzy. Motivací ke zlepšení pracovních výkonů může také být správně

zvolená politika odměňování. Pracovníci budou silně motivováni k práci, pokud za odvedenou práci, za získané dovednosti nebo schopnosti budou řádně oceněni. Další oblast se týká vztahů. Vztahy na pracovišti také působí na motivaci pracovníků. Cílem společnosti je vytvořit v organizaci takové prostředí, které bude působit jak na pracovníky, tak i na členy managementu produktivním dojmem, podpoří tím tak týmovou práci.<sup>[2]</sup> Je proto důležité, jaké prostředí se ve společnosti vytvoří a také jaké vztahy na pracovišti jsou nastoleny. Pokud na pracovišti vznikly vztahy, které nebudou harmonické, pracovní prostředí bude neuspokojivé a ani nevzniknou pozitivní mezilidské vztahy. Na takto vytvořeném pracovišti vznikne mnoho problémů. Problém nastane v obtížném plánování v organizaci. Pracovníci pocítí sníženou motivaci k vykonávání pracovních povinností, mohou pocítit nedůvěru k vedení. Pokud je problém v mezilidských vztazích může nastat, zaostávání komunikace mezi pracovníky, hrozí i porušování kázně, a dokonce může se schylovat i ke konfliktům. V nejhorším případě může docházet i ke stávkám.<sup>[19]</sup>

„Jakákoliv organizace může fungovat jen tehdy, podaří-li se shromáždit, propojit, uvést do pohybu a využívat

- a) materiální zdroje (stroje a jiná zařízení, materiál, energie);
- b) finanční zdroje;
- c) lidské zdroje a
- d) informační zdroje.“ (Koubek, 2007, s. 13) viz *Obrázek 1*.



**Obrázek 1** Obecný úkol řízení lidských zdrojů. Zdroj: (Koubek, 2007, s.17)



Lidské zdroje představují pro podnik nejdůležitější zdroj, ale také zdroj nejdražší. Je to právě lidský zdroj, který ovlivňuje prosperitu a konkurenceschopnost podniků. Lidské zdroje jsou nejdůležitější oblastí celého firemního řízení. Není proto divu, že „první podmínkou úspěšnosti podniku je tedy uvědomění si hodnoty a významu lidských zdrojů. Uvědomění si, že lidské zdroje představují největší bohatství podniku, a proto že jejich řízení rozhoduje o tom, zda podnik uspěje, či nikoliv.“<sup>[20]</sup>

Lidské zdroje, jak již bylo napsáno, jsou nejdůležitější pro úspěšnost podniku. Existuje koncepce kritických faktorů úspěšnosti, kterou sepsali američtí specialisté pro společnost Mc Kinsey. Tato koncepce byla označena „7 S“. Tento název je z důvodu pro snazší zapamatování. Číslo sedm je z důvodu, že je sedm kritických faktorů, které se společnosti vyplatí věnovat pozornost a písmeno „S“ je začáteční písmeno každého faktoru z anglického jazyka. Kritické faktory úspěšnosti společnosti jsou následující: strategy (strategie), structure (struktura společnosti), systems (systémy využívané ve společnosti), staff (zaměstnanci), skills (dovednosti), shared values (sdílené hodnoty) a poslední z kritických faktorů style (styl vedení). Přičemž strategie, struktura a systémy využívané ve společnosti jsou považována za takzvané tvrdé faktory. Zbylé čtyři faktory tzn. zaměstnanci, dovednosti, sdílené hodnoty a styl vedení jsou považovány za takzvané měkké faktory řízení a více souvisí s lidskými zdroji.<sup>[21]</sup>

Ve společnosti může být management, zaměstnanci, dostatek materiálů a dalšího vybavení, ale bez řádné komunikace, která propojí všechny tyto části, společnost neuspěje. Management musí seznámit své zaměstnance o svých rozhodnutích. Kontrolní orgán společnosti má za úkol, zajistit, aby daná rozhodnutí byla realizována. Komunikace ve velkých organizacích, která obsahuje mnoho oddělení, je obtížnější než komunikace v organizaci malé. Ve velké organizaci hrozí výskyt chyb, které vedou k neefektivitě. Stává se pak, že pracovník nebo oddělení společnosti neinformuje o svých činech druhé, nebo naopak oni nedostanou dostatečné informace. Je velice důležité, jaká forma komunikace ve společnosti bude probíhat (pokud nějaká forma komunikace probíhá), protože právě komunikace ovlivňuje zaměstnance natolik, v jaké míře pochopí a podpoří politiku managementu. Mnoho sporů v organizaci pochází ze selhání v komunikaci ať již se jedná o nepochopení záměru managementu zaměstnanci (nebo naopak) nebo nesprávnou interpretaci firemní politiky.<sup>[13]</sup>

„Hlavní aktivity personálního managementu a řízení lidských zdrojů bychom mohli sepsat následovně viz *Tabulka 2*.

**Tabulka 2 Hlavní aktivity personálního managementu a řízení lidských zdrojů. Zdroj: (Foot, Hook 2002, s.5)**

<b>Aktivity personálního managementu a řízení lidských zdrojů</b>		
Nábor a výběr	Posuzování výkonu zaměstnanců	Zacházení se stížnostmi
Výcvik a rozvoj personálu	Poradenství pro zaměstnance	propouštění
Plánování lidských zdrojů	Zaměstnanecké výhody	Řešení nadbytečnosti personálu
Uzavírání smluv	Odměňování a příjem zaměstnanců	vyjednávání
Zajišťování slušného zacházení	Zdraví a bezpečnost	Povzbuzování angažovanosti zaměstnanců
Zajišťování rovných příležitostí	Pracovní kázeň jednotlivců	

### **1.2.1 Podoby řízení lidských zdrojů**

Řízení lidských zdrojů lze chápat jako filozofii, která poukazuje to, jakým způsobem by se mělo pracovat s pracovníky dané společnosti. Není pouze jeden jednotný model této filozofie. Jeden ze způsobů je rozlišení podle tvrdé a měkké podoby řízení lidských zdrojů.<sup>[2]</sup>

Tvrdá podoba řízení lidských zdrojů spočívá v tom, že lidé jsou považovány za významný zdroj v organizaci. Organizace prostřednictvím lidí získává konkurenční výhodu. Důležité je, správně rozmístit pracovníky po organizaci. Pozornost je směřována na kvantitativní, podnikatelsky strategické oblasti řízení lidských zdrojů. „Důraz se tedy klade na zájmy managementu, propojení s podnikovou strategií, získání přidané hodnoty od lidí pomocí procesů rozvoje lidských zdrojů a řízení pracovního výkonu a potřebu silné podnikové kultury vyjádřené v dokumentech o poslání a hodnotách organizace a podporované pomocí procesů komunikace, vzdělávání a řízení pracovního výkonu.“ (Armstrong, 2007, s.33)

Naopak měkká podoba řízení lidských zdrojů se zaměřuje na komunikaci, motivaci a vedení. Tato podoba má za cíl získat oddanost daného pracovníka. Oddanost může získat tím, že bude pracovníka zapojovat do rozhodování a spoluodpovědnosti. Organizace se snaží navodit myšlenku, že zájmy managementu jsou shodné se zájmy pracovníků.

Tyto metody nejsou vždy tak přesné. V minulosti se metody podrobily zkoumání a Grantton se svými kolegy (1999), který porovnával osm organizací, došel k závěru, že organizace využívají mix tvrdé i měkké podoby v řízení lidských zdrojů.<sup>[2]</sup>

### **1.2.2 Kdo vykonává řízení lidských zdrojů**

V malých podnicích mají na starost personální práci většinou sami majitelé společností, nebo tuto činnost vykonávají nejvyšší vedoucí pracovníci. Lze říci, že každý vedoucí pracovník, využívá řadu personálních činností ve své práci, je zde proto důležité, aby si osvojili konkrétní znalosti a dovednosti.

Podniky, které jsou již větší, tam může personální práci vykonávat odborník na řízení lidských zdrojů – personalista, nebo jsou vytvořeny personální útvary, kde se specializují na více částí. Povinností moderního personalisty jsou jeho praktické, ale i teoretické dovednosti, ale nevystačí si pouze se znalostmi z oblasti personální práce, musí také rozumět a orientovat se v problémech, a hlavně dokázat spojovat jiné problémy z podniku s řízením lidských zdrojů. Personalista se neobejde bez jednání s lidmi, organizování. Správný personální pracovník musí disponovat širokou škálou dovedností. Existuje mnoho kurzů pro personální pracovníky, či studijní obory, které se tito budoucí pracovníky specializují.<sup>[20]</sup>

Jaké povinnosti plynou z toho, pokud se organizace rozhodne vytvořit personální útvar, nebo také lze říci útvar lidských zdrojů? Personální útvar je důležitý při vytváření prostředí, které napomáhá k tomu, aby zaměstnanci se snažili využít své dovednosti a schopnosti k tomu, aby přispěli nejen ke zlepšení chodu organizace, ale také využívali svoje schopnosti k vlastnímu potěšení. Cílem personálního útvaru je, dosahovat vytyčených cílů organizace za pomoci lidského faktoru. Personální útvar by měl vždy cílit na zlepšování zaměstnanců v procesech organizace. Personální útvar není jednotný v každé organizaci, je naopak jedinečný pro každou organizaci.<sup>[3]</sup>

### **1.3 Personální aktivity**

Hlavní aktivity personálního managementu a řízení lidských zdrojích jsou již uvedeny v *Tabulka 2*. Tato práce se zaměří pouze na ty aktivity, které jsou pro personální management rozhodující. Rozhodující aktivitou je plánování lidských zdrojů v organizaci, výběr pracovníků, vzdělávání, hodnocení a odměňování. Plánováním lidských zdrojů zajistí organizaci přehled o potřebě zaměstnat další pracovníky s požadovaným vzděláním na patřičné pozice. Při správném plánování lidských zdrojů, organizace může dostáhnout svých krátkodobých i dlouhodobých cílů. Plánování lidských zdrojů předchází plán organizace.

Plánováním lidských zdrojů organizace získá představu o tom, jakých pracovníků má organizace nedostatek. Následuje proces výběr vhodných pracovníků využitím inzerátů, které lze publikovat na webu organizace, na sociálních sítích, na úřadu práce, v tisku, využít služeb zprostředkovatelských agentur, nebo na webových portálech, které nabízejí volné pracovní pozice. Tyto webové portály se nazývají online recruitmenty nebo také e-recruitmenty. Inzerát obsahuje speciální požadavky zaměstnavatele na pracovní místo, které by měl uchazeč splňovat. Za speciální požadavky se považují znalosti, dovednosti a schopnosti, bez kterých by nemohl uchazeč práci vykonávat. Dále do speciálních požadavků patří požadované vzdělání, praxe, chování a také speciální požadavky, které souvisí s oborem. Požadavky na budoucího pracovníka nesmí být příliš vysoké, takové inzeráty potenciální zájemce odradí, ale také nesmí být příliš nízké. Zasláné životopisy se vyhodnotí dle požadavků organizace a nejlepší kandidáty se pozvou k pohovoru. Doporučovaný počet pozvaných kandidátů k pohovoru je v rozmezí 4-8 osob.

