Zdeněk Caha et al.

Management lidských zdrojů

2017

Vysokoškolská učebnice sestavená kolektivem autorů z Vysoké školy technické a ekonomické v Českých Budějovicích.

Autorský tým:

Mgr. Zdeněk Caha, MBA, Ph.D.

Ing. Petra Pártlová, Ph.D.

Ing. Jarmila Straková, Ph.D.

doc. PhDr. Ing. Jan Urban, CSc.

prof. Ing. Jan Váchal, CSc.

Ing. Marek Vokoun, Ph.D.

Redakční úpravy:

Mgr. Martin Klement

Michal Šuta

Recenzenti:

prof. Ing. Jan Hron, DrSc., dr.h.c. (Česká zemědělská univerzita v Praze)

doc. PhDr. Alena Kajanová, Ph.D. (Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích)

Edition - Scientific