Využitím pohovoru personalista dotazováním má možnost zjistit a posoudit, jak se uchazeč začlení do pracovního kolektivu organizace, jaké jsou jeho schopnosti a jak souvisejí se speciálními požadavky na pracovní místo. Pohovor má své výhody i pro uchazeče, který má možnost se dozvědět doplňující informace o pracovním místě a organizaci. Nevýhoda pohovorů nastane v případě, kdy personalista bude subjektivně uchazeče posuzovat. Tento problém nastává v situaci, kdy se jedná o nestrukturovaný pohovor, nebo kdy personalista nemá dostatek zkušeností. Nestrukturovaný pohovor je v případě, kdy nejsou připraveny uchazeči otázky a pohovor probíhá nahodile a připomíná obecnou diskusi. Oproti tomu strukturovaný pohovor obsahuje konkrétní otázky, které jsou pokládány všem pozvaným uchazečům. Součástí pohovoru může být výběrový test, kterým si organizace spolehlivě potvrdí, zda má uchazeč dovednosti, vědomosti, které uvedl v životopise. Testovat organizace může osobnost uchazečů, jejich schopnosti ať už schopnosti mechanické, prostorové, numerické nebo verbální. Také mohou zvolit testy inteligence. Organizace pro posouzení vhodnosti uchazečů vytváří assessment centra, které posuzují vhodnost jednotlivých účastníků ve skupině. V assessment centru personalisté simulují situace, které vznikají na pracovišti a sledují se reakce uchazečů. Assessment centra se využívají z důvodu dosažení více informací o uchazečích než při zvolení klasického pohovoru nebo pohovoru s vyplněným testem. Assessment centra využívají velké organizace, a to z důvodu, že jsou finančně nákladné, pro zajištění objektivnosti je nutno využít několik hodnotitelů a pozorovatelů a také jsou časově náročnější než využití klasického pohovoru.<sup>[1]</sup>

Povinností managementu je uvědomit si významu svých zaměstnanců. Proto musí dbát na to, aby vybrali vhodné zaměstnance a následně aby zaměstnancům byl umožněn kvalitní výcvik a vzdělání.<sup>[21]</sup> Smyslem vzdělávání a výcviku je zlepšování schopností a dovedností zaměstnanců, aby organizace zaměstnávala kvalifikované lidi, kteří organizaci zajistí uspokojení současných i budoucích potřeb a cílů. Vzdělávání přináší prospěch celé organizaci. Dalším důvodem k zdělávání pracovníků společnosti je docílení lepšího pracovního výkonu. Proto management by měl podpořit a zajistit možnost každému zaměstnanci se vzdělávat a zvyšovat své znalosti a dovednosti.<sup>[1]</sup>

Hodnocení zaměstnanců je další důležitá personální aktivita. Právě hodnocení zaměstnanců umožňuje řídit výkon pracovníků, vést je a také motivovat. Hodnocení zaměstnanců je důležité jak pro zaměstnance, hodnotitele tak také pro organizaci. Hodnocení poskytuje informace o výkonu zaměstnance, také dokáže rozpoznat potřeby dalšího vzdělání zaměstnanců. Rozpozná možné nedostatky, které se v organizaci mohou vyskytovat. Identifikuje také možné sociální problémy. Pomocí hodnocení zaměstnanců lze monitorovat celkovou situaci v organizaci.<sup>[21]</sup>

Zaměstnanci musí být seznámeni s principem odměňování v organizaci. Způsoby, jakým budou odměňování schvaluje vrcholové vedení organizace. Zásadou odměňování je zajištění poctivé, účinné a transparentní struktury odměňování všech pracovníků organizace dle jejich přínosu. Odměňování představuje motivaci pro zaměstnance. Zaměstnanci jsou odměňováni peněžními odměnami, a to mzdou nebo platem. Odměňování obsahuje navíc také zaměstnanecké výhody, které zvyšují spokojenost zaměstnanců v organizaci. Zaměstnaneckou výhodou pro zaměstnance je dovolená navíc, poskytování příspěvku na penzijní připojištění, nemocenský příspěvek. Také poskytnutí služebního automobilu, telefonu, či poskytnutí firemní půjčky. Dále mohou zaměstnanci získat od zaměstnavatele nepeněžní odměnu. Nepeněžní odměna představuje pochvalu, uznání nebo může zahrnovat vytvoření pracovního místa, které je vytvořeno za účelem motivovat daného zaměstnance, anebo nepeněžní odměna může obsahovat příležitost ke zlepšení schopností zaměstnance.<sup>[1]</sup>

#### **1.4 Moderní personální management**

V dnešní době jsou pro společnost velice důležité informace. Technologie, portály, a hlavně internet velmi změnil způsob řízení lidských zdrojů. Manažeři snáze vyhledají potřebné informace o lidech, ke kterým mají okamžitý přístup. Místo, kde se zaměstnanec rychleji dostane k personálním informacím je personální portál, který je společnostmi hodně využíván.

V současnosti si může personální oddělení vybrat z velkého nabízeného množství možností jakým způsobem vzdělávat, plánovat, odměňovat, jaké zvolit rozvojové programy nebo jakou politiku rozmisťování pracovníků zvolit. Společnosti se chtějí své personální plány vytvořit tak, aby byly co nejvíce efektivní a připraveny na míru pro každého zaměstnance. Všechny plány a programy musí být v rámci legislativy správné. Plány se mění společně s tím, jak se mění legislativa a vyvíjejí se technologie.

Důležitý plán, který se společnosti doporučuje si vytvořit v personálním oddělení je podnikatelský plán. Podnikatelský plán obsahuje určení hlavních zdrojů nákladů – náklady na personál na personálním oddělení, rozpočet personálního oddělení. Také napomáhá k plánování a rozhodování. Součástí plánu se také může stát komparace investic s náklady na outsourcing. O outsourcing se jedná, pokud externí subjekt na smlouvu zabezpečuje službu. Podnikatelský plán se vytváří ve společnosti z důvodu prosazení zamýšlené podnikatelské činnosti. Bez pochopení, co činí společnost úspěšnou; jaké jsou podnikové zájmy, nelze vytvořit vhodné řešení plánu. Správně vytvořený plán prokáže, zda společnost směřuje k vytyčeným cílům. Není vhodné, aby podnikatelský plán vypracovával pouze jeden člověk. Je proto vhodné, aby se na plánu podílel tým pracovníků nejlépe z více oddělení. V týmu by měli být zástupci z oddělení informačních technologií, personálního oddělení, také zástupci z vrcholového vedení a řadoví zaměstnanci. Pro sestavení podnikového plánu tým musí připravit podklady ohledně nezbytných nákladů a personálních nákladů, určit pravděpodobné přínosy a také určit hodnotu využitelných technologických prostředků. V průběhu práce na budování plánu je zapotřebí získat podporu, proto je nutné zapojit do týmu i takové jedince, kteří jsou odpůrci. Právě díky takovým jedincům se pochytí možné námitky na plán. Podnikatelský plán by měl mít jasnou strukturu – úvod, shrnutí současné situace a její hodnocení, výchozí dispozice, návrhy, předpoklad dopadů na společnost a také je důležité určit možné hrozby a rizika, jenž může společnost ohrozit.

Pro poskytování personálních služeb je tedy nutné mít dostupný personální portál, internetové připojení a dostatečné technologie, toto vše poskytne vstup k databázi personálního informačního systému.

Pokud společnost se rozhodne podniknout radikální změny v personální práci, nestačí pouze snížit počet personálních pracovníků, ale je nutné prvně zefektivnit práci. Je zapotřebí změnit metody poskytování služeb a hledat způsoby, jak navýšit jejich účinnosti. Rozdělíme proto personální práci do kategorií procesů, kde každá kategorie bude analyzována

reengineeringovým týmem, zákazníkem a uživatelem.<sup>[34]</sup> Reengineering se používá ve významu pro radikální změny procesů ve společnosti. Tento pojem vymysleli Američané Mike Hammer a James Champy. Nutnost změny reengineeringu je spojena se zákazníky, konkurencí a změnou.<sup>[29]</sup> Výsledkem této analýzy je zdokonalení personální práce. Změny v personální práci zapříčinily zlepšení v používání současných technologií, nebo se díky analýze začaly využívat zcela nové technologie.

Za nejvyužívanější personální portál se považuje manažerský samoobslužný systém. Tento systém umožňuje zobrazit organizační strukturu společnosti, ale také zobrazí veškerou práci. „Obecnými cíli manažerského samoobslužného systému jsou:

- zlepšení poskytování personálních služeb,
- odstranění procesních kroků, schvalování a formulářů,
- urychlení a zefektivnění toku práce,
- snížení administrativních nákladů,
- zlepšení dostupnosti podstatných údajů manažerům,
- uvolnění času a umožnění strategického řízení lidských zdrojů.“ (Walker, 2003, s. 40)

U tohoto systému se nesmí stát, že manažer převezme většinu personální práce. Manažerský samoobslužný systém obsahuje odměňování zaměstnanců, získávání zaměstnanců, řízení pracovního výkonu, vzdělávání zaměstnanců a jejich rozvoj a také zda je dodržována pracovní doba.

Jedna z manažerských odpovědností je motivace zaměstnanců pomocí systému odměňování. Správný manažer by měl vědět jak kvalitně a efektivně práci jeho podřízení vykonávají a jaká odměna je pro tuto práci dostačující. V samoobslužném systému proto manažer může provádět změny v platech zaměstnanců.

Lidský kapitál je jedna z konkurenčních výhod, je proto důležité, aby manažer dbal o hledání a získávání nových kvalifikovaných zaměstnanců. Zaměstnanci jsou si vědomi, zda je potřeba nového zaměstnance a mají představu o tom, jaké vlastnosti by měl mít. Manažerský samoobslužný systém, obsahuje také získávání zaměstnanců, kde jsou informace o volných pozicích včetně vlastností, které by měl daný zaměstnanec mít.

Manažerský samoobslužný systém se dá také využít pro řízení pracovního výkonu. Je to technologie, díky které je manažer s vedoucím pracovníkem v přímém kontaktu a jsou

odpovědni za pracovní cíle. Vedoucí pracovník, který řídí pracovní výkon se stává jakýmsi personálním manažerem, protože je nyní zodpovědný za zlepšování výkonu svých podřízených, které musí zároveň motivovat, a to vše musí být v souladu s podnikovými plány.

Pro získání konkurenční výhody již pouze nestačí udržovat pracovní výkon a produktivitu práce, ale je zapotřebí neustálé zlepšování kvalifikace zaměstnanců. Rozvoj zaměstnanců a jejich vzdělávání je velice důležité. Manažeři nejlépe určí, jakým směrem své zaměstnance budou rozvíjet.

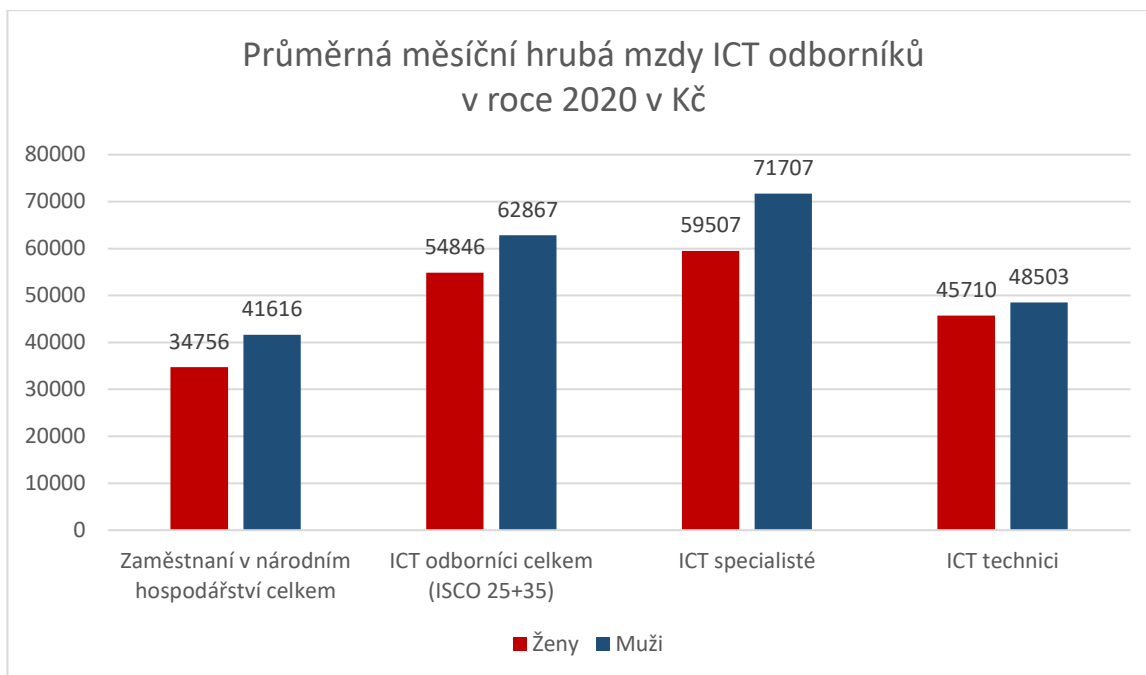
V dnešní době je mnoho systémů, kterými lze sledovat dodržování pracovní doby a docházky. Tyto systémy dodají mzdovému oddělení konkrétní záznamy o vykonaných přesčasech nebo naopak o pozdních příchodech, kde budou hrozit srážky ze mzdy. Informace ze systému může manažer využít také pro sledování a následnou kontrolu počtu hodin absencí z důvodu nemoci. Také informace může využít pro porovnání produktivity pracovníků za směnu.<sup>[34]</sup>

### **1.4.1 Outsourcing**

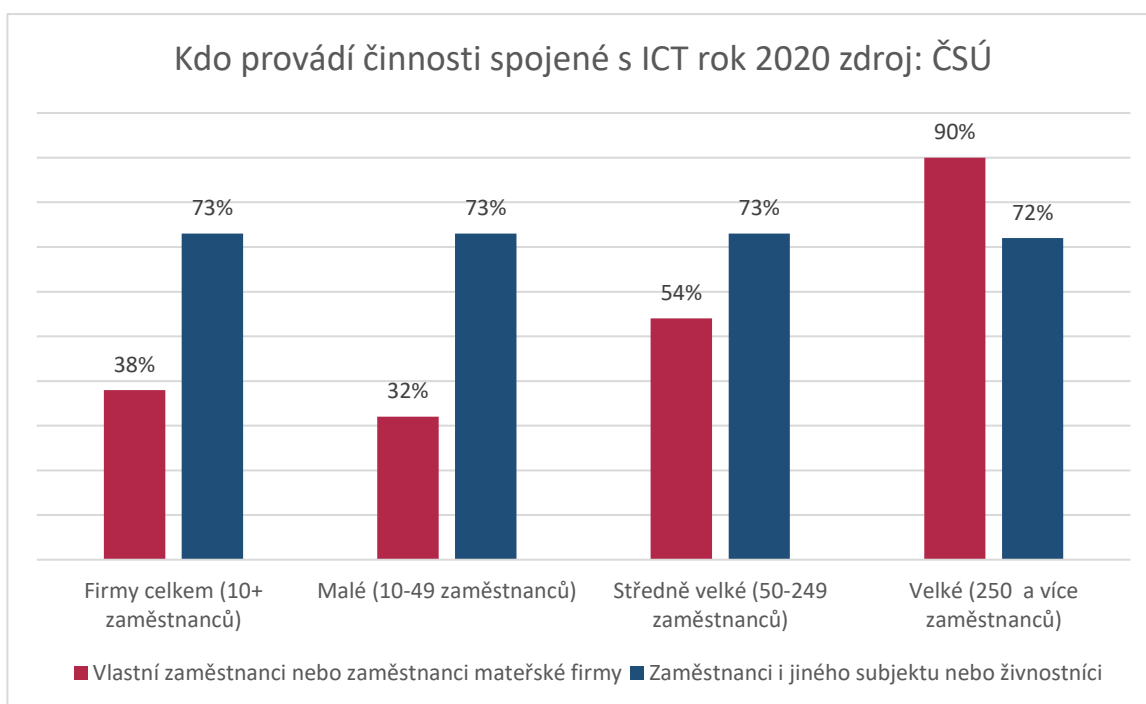
Jak již bylo zmíněno, outsourcing je smluvně domluvená spolupráce k využívání služeb externí společnosti. Outsourcing lze také popsat jako dělbu práce, kde však činnost nevykonává zaměstnanec, který je zaměstnán ve společnosti, nýbrž tuto činnost přenechá externímu dodavateli, který se činností specializuje. Cílem této externí společnosti je zvýšit konkurenceschopnost, zajistit snížení nákladů. Tímto zajistí, aby se společnost mohla soustředit na hlavní činnost podnikání. Outsourcing se nejvíce využívá v oblasti IT, ale také nalezne uplatnění v personálních činnostech, v oblasti marketingu nebo se využívá ve službách jako je ostraha objektu či úklid prostorů společnosti. Výhoda zprostředkování činností outsourcingovou firmou je v situaci, kdy společnost již není povinna poskytovat zaměstnanci odbornou znalost a také společnost eliminuje starost o nahrazení místa zaměstnance po jeho nemoci či dovolenou.<sup>[26]</sup>

Nejvíce je využíván outsourcing v IT službách, a to z důvodu, že je v České republice nedostatek IT specialistů. A také z důvodu, že zaměstnávat vlastního IT odborníka je finančně velmi náročné viz *Obrázek 2*, a proto je výhodnější zajistit zprostředkování externího dodavatele. Proto zaměstnávání IT specialisty bude nejen drahé, ale také není vždy plně pracovní vytížen. IT specialista také nemusí mít požadovanou odbornost, či nemusí ovládat veškeré technologie.<sup>[25]</sup> Z *Obrázek 3* je patrné, že většina společností (73 %) nezaměstnává odborníka na ICT, a proto volí služeb externího dodavatele. Lze říci, že velké společnosti si mohou dovolit zaměstnávat vlastní ICT odborníky.





**Obrázek 2 Graf průměrné měsíční hrubé mzdy ICT odborníků v roce 2020. Zdroj: (Kurzy, 2021)**



**Obrázek 3 Graf přehledu pracovníků v oblasti IT 2020. Zdroj: (ČSÚ, 2021, s.48)**

Důvodem pro zprostředkování služeb outsourcingové společnosti je hned několik. Avšak z pohledu personální činnosti je nejstrategičtější rozhodnutí pro zvolení služeb outsourcingu větší prostor pro soustředění se na hlavní činnost podnikání. Důležité je získat konkurenční výhodu a tu získá společnost tak, že se bude zcela soustředit na jádro podnikání. Proto čas, který

by byl věnován personálním činnostem přenechá externí společnosti a tento čas využije k plánování, jakým způsobem dosáhnout mise společnosti. Na druhou stranu není vhodné, aby veškeré personální činnosti byly přenechány externí společnosti. Protože personální činnosti rozvíjejí lidský kapitál a představují také konkurenční výhodu pro společnost. Další důvod pro rozhodnutí se pro externí služby je zvýšení kvality personálních služeb. Kvalita personálních služeb se odrazí v přesnosti, včasnosti a v konzistentnosti ve vykonávaných činnostech. Outsourcingová společnost nabízí tým odborníků, kteří se orientují v dané problematice, v aktuálních vládních nařízeních a také mají dostatečnou podnikatelskou zkušenost, která představuje nižší míru rizika k vytvoření chyb. Outsourcing lze také využít pro konsolidaci. Společnost sloučí dohromady služby a přenechá správu nad nimi externí společnosti. Výsledkem konsolidace je, že společnost již například nemusí sledovat nejnovější technologie. Další důležitá výhoda využívání outsourcingových společností je snížení nákladů, které může a nemusí nastat. Z důvodu využití outsourcingové firmy, společnost bude propouštět vlastní zaměstnance, tím ušetří za mzdy, ale poplatky, které bude muset zaplatit externí firmě toto ušetření jistě vyrovná. Důvod pro využití externí firmy, je ten, aby personálním pracovníkům ubyla administrativní práce a mohli se zcela věnovat naplňování podnikatelských cílů společnosti. Volba externího dodavatele se také stává levnější variantou, pokud společnost potřebuje zcela nahradit nebo modernizovat personální informační systém neboli human resource information systém HRIS. Společnost se tak dostane k moderním technologiím, u kterých by mohl nastat jinak problém s jejich financováním. A právě získání přístupu k zcela novým technologiím je důvodem pro využívání outsourcingových služeb.<sup>[34]</sup>

Existuje také mnoho nevýhod spojené s využíváním outsourcingových služeb. Externí tým vystupuje pod názvem společnosti, která již má vybudovanou pověst a jméno. Pokud tým pracovníků zapříčiní chybu, poškodí tak dobré jméno společnosti, za kterou pracuje. Nevýhodou poskytování externích služeb je také to, že společnost je podřízená třetí straně. Další nevýhoda nastává při využití souhrnnějšího outsourcingu. Při této situaci hrozí ztráta zaměstnanců, kteří jsou vzdělaní a zblhlí v práci, kterou vykonávali.<sup>[26]</sup>

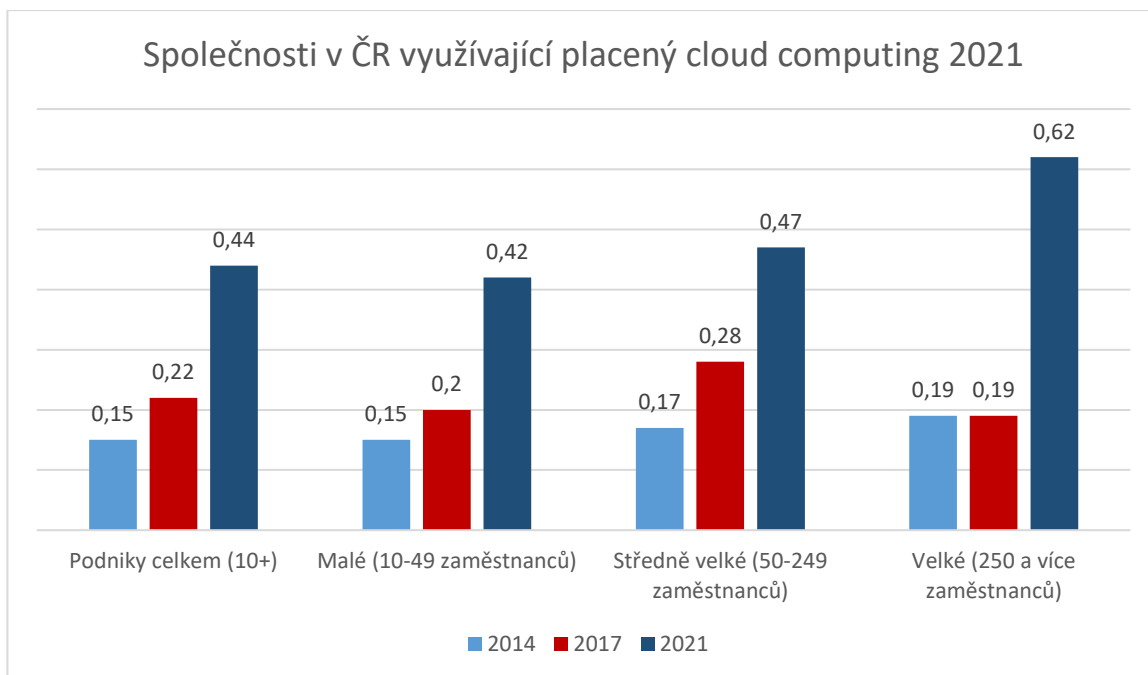
Existují také situace, kdy není vhodné využívat outsourcingu. Jedna ze situací, kdy není vhodné outsourcingu využívat, je v situaci, kdy by bylo třetí osobě odhaleno know-how společnosti, a to i v případě, že by se jednalo o částečné odhalení. Také se nedoporučuje využívat služeb v případě, kdy by hrozila ztráta informací o vlastních klientech a citlivých informací ze společnosti. Využívání outsourcingových služeb by také nemělo činit každodenní potíže. Je proto nutností, věnovat čas důkladnému výběru outsourcingové společnosti.<sup>[18]</sup>

Existuje také výraz offshoring. Offshoring využívá činnosti společnosti, které jsou orientovány mimo území České republiky do jiné společnosti, se sídlem v zahraničí. Důvodem využívání offshoringu, je přemístění těch činností, které se z nákladového hlediska vyplatí provádět za hranicemi státu ať už se jedná o zajištění nižších výrobních nákladů, lepší ceny, které nabízí zahraniční ekonomika. Rozhodnutí pro přemístění činností do zahraničí může být také z důvodu přijatelném mzdovém ohodnocení, daňové výhody, cena za dopravu, cena za vybudování pobočky či z důvodu výskytu vzácného zdroje, který není dostupný v České republice. Avšak nejčastější využití offshoringu je pro rozšiřování, udržování nebo hledání trhu, pomocí přímého prodeje nebo využitím poprodejních služeb.<sup>[16]</sup>

### **1.4.2 Cloud computing**

Mnoho podniků využívá služeb cloud computingu. Cloud computing umožňuje podnikateli přístup ke svým datům. K přístupu postačí pouze zařízení, které lze připojit k internetu, tudíž k firemním datům se lze dostat odkudkoliv. Zájem o zřízení cloudového úložiště je ze stran společností veliký, především se jedná o zájem velkých společností viz *Obrázek 4*. Společnosti si mohou zvolit, zda preferují zpoplatněné úložiště, která jsou nabízena s výhodami, anebo mohou zvolit bezplatné verze. Za nejvíce využívané placené cloudové služby jsou považované emaily bezpečnostní softwaru a internetová úložiště, kde je možné uložit data společnosti.<sup>[6],[10]</sup>

Zajištění cloud computingu s sebou nese řadu výhod. Jeden z důvodů, proč si cloudové úložiště obstarat je kvůli ochranně dat společnosti. Cloudové úložiště chrání data společnosti před nebezpečím selhání hardwaru počítače. Poskytovatel cloudového úložiště také vyřeší za společnost jakékoliv softwarové aktualizace. Poskytování cloudových služeb je flexibilní, zcela se služby upraví dle potřeb společnosti. S využíváním služeb cloudu, odpadá povinnost platit za aktualizace hardwaru a softwaru, při využívání služeb cloudového úložiště je placeno pouze za prostor a služby, které jsou využívány.<sup>[6]</sup>



**Obrázek 4 Graf využívání placeného cloud computingu v ČR. Zdroj: (ČSÚ, 2022, s.53)**

## 2 VYMEZENÍ KONKURENCESCHOPNOSTI

Podstata konkurence firmy je v její konkurenceschopnosti. Důležité je však upozornit na to, že konkurenceschopnost je pouze jedna z podob podnikatelského potenciálu. Nezáleží na velikosti společnosti, ale za jádro konkurenceschopnosti se považuje vize a strategie společnosti.<sup>[22]</sup>

### 2.1 Konkurence

Slovník cizích slov definuje výraz konkurence jako soupeření či soutěžení, nebo lze také za konkurenci považovat hospodářskou soutěž. Konkurence navazuje vztah mezi více subjekty takzvanými konkurenty. Konkurent musí splňovat dvě kritéria, aby mohl působit v konkurenčním vztahu. První kritérium, které musí konkurent splňovat je takové, že musí chtít se účastnit konkurence. Musí být podnikavý. Druhé kritérium konkurenta je takové, že musí vlastnit konkurenční potenciál, být konkurenčně schopný.

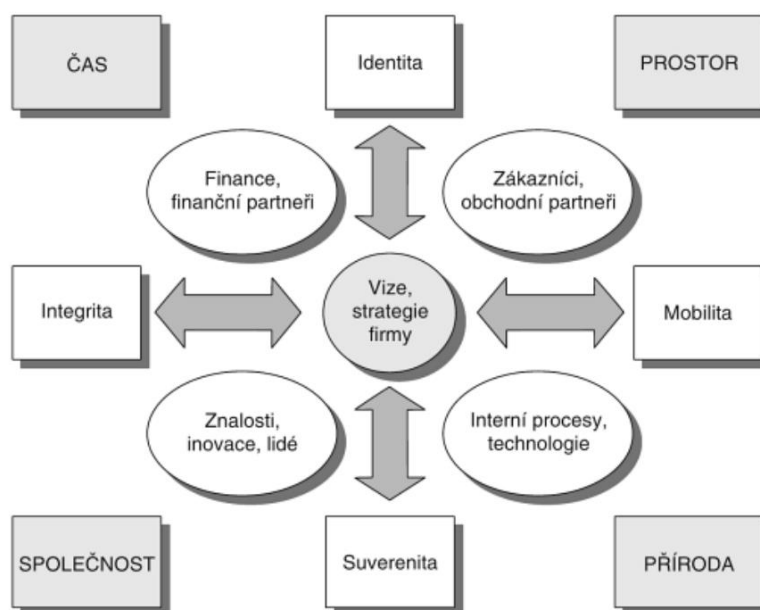
Konkurence se může vyskytovat v mnoha vědních disciplínách, jako jsou například sociologie, kultura, politika a další. Nejvíce se však o konkurenci hovoří ve spojení s ekonomikou. Vztah mezi konkurencí a mikroekonomií se dá definovat jako soupeření mezi prodávajícími nebo kupujícími stejného zboží. Tento vztah lze také nazvat jako konkurence napříč trhem, respektive střet nabídky a poptávky. V oblasti mikroekonomie je mnoho možností, jak si lze konkurovat. Konkurenti si mohou konkurovat cenami, nebo v jiném případě si konkurují pomocí reklam. V mikroekonomii můžeme konkurenci rozeznávat jako: konkurenci mezi nabídkou a poptávkou, konkurenci na straně poptávky a poslední varianta je konkurence na straně nabídky. Konkurence mezi nabídkou a poptávkou lze také nazvat jako konkurence napříč trhem. Při této konkurenci platí takové pravidlo, že výrobce chce své výrobky prodat s co nejvyšším ziskem, naopak kupující, ten chce co nejvíce uspokojit svoji potřebu a nakoupit zboží co nejlevněji. Tato přání se však zcela vylučují, je proto zapotřebí určitého kompromisu mezi účastníky. Další možnost konkurence je konkurence na straně poptávky. Při této konkurenci jsou klíčoví kupující, kteří působí na daném trhu. Cílem každého kupujícího, je nakoupit co nejvíce zboží za nejnižší cenu, a to i bez ohledu na ostatní kupující. Může nastat moment, kdy poptávka převyšuje nabídku, tato situace zapříčiní růst cen. Poslední konkurencí je konkurence na straně nabídky. Při této konkurenci je cílem výrobců prodat co nejvíce svého zboží za takovou cenu, při které budou dosahovat maximálních zisků. Další cíl výrobců při této konkurenci je upevňování podílu trhu. Pokud nabídka bude menší než poptávka, pak jsou výrobci nuceni snížit ceny.<sup>[22]</sup>

## 2.2 Konkurenceschopnost

„Konkurenceschopnost je pozitivní vlastnost konkurenta a jeho výsledný projev interakce s řadou a spektrem konkurentů v konkurenčním prostředí.“ (Čichovský, 2002, s.13) Konkurenceschopnost podniku charakterizuje Kadeřábková „jako schopnost soustavně vykazovat růst produktivity, tj. dosahovat s omezenými vstupy práce a kapitálu vyšších výstupů. Konkurenceschopnost se projevuje získáním, udržením a zvyšováním podílu na trhu (národním a mezinárodním). Tato schopnost rostoucí měrou závisí na využívání kvalitativně založených vstupů, jakými jsou výzkum a vývoj, technologický pokrok, zlepšování kvalifikace pracovních sil, nové formy organizace a obecně vznik a uplatnění inovací.“ (Kadeřábková, 2004, s.113)

Konkurenceschopná společnost musí působit v konkurenceschopném prostředí, kde se nachází důležité společnosti a organizace jako jsou například vysoké školy. V tomto místě také musí být dostatečná infrastruktura jak ekonomická, dopravní, technická či sociální.<sup>[22]</sup>

Za důležité faktory konkurenceschopnosti je považována identita, integrita, mobilita a suverenita společnosti. Schéma znázorněno na *Obrázek 5*. O identitu se jedná v případě, kdy společnost nalezne poslání, pochopí podstatu existence společnosti. Často se stává, že je podniková identita společnosti napodobována konkurencí. Konkurenti se inspirojí designy, označení produktů, napodobují zvyky. Integrita představuje spojení. Ve společnosti musí být funkční jednotlivé oddělení nezávisle na sobě, ale pokud nedokáží spolupracovat, povede to k zániku společnosti. Další důležitým faktorem je mobilita. Mobilita představuje schopnost reagovat na vnitřní a vnější podněty. Za suverénní společnost lze považovat společnost, která jediná rozhoduje o svém vývoji a tohoto vývoje je schopna sama docílit. Pokud některý z faktorů není dostatečně rozvinut, hrozí ohrožení vývoje chodu společnosti. Nejvíce je pak ohrožena ekonomická stránka, ale také se může do ohrožení dostat stránka sociální či existenční. Také se k těmto faktorům lze připojit další čtyři vnitřní potenciály konkurenceschopnosti. Jsou jimi lidské, finanční, technologické a obchodní potenciály společnosti. Dále existují externí faktory, které působí na konkurenceschopnost společnosti je příroda, společnost lidí, dále prostor, a ten již od výrobní plochy až po virtuální prostor a také je faktorem čas.<sup>[22]</sup> „Má-li firma být konkurenceschopná, musí být identifikovatelná konkurencí, musí se vyznačovat silou a odolností v celistvosti, tzn. integritou, musí být pružná v reakcích, tzn. mobilní, musí být suverénní, tzn. svébytná ve své existenci.“ (Mikoláš, 2005, s.85)



**Obrázek 5 Model konkurenceschopnosti. Zdroj: (Mikoláš, 2005, s.85)**

Kdy vznikla první konkurenceschopnost není tak jednoduché určit. Lze pouze tvrdit, že první konkurenceschopnost začala vznikat tehdy, kdy nastal rozvoj myšlení u člověka. Také snaha vytvářet a využívat nové první nástroje pomohlo k rozvoji konkurenceschopnosti. Konkurenceschopný byl dokonce i ten, kdo začal zapojovat vlastní kreativitu. První náznaky konkurenceschopnosti lze považovat chování členů v kmeni.

Důležitým faktem v konkurenčním boji se stala dělba práce a rozčlenění lidí ve společnosti podle pracovní náplně. S příchodem dělby práce a roztržení lidí vzniká odvětvová profesní konkurence společně s konkurencí, která se váže na konkrétní produkt tzv. komoditní konkurence. Každý člověk chce dokázat, že je lepší v činnosti, ať už se jedná o zemědělce, chovatele, nebo řemeslníka. Konkurenční boj si klade za cíl, aby byl produkt ze škály produktů právě ten nejlepší, produkt, který poskytuje nejvyšší uspokojení a má konkurenční výhody. Toto byl cíl tehdy, ale platí i dnes pro komoditní konkurenci.<sup>[8]</sup>

### **2.3 Konkurenční výhoda**

Cílem každého podnikatele a jakékoliv firmy na trhu je, aby prosperovala a zaujímala výhodné místo na trhu. Tento cíl však není možné splnit bez toho, aby podnikatel, firmy nenabízeli takový produkt, který je konkurenceschopný a vyznačuje se určitou škálou konkurenčních výhod. Jsou to právě konkurenční výhody, které ovlivňují potenciálního kupujícího při rozhodování o koupi. Produkt, který obsahuje konkurenční výhody je úspěšný na trhu, ale hlavně konkurenceschopný.<sup>[8]</sup>

Zákazník rozpozná váš produkt od produktu, který je nabízený konkurenční společností, právě kvůli konkurenční výhodě. Pro zjištění konkurenční výhody postačí odpovědět na následující otázky: jaká je moje konkurence, jak se od konkurence odlišuji, jaké jsou silné a slabé stránky konkurence, z jakého důvodu si má zákazník zvolit můj produkt a jak se odlišují konkurenční ceny.<sup>[14]</sup>

Nejčastější konkurenční výhody jsou vázané na cenu. Prodejní cena produktu, která je nižší než cena konkurenčních produktů, obsahuje větší konkurenční výhodu. Z důvodu nízké ceny, je produkt upřednostňován zákazníky. Přiměřená cena výrobku také obsahuje konkurenční výhodu. Zákazník, který má omezené finanční prostředky se rozhodne ke koupi takového produktu, který se co nejlíže přibližuje jeho finančním možnostem a zároveň to bude takový produkt, který nejvíce se přibližuje k hodnotě produktu. Konkurenční výhodu vázané na cenu také představují novinky, luxusní, designerské a značkové produkty.

Konkurenční výhody mohou také být spojeny se způsobem koupě produktu. Dnes již zcela běžná bezkontaktní platba. Konkurenční výhoda v této platební metodě je nejen ušetřený čas, ale také snižující se nebezpečí finanční transakce. Konkurenční výhoda se zvyšuje s dostupností možnosti bezkontaktního placení, ale také s doprovodnými službami od poskytovatele. Také pořízení produktu za hotové nese konkurenční výhodu, a to v okamžiku, kdy se jedná o nejlevnější alternativu. Pořídit zboží se dá také na splátky. Zde je konkurenční výhoda v tom, že zákazník, který nemá dostatečné finanční prostředky ke koupi, může i tak uspokojit svoji potřebu. Další způsob, jak lze pořídit produkt je pořízení pomocí leasingu. I zde nemusí kupující disponovat finančním obnosem (v některých případech je nutné uhradit první navýšenou splátku nebo akontaci). Výhodou je, že leasingová společnost je odpovědná za riziko inflace nikoli nájemce. Leasingová společnost také poskytuje poradenské služby, kde doporučí nejvhodnější předmět, připraví smlouvu, zařídí dopravu a pojištění či dokonce může zaučít obsluhu. Toto vše znamená znatelnou úsporu času, která je konkurenční výhodou.

I druhy jakosti mohou být považovány za konkurenční výhodu. Ať už se jedná o produkt, který vlastní certifikát ISO 9000 (nejlépe ohodnocený stupeň jakosti v dané oblasti), nebo nese označení Hand Made (ruční výroba), Czech Made, označení Made in... (stát výroby). Konkurenční výhoda je také spojena s trvanlivostí produktu. Čím delší trvanlivost je uvedena na produktu, tím více je vnímána konkurenční výhoda. Jakost produktu se také pojí se značkou, která je také konkurenční výhodou, protože od značky produktu se očekává určitá jakost, inovace, design.



Konkurenční výhoda se také nachází v produktech, které dbají na ekologii. Konkurenčně výhodné jsou ty produkty, které nesou označení ISO 13 000, to jsou takové produkty, které splňují podmínky pro trvale udržitelný rozvoj planety. Tato značka označuje pouze ty nejekologičtější produkty. Produkt také může být označen jako ISO 13 001. Toto označení zahrnuje takové produkty, které jsou vyráběny v prostředí, které nezatěžuje životní prostředí a toto prostředí bylo schváleno ekologickým auditem. Také může být produkt označen jako Green punkt. Pokud je takto produkt označen, znamená to, že se jedná o recyklovatelný produkt v oblasti bezodpadových technologií.

Způsob, jakým je produkt zabalen se také považuje za konkurenční výhodu. Obal poskytuje ochranu produktu před poškozením při jakékoliv manipulaci. Obal může plnit více funkcí, čím více jich splňuje tím vyšší je konkurenční výhoda. Jedna z dalších funkcí obalu může být jeho podoba. Podoba obalu rozhoduje, zda se daný výrobek bude prodávat. Platí, čím lákavější obal, tím více zaujme a ovlivní zákazníka ke koupi. Proto na obalech hraček pro děti jsou dětmi oblíbení pohádkový hrdinové. Vzhled obalu také dodává na kvalitě a zvyšuje celkový dojem z produktu. Obal, který je vyroben z kvalitního pevného materiálu, nebo obalu, který se dá recyklovat či dokonce dovoluje bezodpadovou likvidaci to vše působí na zákazníka a zvyšuje to dojem o kvalitě. Také estetičnost a nápaditost obalu. Platí tedy, čím více obal splňuje nápaditost nebo dojem kvality tím je konkurenční výhoda vyšší. Důležité je také, aby obal obsahoval informace. Pokud jich je tam dostatek, není již potřeba prodáváče, který by k produktu podával dodatečné informace. Tím se tento produkt dostává konkurenční výhodu. Obal také může obsahovat reklamu na jiné produkty. Tyto informace mohou ovlivnit zákazníka k vyzkoušení nového produktu. Čím poutavější reklama se nachází na obalu produktu tím větší je konkurenční výhoda.

Konkurenční výhoda se také nachází v logistice a dopravě daného produktu. Důležitá je rychlost dopravy a také cena, ta se odráží do konečné ceny produktu pro zákazníka. Také je důležité, kolik distribučních cest je využito pro přepravu produktu. Mnoho distribučních cest zapříčiní delší čas přepravy a také vyšší cenu přepravy. Je proto velice důležité vhodně zvolit dopravce.<sup>[8]</sup>

### 3 VLIV PERSONÁLNÍHO MANAGEMENTU NA KONKURENCESCHOPNOST

Podnikové prostředí se mění z důvodu globalizace a rychlému technologickému rozvoji. Znalosti a inovace ovlivňují tvorbu nových příležitostí na trhu. Inovace jsou považovány za základní zdroj konkurenceschopnosti, které napomáhají k dlouhodobému udržení růstové výkonnosti. Inovace se již nespojují pouze, jakým způsobem budou vytvořeny nové produkty, služby, nebo jak funguje výrobní proces. V dnešní době inovace se zabývají managementem a jaké přínosné změny lze vykonat, inovace ovlivňují s podmínkami práce na pracovišti a také souvisejí s kvalifikací pracovníků.

Lidský kapitál je v inovačním procesu nenahraditelný. Jsou to lidské zdroje, které ovlivňují inovační aktivity. Ty budou úspěšné, pokud lidské zdroje budou dostatečně kvalifikované. Problém se nachází v nedostatečné nabídce pracovníků, které jsou dostatečně vzdělaní a chybí jim zkušenosti. Velký nedostatek je o vědecké a technické pracovníky. Částečně problém vyřeší mezinárodní mobilita nejkvalifikovanějších pracovníků. Vytvářejí se analýzy nabídky kvalifikované pracovní síly. Také vznikají programy pro podporu vzdělávání, nebo programy, které slouží k tomu, aby zvýšily atraktivitu profesí a zaujmuly tak mladou generaci.

Využíváním spolupráce, poskytování technologií mezi aktéry ovlivňuje účinnost a efektivnost inovačních systémů. Aktéry mohou být jiné společnosti, vysoké školy, výzkumné instituce nebo také se může aktérem stát vláda. Společnost se také může připojit k takzvaným klastrům.

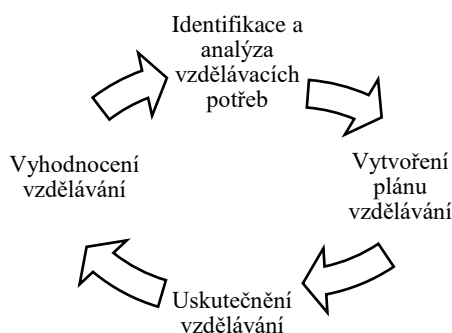
V oblasti inovační kultury, je kladen důraz na vzdělání, konkrétně na vyměňování informací, zkušeností a nejvhodnějších postupů v oblasti vzdělání. Také je kladen důraz na rozvoj mobility pracovníků, ať už se jedná o techniky nebo o zaměstnance z oblasti výzkumu.<sup>[17]</sup>

O kvalifikované zaměstnance je veliká poptávka. Z důvodu nedostatku takových pracovníků, jsou zaměstnavatelé nuceni k vzdělávání ve společnostech. Vzdělaní pracovníci jsou pro zaměstnavatele podstatnou konkurenční charakteristikou. Jako proces učení zaměstnavatel může zvolit model STI. STI je zkratka z anglických slov science, technology, innovation. Tyto slova lze přeložit jako věda, technologie a inovace. Při použití metody STI společnost používá výzkumné zdroje společnosti. Důležité při této metodě je učení. Významnou roli zde plní pracovník v laboratoři. Inovace při této metodě vzniká uvnitř společnosti. Zaměstnavatel však může zvolit model DUI. Tato zkratka pochází z anglických slov learning by doing, using, interacting. Přeložit tato metoda lze jako uč se tím, že to budeš dělat, uč se tím, že to budeš

využívat a uč se interakcí. Základem metody DUI je důležitá přímá komunikace mezi autory a živateli inovace. Významnou roli zde zastává pracovník, který obsluhuje zákazníka, či provádí výzkum trhu.<sup>[16]</sup>

Vzdělávání ve společnostech je odlišné. Podstatné jsou povinné vzdělávací kurzy. Vzdělávání pracovníků je zaznamenáváno v CVTS (Continuing Vocational Training Survey).<sup>[16]</sup> Jedná se o statistické šetření, které vzniklo z důvodu přehledu o vzdělávání zaměstnanců Evropskou unií. Výstupem šetření jsou informace o společnostech, které poskytují svým zaměstnancům vzdělání, jaké náklady jsou spojené se vzděláním nebo také jaký druh vzdělání společnosti využívají.<sup>[30]</sup>

Vzdělávací proces je aktivita. Výhodou aktivity je, že se jedná o viditelný a měřitelný proces. Vzdělávání poskytuje rozvoj jednak pro zaměstnance, ale také ovlivňuje v konečném výsledku i společnost ve které zaměstnanec působí. Proto formální i neformální vzdělávání pracovníků ovlivní pracovní sílu tak, že se zvýší produktivita práce, dosáhne se míry inovace a společnost se stane konkurenceschopná. Společnost se však musí rozhodnout do jakého odvětví bude vkládat volné finanční prostředky a jak tyto činnosti dovedou společnost k vytyčeným cílům. Volné finanční prostředky proto nemusí jenom vložit do vzdělání zaměstnanců, ale mohou se rozhodnout investovat do technologií nebo zafinancují marketingové programy. Je proto vždy důležité identifikovat nedostatky a vytvořit analýzy.<sup>[34]</sup> Postup, jaký zvolit při vzdělávání je znázorněn na *Obrázek 6*.



**Obrázek 6 Průběh vzdělávání. Zdroj: (Bartoňková, 2010, s.110)**

Formální vzdělávání je využíváno ve společnostech například pro seznámení pracovníků se zavedením výroby nového produktu. Mnoho vzdělávacích programů se nachází na podnikových intranetech z důvodu snížení administrativních nákladů a zvýšení dostupnosti pro zaměstnance. Vzdělávací programy obsahují sebetestování, diskusní fóra, kde je možnost

komunikovat se školitelem a také programy mohou obsahovat simulaci případových studií.<sup>[34]</sup> Existuje mnoho způsobů, jakým způsobem vzdělávat zaměstnance. Zaměstnavatel může využít rotaci funkcí, připravit si pro pracovníky přednášku. Formy vzdělání lze rozdělit podle místa, kde vzdělání probíhá, konkrétně na ty, které se uskutečňují ve společnosti takzvané on the job vzdělávání, a off the job, je metoda vzdělávání, která se uskutečňuje mimo společnost. Je na zaměstnavateli, který způsob vzdělávání upřednostní, který zvolí za efektivnější a zároveň, která z metod zapříčiní získání vyšších znalostí individuálních zaměstnanců.<sup>[28]</sup>

Zaměstnanci ke vzdělávání využívají e-learningové programy. E-learning představuje komplexní systém, kde člověk využívá počítač, počítačovou síť, na které se vzdělává, komunikuje, píše a používá data v elektronické podobě. Výhodou využívání e-learningu je v neomezeném přístupu k informacím z důvodu rozvoji internetu a mobilních zařízení. Studijní materiály si bez problému mohou stáhnout do jakéhokoliv zařízení a mít je tak neustále k dispozici. Také je výhodné převést materiály do digitální podoby a nahrát je a uchovat v online úložišti, kde na rozdíl od tištěných materiálů zabírají minimum místa. Výhodou je možná komunikace mezi studujícími pracovníky bez toho, aniž by museli být na stejném místě. Pracovníkům také může vyhovovat jistá anonymita v e-learningovém prostředí. Při využívání vzdělávání prostřednictvím e-learningu se pracovníkům rozvíjí informační a počítačová gramotnost. Ovšem nejsou s využíváním e-learningu spjaty pouze výhody. Stále může být problém zajistit moderní technologie. Pracovníci společnosti také mohou mít nedostatečné, nebo žádné znalosti s používáním moderní technologie a s tím souvisí, nedostatečné znalosti s využíváním základních programů, které jsou potřebné ke vzdělání. Také nedostatečná motivace, nebo nesoustředěnost může odradit od vzdělávání pracovníků ve společnosti. Pracovníci nemusejí být schopni samostatně pracovat. Nevýhodou e-learningového vzdělávání, jsou náklady spojené se zpřístupněním vzdělávacího softwaru. S e-learningovým vzděláváním také bohužel souvisí zdravotní problémy. Ty způsobuje doba strávená před obrazovkami moderních zařízení. Pracovníci jsou tak vystaveni únavě očí, bolesti zad nebo také mohou vzniknout psychické problémy. Přetížení pracovníků může vézt k podvádění při sebetestování a to způsobí zkreslení výsledku vzdělávání.<sup>[35]</sup>

Značný vliv na konkurenceschopnost společnosti má podniková kultura. Za podnikovou kulturu se považují pravidla chování, názory zaměstnanců ve společnosti, to, jak je vnímá okolí. Za podnikovou kulturu považujeme vše, co můžeme vnímat pomocí smyslů – lze vidět, slyšet, nahmatat. Například se jedná o symboly, kterými je logo společnosti, design a vybavenost budov, dále lze vnímat rituály společnosti, kterými jsou například oslavy jubilea. Také sem lze

zařadit dresscode a komunikaci. Podniková kultura zahrnuje také formy jednání, normy, které nejsou na první pohled rozpoznatelné. Jedná se o způsob řízení, jakým způsobem jsou informováni pracovníci. Podniková kultura ovlivňuje chování pracovníků, ale také ovlivňuje atmosféru společnosti a také její existenci.<sup>[27]</sup>

## **4 ZHODNOCENÍ PERSONÁLNÍHO MANAGEMENTU**

Zhodnocení personálního managementu probíhalo v pardubické strojírenské společnosti JHV – ENGINNERING s. r. o. Výroba společnosti je posouvána neustále dopředu, a to díky nejmodernější technologii a inovaci.<sup>[32]</sup>

### **4.1 Společnost JHV – ENGINNERING s. r. o.**

Společnost JHV je strojírenská rodinná firma, která sídlí v Pardubicích. Právní forma této společnosti je společnost s ručeným omezeným. Statutárním orgánem jsou dva jednatele Ing. Jaromír Hvízd'ala a jeho syn Ing. Jan Hvízd'ala.

Společnost byla založena v roce 1999. Nejvýznamnější náplň práce v té době byla konstrukční činnost pro Ingersoll-Rand. O rok později založila společnost pobočku konstrukční kanceláře v Praze. Společnosti se od založení velmi daří, proto investuje do nových moderních hal, strojů a najímá nové zaměstnance.<sup>[24]</sup>

Společnost funguje v průmyslu 4.0. Průmysl 4.0 je charakteristický svou automatizací výroby a využívání digitalizace.<sup>[28]</sup> Stroje, linky jsou schopny samy o sobě podávat informace, které automaticky, nebo poloautomaticky vedou k prevenci závad. Společnost JHV má motto: „Přinášíme technologie budoucnosti do praxe“. Díky kvalifikovaným vývojovým inženýrům se považuje za nejlepší společnost ve svém oboru. Společnost je jedním z leaderů na poli automatizace v České republice. Společnost vyrábí produkty pro elektropřůmysl, medicínský průmysl, ale převážně se zaměřuje na výrobky pro oblast automotive, pro které vyrábí brzdové systémy, zpětná zrcátka, nebo linky na převodovky.<sup>[32]</sup>

V loňském roce společnost integrovala více než 260 robotů. Realizovali více než 500 projektů Společnost zaměstnává více než 200 zaměstnanců.<sup>[15]</sup> V roce 2017 společnost získala ocenění EY Podnikatel roku Pardubického kraje.<sup>[32]</sup>

Konkurenceschopnost společnosti je ve schopnosti, inovativním způsobem přistoupit k řešení problému zákazníka a hledat optimální cestu k vyřešení zákaznickova problému.

### **4.2 Srovnání teorie a praktické realizace v JHV – ENGINNERING s. r. o.**

Vedoucí personálního oddělení společnosti zastává Mgr. Zuzana Ježková. Personální oddělení používá následující personální činnosti, kterými jsou personální plánování, dále přijímání nových zaměstnanců a následná jejich adaptace do pracovního prostředí, vzdělávání, hodnocení zaměstnanců a jejich odměňování, případné propouštění zaměstnanců. Personální oddělení také se stará o spokojenost a motivaci svých zaměstnanců.

### **4.2.1 Personální plánování**

Personální pracovník zajišťuje personální plánování ve společnosti. Plán na obsazování pozic se vypracovává ve společnosti dle potřeby, to znamená, pokud se společnost rozhodne pořídit nový stroj, nebo vznikne úplně nové pracovní místo, musí tak nalézt nového pracovníka. Pro hledání nových pracovníků společnost uvede inzerát. Volné pozice jsou volně přístupné na webových stránkách společnosti a samozřejmě inzeruje volná místa na webových portálech, které shromažďují volné pracovní pozice dalších organizací. Společnost propouští své zaměstnance velmi ojediněle. Pokud se však rozhodne s pracovníkem rozvázat pracovní poměr, rozhoduje se na základě dlouhodobého hodnocení a výsledků, kdy s daným pracovníkem je řešena motivace, výkon, cíle. Ze strany společnosti je snaha s pracovníkem nalézt změnu pracovního zařazení. Pokud nenaleznou společné řešení a nepodaří se dojít výsledku, následuje propuštění pracovníka.

### **4.2.2 Přijímání zaměstnanců**

Přijímání zaměstnanců probíhá ve společnosti následně, nejdříve personalista vyhodnotí zaslané životopisy, životopisy s motivačním dopisem a vybere nejvhodnější kandidáty, které pozve na pohovor. Výběrové řízení probíhá formou strukturovaného osobního rozhovoru s personalistou v zasedací místnosti. Rozhovoru s kandidáty se také zúčastní ředitel společnosti a vedoucí oddělení do kterého kandidát nastupuje. Například pokud se jedná o výběrové řízení na pozici dělnické profese, kde personální pracovník nedokáže posoudit technickou praxi daného uchazeče, proto se výběrového řízení zúčastní vedoucí oddělení. Uchazeč o pracovní pozici, který bude pozván na pohovor bude proveden prostory společnosti a seznámí se s pracovním prostředím a firemní kulturou. Při výběrovém řízení personalista zjišťuje osobnostní a profesní předpoklady uchazeče, zajímá se o jeho vzdělání, jeho zkušenosti s danou pozicí a ty pak porovnává s představami společnosti. Personální pracovník také dává důraz na lidské hodnoty, protože společnost si zakládá na rodinném přístupu. Na závěr výběrového řízení proběhne zhodnocení a personální pracovník společně s ředitelem společnosti a vedoucím příslušného oddělení vyberou nejvhodnějšího kandidáta pro danou práci. Vybraného kandidáta pak zkontaktují, zdali má stále zájem vykonávat danou pozici. Jestliže se jedná o přijetí pracovníka na dělnickou pozici, společnost požaduje jeden zkušební den, zde si vedoucí pracovník ověří, zda uchazeč uváděl v životopisu pravdivé informace o své praxi. Také tento zkušební den má výhody i pro budoucího pracovníka, který má možnost se seznámit s atmosférou firmy. Protože jeden z klíčových faktorů spokojeného zaměstnance jsou vztahy na pracovišti. Pokud se však uchazeč hlásí na administrativní pozici, společnost po těchto

uchazečích požaduje vyplnění testu. Pomocí testu se personalista ujistí, že daný uchazeč umí pracovat například v excelu, nebo pokud se bude jednat o budoucího konstruktéra, společnost požaduje, aby zájemce zvládl vytvořit jednoduché konstrukční zadání. Společnost pro přijímání nových pracovníků nevyužívá assessment centra.

Adaptace zaměstnanců ve společnosti probíhá dle adaptačních plánů, které ve spolupráci s vedoucími oddělení připravuje a spravuje lidské zdroje. Zaměstnanec při přijetí obdrží pracovní nabídku, kde jsou uvedeny všechny důležité informace ohledně seniority, ve které se bude nacházet a jaké kroky má učinit k tomu, aby mohl pracovním růst na další úroveň. Nový zaměstnanec obdrží adaptační plán, kde jsou uvedeny požadavky na zaměstnance, s čím bude pracovat, s čím se musí seznámit, popřípadě naučit. Adaptovaný zaměstnanec je seznámen s pracovním prostředím s firemní kulturou. Neseznamuje se však pouze adaptovaný pracovník, ostatní zaměstnanci obdrží zprávu o novém pracovníkovi v podobě medailonku, ve kterém se například uvádějí zájmy nového pracovníka. Společnost si zakládá na rodinné tradici, proto si zakládá, aby mezi všemi pracovníky vzniklo co nejlepší sociální prostředí. Vedoucí pracovníci komunikují se zaměstnanci, získávají si jejich důvěru, zajímají se o jejich problémy, a to vede k tomu, že jsou zaměstnanci ve společnosti spokojeni.

#### **4.2.3 Hodnocení a ohodnocení zaměstnanců**

Hodnocení zaměstnanců vykonává ve společnosti vždy vedoucí oddělení a výsledky hodnocení představuje i řediteli firmy. Nástroji pro hodnocení zaměstnanců jsou dosažené cíle. Frekvence hodnocení zaměstnanců je čtvrtletní. Součástí hodnocení je porada celé společnosti, kde se zhodnotí uplynulé období, shrne se plnění vytyčených cílů, co se povedlo a co naopak ne. Pracovníci byli ohodnocováni pevnou a pohyblivou složkou. Dříve mzdový systém fungoval tak, že poměr pevné a pohyblivé složky se odvíjel od odpracované doby ve společnosti, mohl být tedy 50/50 až 70/30 a k tomu pracovníci dostávali čtyřikrát ročně prémie. Dvě prémie byly od vedoucího oddělení a další dvě byli od vedoucího oddělení společně s ředitelem firmy.

Společnost však prošla změnou systému ohodnocování zaměstnanců. Dnes využívá nového mzdového motivačního systému, kde jsou seniority, který byl vyvinut společností Trexima společnosti na míru. Cílem změny motivačního mzdového systému bylo zajistit větší jistotu pro zaměstnance zvýšením základní mzdy, jehož součástí je zjednodušení mzdového výměru na jednosložkový základ a také přesunutí části odměn do základní mzdy a navýšení jistoty. Nový motivační mzdový systém zajišťuje rovné odměňování na stejné pracovní pozici za stejnou práci a vede k co největší transparentnosti v odměňování. Základní mzda zaměstnance obsahuje



v novém motivačním mzdovém systému ohodnocení pracovní pozice a ohodnocení člověka. Hodnota pracovní pozice je odvozena na základě objektivních parametrů. Parametry jsou složitost pracovní pozice, namáhavost, požadovaná kvalifikace, požadované znalosti, dovednosti, odpovědnost, pravomoc a tržní hodnota. Každé pracovní pozici je stanovena základní mzda k vykonávané práci na dané pozici. Ohodnocení člověka, které se odvíjí od umístění v senioritě, tedy ohodnocení rozsahu a kvality individuálních zdatností a pracovního výkonu jednotlivého člověka na dané pracovní pozici. Za senioritu je považována individuální kvalita člověka ve vztahu k jeho pracovnímu zařazení, nikoli časová seniorita nebo délka praxe. Společnost charakterizovala pracovní seniority S1-S4 a pokud má někdo výraznou specifickou přidanou hodnotu, kterou nemá nikdo další je zařazen do seniority SX. Pro určení stupně seniority je vhodná kombinace znalostí (zaměstnanec potřebuje vědět co, jak a kdy dělat), dovedností (zaměstnanec je schopen aplikace procesů, technologického standardu, aby práci vykonával v žádoucím standardu) a autonomie výkonu (zaměstnanec je schopen samostatné práce bez vnějšího zásahu, pobízení, pokynů nebo kontroly). Každá z hodnocených dimenzí pracovní seniority je hodnocena přímým nadřízeným. K základní mzdě patří ještě variabilní složka, která obsahuje ohodnocení výkonu nebo ohodnocení přínosu závislá od rozhodnutí vedoucího oddělení. Ohodnocení výkonu / přínosu může mít podobu individuálních prémie, podílové prémie nebo mimořádné odměny. Na základě zařazení do stupňů seniority se mění proporční rozložení složek základní měsíční mzdové struktury viz *Tabulka 3*. Individuální prémie jsou stanoveny písemně dopředu, vychází z cílů úseku. Pracovníci, kteří se nacházejí v pracovní senioritě S1 a S2 mají od vedoucího oddělení vždy odůvodnění výše individuálních prémie formou zpětné vazby, kterou naleznou v osobní kartě personálního systému. O výkonu práce e zaměstnanec informován a pokud existují nějaké možné nedostatky je na ně upozorněn vedoucím směny, aby mohl zapracovat na zlepšení. Podílové prémie jsou vypláceny v závislosti na hospodářském výsledku celé organizace. Na podílové prémie mají nárok ti zaměstnanci, kteří jsou v pracovním poměru minimálně 6 měsíci, jsou v senioritě S2 a výš a nebyli v rozhodném období více než dvakrát napomenuti za porušení pracovní kázně. Mimořádné odměny jsou vypláceny za nadstandardní výkony a výsledky, které nebyly dopředu plánovány. Každému vedoucímu je vedením firmy dán čtvrtletní rozpočet na mimořádné odměny. Ředitel společnosti také může využít cílové prémie, které slouží k stimulaci zaměstnance k pracovním výkonům na úkolech mimořádného charakteru (mimořádná zakázka, mimořádný projekt).

**Tabulka 3 Rozložení složek základní měsíční mzdové struktury na základě zařazení do stupňů seniority. Dle interních materiálů společnosti**

PRACOVNÍ SENIORITA	ÚROVEŇ ZÁKLADNÍ MZDY	INDIVIDUÁLNÍ PRÉMIE měsíčně	PODÍLOVÉ PRÉMIE čtvrtletně	MIMOŘÁDNÉ ODMĚNY měsíčně (nepravidelné)
S1	100%	až 10%	0%	až 4%
S2	110%	až 9%	až 3%	až 4%
S3	122%	0%	až 12%	až 6%
S4	136%	0%	až 14%	až 6%

#### 4.2.4 Vzdělávání

K vzdělávání zaměstnanců se společnost staví velmi pozitivně. Své zaměstnance motivují k rozvíjení znalostí a dovedností. Chtějí, aby zaměstnanci dominovali soft skills a hard skills, takzvané měkké a tvrdé dovednosti. Mezi měkké dovednosti patří zaměstnanec společnosti, který vyniká v komunikaci, je aktivním týmovým hráčem, je kreativním a samostatným. Žádané je také asertivní chování zaměstnance. Mezi tvrdé dovednosti patří klasifikace zaměstnance, jeho znalosti a dovednosti. Společnost chce rozvíjet jak měkké, tak tvrdé dovednosti, a proto pro své zaměstnance zařizuje možnosti, jak se vzdělávat. Do JHV dochází lektoři, kteří jsou k dispozici zaměstnancům k rozvoji cizích jazyků, a to úplně zdarma. Své zaměstnance podporují i v individuálním profesním rozvoji a kurzech. Existuje zde vlastní program pro vzdělávání zaměstnanců. Ke vzdělávání zaměstnanců dochází na pracovišti. Zaměstnanci jsou vzděláváni v oblasti BOZP a požární ochrany. Dochází ke vzdělání řidičů, kde daný zaměstnanec musí vyplnit každý rok test, jinak nemůže využívat služebních aut. Společnost také své zaměstnance odborně vzdělává například školení jeřábnické a vazačské. Pracovníci vývoje jsou vzděláváni v jejich odbornosti, a to velmi široce. Například strojaři potřebují mít přesah do elektro vzdělání a naopak. Také manažeři zdokonalují své vzdělání. Společnost také pro vzdělávání využívá možností, které jsou nabízeny Evropskou unií. Cílem projektu od Evropské unie bylo zvyšování kvalifikace zaměstnanců. Projekt byl naplánován na 2 roky a zahrnoval vzdělávací aktivity na rozvoj znalostí, dovedností. Zaměstnanci si mohli zvolit z několika možností kurzů ve kterém se chtěli dále rozvíjet. Každý si mohl vybrat až z pěti kurzů. Kurzy byly jak odborné (například 3D tisk a základy obrábění,...) a zároveň i komunikační (například školení asertivního jednání, jak zvládat konfliktní situace,...) Také

zaměstnanci mají možnost rozvíjet své vzdělání v oblasti IT, například v kurzu pokročilé ovládnání Excelu, Wordu,...

#### **4.2.5 Pracovní podmínky a benefity**

Pracovní podmínky ve společnosti jsou řízeny legislativou, ale společnost dělá mnoho věcí i nad její rámec. Pracovní pomůcky nejsou zde na příděly, ale jsou k dispozici podle potřeby zaměstnanců (montérky, rukavice, bezpečnostní boty). Společnost JHV má dvousměnný provoz, který se týká zaměstnanců dělnických pozic.

Společnost pro své zaměstnanci má řadu benefitů. Než společnost nechala vybudovat firemní jídelnu, tak zaměstnanci dostávali stravenky. V současné době zaměstnanci využívají firemní jídelnu, kde pro ně připravují vždy čerstvé snídaně a obědy, součástí je i kantýna. Na obědy zaměstnancům přispívá zaměstnavatel. Zaměstnanci si vždy mohou zvolit z několika variant obědů. Dalším benefitem pro zaměstnance je ovoce a káva zdarma, která je vždy k dispozici. Myslí na budoucnost, proto společnost poskytuje příspěvek na penzijní spoření. Zaměstnancům poskytuje navíc pět dní dovolené, a dokonce po odpracovaných pěti letech dalších pět dní dovolené navíc. Technickohospodářský pracovníci mají pružnou pracovní dobu, není problém si zařídit i homeoffice. Zaměstnanci, kteří obsluhují stroje pracují na dvousměnný provoz. Společnosti záleží na každém jednotlivém zaměstnanci, proto uděluje odměny k událostem jako je pracovní výročí, které je udělováno za každých pět let odpracovaných ve společnosti. Poskytují dar zaměstnanci při svatbě, narození potomka a životním jubileu. Společnost podporuje kulturu i sport – spolupracují s Východočeským divadlem v Pardubicích, proto není problém pro své zaměstnance zajistit lístky na představení, nebo zajistit vstupenky na hokejové utkání. Před pandemií zaměstnanci hráli firemní florbal, hokej a pro zájemce pořádají společné cvičení s profesionální lektorkou. Společnost zaměstnancům poskytuje Benefit + a multisport kartu. V pardubické pobočce mohou zaměstnanci zdarma využít služeb výživového poradce nebo psychologa. Na přání zaměstnanců pozvou do společnosti i maséra nebo fyzioterapeuta.

#### **4.2.6 Firemní komunikace**

Vnitropodniková komunikace ústní probíhá mezi zaměstnanci a nadřízenými na denní bázi a je pro společnost klíčová. Nadřízení využívali komunikaci se svými podřízenými pomocí emailu na denní bázi. Avšak ve společnosti se hodně rozšířil MS Teams v období pandemie, který využívají dodnes. Pokud společnost plánuje firemní akce, využije MS Teams, po uskutečnění akce se vytvoří příspěvek na sociální síť pro informaci široké veřejnosti. Společnost využívá MS Teams pro všeobecnou informovanost, využívá kanálů pro

informovanost týmů. Také vytvořili v Teamsech specifické kanály, jako jsou bazar, potraviny a tak podobně. Porady se ve společnosti uskutečňují také velmi často, ať už se jedná o porady vrcholového managementu, či celé společnosti. Porady celé společnosti se konají jednou za 3 měsíce. Porady vedoucích jsou jedenkrát týdně a porady oddělení jsou podle potřeby. Vždy se jedná o diskusní porady. Pokud se jedná o porady celé společnosti, komunikují se tam úspěchy firmy (co se podařilo, co naopak ne, jak je na tom společnost, jaké jsou vidiny do budoucna atd.)

### 4.3 SWOT analýza personálního managementu

SWOT analýza se využívá k zhodnocení faktorů, které ovlivňují úspěšnost společnosti. Faktory, které tuto úspěšnost ovlivňují jsou vnitřní a vnější. Zkratka SWOT pochází z anglických názvů Strengths – zde jsou charakterizovány silné stránky, Weaknesses – ty popisují slabé stránky, Opportunities – ty představují příležitosti, které může společnost využít a Threats – zde jsou popsány hrozby společnosti na které je potřeba aby se společnost zaměřila a dávala na ně pozor. Silné Strengths a slabé stránky Weaknesses se identifikují uvnitř společnosti, a naopak příležitosti Opportunities a hrozby Threats vycházejí z okolí společnosti. Cílem SWOT analýzy je nalézt a poté redukovat slabé stránky, využít silné stránky ve prospěch společnosti, stále hledat, zda neexistují nové příležitosti a uvědomit si jaké hrozby má společnost. Cílem společnosti je využít příležitostí tak, aby předcházeli hrozbám.<sup>[31]</sup>

Následující tabulky *Tabulka 4* a *Tabulka 5* obsahují silné stránky, slabé stránky, hrozby a příležitosti společnosti JHV – ENGINEERING s. r. o. A v *Tabulka 6* je uvedena komparace silných a slabých stránek (S-W) a komparace příležitostí s hrozbami (O-T) do SWOT analýzy.

**Tabulka 4 Silné a slabé stránky společnosti JHV – ENGINEERING s. r. o. Zdroj: vlastní zpracování**

S – Silné stránky	W – Slabé stránky
Kvalifikovaní pracovníci	Nevyužívání assesment center
Nízká fluktuace, rozvoj pracovníků	Nepopsané procesy (sice probíhají, ale nejsou popsané)
Přístup zaměstnavatele – pozitivní, přátelský, otevřená komunikace, zpětná vazba	Silná podniková kultura – přichází nové generace, přizpůsobení
Vlastní IT pracovníci, minimální využití outsourcingu	
Cloud computing pro interní data	
Silná podniková kultura	

**Tabulka 5 Příležitosti a hrozby společnosti JHV – ENGINEERING s. r. o. Zdroj: vlastní zpracování**

<b>O – Příležitosti</b>	<b>T – Hrozby</b>
Přístup zaměstnavatele – zlepšení vnitropodnikové komunikace	Nedostatek kvalifikovaných zaměstnanců na trhu práce
Popsání procesů	Přetížení zaměstnanců (aktuální výkyvy trhu)
Zvýšení tržní konkurenceschopnosti na trhu práce	Zvýšené požadavky na mobilitu a jazykovou vybavenost zaměstnanců (plán expanze do DACH regionu)
Personální marketing – sociální sítě, cílená reklama, cílená spolupráce s VŠ a SŠ	Konkurenční nabídky s vyšším platovým zařazením
Další vzdělávání	

**Tabulka 6 Komparace SWOT analýzy. Zdroj: vlastní zpracování**

	<b>Silné stránky</b>	<b>Slabé stránky</b>
<b>Příležitosti</b>	Rozvoj pracovníků zapříčiní, zlepšení znalostí a dovedností, které povedou k vylepšení personálního marketingu	Zlepšení vnitropodnikové komunikace zaměstnavatele s přicházející novou generací
<b>Hrozby</b>	Rozvojem pracovníků zaměstnavatel zvýší jazykovou vybavenost zaměstnanců a může snadněji expandovat	Přicházející nová generace do společnosti může využít konkurenčních nabídek s vyšším platovým zařazením

Ze SWOT analýzy je očividné, že společnost má mnoho silných stránek a příležitostí. Existují však slabé stránky společnosti a také se zde vyskytují hrozby u kterých je potřeba, aby společnost byla obezřetná, protože tyto aspekty mohou společnost ohrozit. Pro společnost znamenají silné stránky a příležitosti impuls k jejich využití k minimalizaci, či odstranění hrozeb a slabých stránek.

## 5 ZÁVĚR

Personální management je pro chod společnosti nejdůležitější, proto každá společnost se jím musí zabývat. A to z důvodu toho, že personální management obsahuje veškeré aktivity, které jsou spojeny s lidskými zdroji. Lidské zdroje představují největší bohatství podniku, ovlivňují inovační aktivity, ovlivňují prosperitu a konkurenceschopnost společností.

Personální management se zabývá plánováním pracovních sil. S plánováním pracovních sil souvisí nábor, výběr, umístění zaměstnance a ukončení pracovního poměru. Práce personálního managementu je určování, jakým způsobem budou odměňováni zaměstnanci. Personální management dohlíží na dodržování pracovních podmínek. Ve všech oblastech personálního managementu je důležitá komunikace se zaměstnanci. Cílem personálního managementu je využití vlastních zaměstnanců společnosti takovým způsobem, aby bylo dosaženo vytyčených cílů společnosti.

Technologie, a hlavně internet výrazně změnil způsob personálního managementu. V současné době si personální oddělení může vybrat z velkého množství nabídek jakým způsobem vzdělávat, plánovat, odměňovat. Zájem je především o personální plány, které jsou co nejvíce efektivní a připraveny na míru pro každého zaměstnance. Společnosti mohou využít služeb outsourcingu, kdy pověří smluvně externí společnost. Činnost tak nevykonává zaměstnanec společnosti, nýbrž externí dodavatel, který se činností specializuje. Cílem externí společnosti je zvýšit konkurenceschopnost. Společnosti také mají zájem o offshoring, který se využívá k přemístění těch činností, které se z nákladového hlediska vyplatí provádět za hranicemi státu. Ze strany společností roste zájem o služby cloud computingu, který umožňuje podnikateli přístup ke svým datům odkudkoliv.

Podstata konkurence společnosti je v její konkurenceschopnosti. Za jádro konkurenceschopnosti se považuje vize a strategie společnosti. Cílem každého podnikatele a jakékoliv společnosti je prosperita a vhodné místo na trhu, ale bez konkurenceschopného produktu, který se vyznačuje určitou škálou konkurenčních výhod není možné cíle splnit. Za základní zdroj konkurenceschopnosti se považují inovace a kvalifikace zaměstnanců. Inovační aktivity budou úspěšné, pokud lidské zdroje budou dostatečně kvalifikované. Vzdělávání zaměstnanců ovlivňuje pracovní sílu. Zvýší se produktivita práce, dosáhne se míry inovace a společnost se stane konkurenceschopná. Společnost může využít vzdělávání na pracovišti takzvané on the job vzdělávání anebo formu, která se uskutečňuje mimo společnost off the job. Společnost také využívá ke vzdělávání e-learningových programů.

Autorka práce popsala využívání personálních činností ve vybrané společnosti. Společnost JHV – ENGINEERING s. r. o. v rámci personálních činností a péči o vlastní zaměstnance využívá velkou část z existujících možností, které jsou standardní, ale zároveň svým zaměstnancům nabízí nadstandardní možnosti. Společnost dříve neměla některé plány personálních činností sepsány, ale z důvodu transparentnosti a růstu společnosti se rozhodla tyto plány vytvořit. Společnost má silnou podnikovou kulturu, ale i přes fungující systémy hledá podněty k dalším zlepšením.

Konkurenceschopnost společnosti je ve schopnosti, inovativním způsobem přistoupit k řešení problému zákazníka a hledat optimální cestu k vyřešení zákaznickova problému. Konkurenceschopnost společnosti se odráží v přístupu ke svým zaměstnancům. Společnost si zakládá na lidských hodnotách, motivuje své zaměstnance. A právě v přístupu ke svým zaměstnancům, má společnost minimální fluktuaci. V důsledku nízké fluktuace dochází zefektivnění produktivity.

## 6 POUŽITÁ LITERATURA

- [1] ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy : 13. vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 9788024752587.
- [2] ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů. 8. vydání. Praha: Grada, c2002. Expert (Grada). ISBN 80-247-0469-2.
- [3] ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání. 10. vydání. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-802-4714-073.
- [4] BARTOŇKOVÁ, Hana. Firemní vzdělávání: [strategický přístup ke vzdělávání pracovníků]. Praha: Grada, 2010. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2914-5.
- [5] BLAŽEK, Ladislav. Management: organizování, rozhodování, ovlivňování. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. Expert (Grada). ISBN 978-802-4744-292.
- [6] Cloud Computing: Co to je a komu se vyplatí. Algotech [online]. 2020 [cit. 2022-04-02]. Dostupné z: <https://www.algotech.cz/novinky/2020-04-21-cloud-computing-co-to-je-a-komu-se-vyplati>
- [7] Co je to management? Supfee.cz: success up fee [online]. Chrudim: Supfee.cz, b.r., b.r. [cit. 2021-12-01]. Dostupné z: <https://supfee.cz/slovník-pojmu/co-je-to-management>
- [8] ČICHOVSKÝ, Ludvík. Marketing konkurenceschopnosti. Praha: Radix, 2002-. ISBN 80-860-3135-7.
- [9] ČSÚ (2021). Využívání informačních a komunikačních technologií v podnikatelském sektoru za rok 2020. [cit. 2022-04-01]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/122362688/06200520.pdf/c57acb7f-18c6-4a1b-b686-e2a64bdfffd3?version=1.1>
- [10] ČSÚ (2022). Využívání informačních a komunikačních technologií v podnikatelském sektoru za rok 2021. [cit.2022-04-01]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/142848198/06200521.pdf/0691a722-5531-4c5f-851c-98bc271db8f1?version=1.1>
- [11] DONNELLY, James H., James L. GIBSON a John M. IVANCEVICH. Management. Praha: Grada, 1997. ISBN 80-716-9422-3.
- [12] FOOT, Margaret a Caroline HOOK. Personalistika. Praha: Computer Press, 2002. Praxe manažera (Computer Press). ISBN 80-722-6515-6.
- [13] GRAHAM, H. T. Human resources management. 6th ed. London: Pitman, 1990. ISBN 0-7121-0833-5.



- [14] Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku?. Altaxo [online]. [cit. 2022-04-02]. Dostupné z: <https://www.altaxo.cz/provoz-firmy/management/rizeni-podniku/jak-zvysit-konkurenceschopnost-podniku>
- [15] JHV. JHV [online]. Pardubice [cit. 2022-04-14]. Dostupné z: <https://jhv.cz>
- [16] KADEŘÁBKOVÁ, Anna. Růst, stabilita a konkurenceschopnost IV: Česká republika v globalizované a znalostní ekonomice. Praha: Linde, 2008. ISBN 978-808-6131-795.
- [17] KADEŘÁBKOVÁ, Anna. Výzvy pro podnikání – inovace a vzdělání: Česká republika na cestě ke znalostně založené ekonomice. Praha: Linde, 2004. ISBN 80-861-3150-5.
- [18] KANDLEROVÁ, Kateřina. Outsourcing a jeho využití v praxi. Portál POHODA [online]. 2014 [cit. 2022-04-02]. Dostupné z: <https://portal.pohoda.cz/pro-podnikatele/uz-podnikam/outsourcing-a-jeho-vyuziti-v-praxi/>
- [19] KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-807-2611-683.
- [20] KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 2. vyd. Praha: Management Press, 1997. ISBN 80-85943-51-4.
- [21] MATEICIUC, Aleš. PERSONÁLNÍ MANAGEMENT: pro krizové manažery [online]. Opava, 2008 [cit. 2022-04-21]. Dostupné z: <https://www.slu.cz/math/cz/knihovna/ucebni-texty/Personalni-management/Personalni-management.pdf/>. Skripta. Slezská univerzita.
- [22] MIKOLÁŠ, Zdeněk. Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a dynamika podnikání. Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-1277-6.
- [23] MYŠKOVÁ SKARLANDTOVÁ, Eva. Lidské zdroje v informačních technologiích - 2020. Kurzy.cz [online]. 2021 [cit. 2022-04-01]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/zpravy/605181-11-08-2021-lidske-zdroje-v-informacnich-technologiich-2020/>
- [24] O nás. JHV [online]. Pardubice [cit. 2022-04-14]. Dostupné z: <https://jhv.cz/o-nas>
- [25] Outsourcing IT služeb roste zejména u malých a středních firem. Týden.cz [online]. 2021 [cit. 2022-04-01]. Dostupné z: [https://www.tyden.cz/rubriky/byznys/outsourcing-it-sluzeb-roste-zejmena-u-malych-a-strednich-firem\\_552552.html](https://www.tyden.cz/rubriky/byznys/outsourcing-it-sluzeb-roste-zejmena-u-malych-a-strednich-firem_552552.html)
- [26] Outsourcing. Altaxo: Komplexní služby pro podnikatele [online]. Praha, b.r. [cit. 2022-04-01]. Dostupné z: <https://www.altaxo.cz/provoz-firmy/personalistika/prijem-zamestnancu/outsourcing>
- [27] Podniková kultura. Altaxo [online]. [cit. 2022-04-27]. Dostupné z: <https://www.altaxo.cz/provoz-firmy/management/rizeni-podniku/podnikova-kultura>

- [28] Průmysl 4.0: Průmysl 4.0 - úvod do problematiky. ZNALOSTNÍ SYSTÉM PREVENCE RIZIK V BOZP [online]. [cit. 2022-04-14]. Dostupné z: <https://zsbozp.vubp.cz/pracovni-prostredi/odvetvi/prumysl-4-0/464-prumysl-4-0-uvod-do-problematiky>
- [29] Reinženýring procesů (Reengineering). Managementmania [online]. 2015 [cit. 2022-04-01]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/reengineering>
- [30] Statistika & my [online]. 01. 2011 [cit. 2022-04-01]. ISSN 1804-7149. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/20541259/18041102.pdf/d7bef637-c1c7-40a1-a9fe-32bf0f137f12?version=1.0>
- [31] SWOT analýza. Managementmania [online]. [cit. 2022-04-28]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/swot-analyza>
- [32] Titul EY Podnikatel roku 2017 Pardubického kraje získali Jaromír a Jan Hvižďalovi z JHV - Engineering s.r.o. EY Podnikatel roku [online]. Pardubice, 2018 [cit. 2022-04-14]. Dostupné z: <https://www.podnikatelroku.cz/media/newsroom/titul-ey-podnikatel-roku-2017-pardubickeho-kraje-ziskali-jaromir-a-jan-hvizdalovi-z-jhv-engineering-s-r-o>
- [33] URBANCOVÁ, Hana. Vzdělávání zaměstnanců v českých organizacích. Práce a mzda [online]. 2018 [cit. 2022-04-13]. Dostupné z: <https://www.praceamzda.cz/clanky/vzdelavani-zamestnancu-v-ceskych-organizacich>
- [34] WALKER, Alfred J. Moderní personální management: nejnovější trendy a technologie. Praha: Grada, 2003. Management v informační společnosti. ISBN 80-247-0449-8.
- [35] ZOUNEK, Jiří a Petr SUDICKÝ. E-learning: učení (se) s online technologiemi. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012. ISBN 978-80-7357-903-6.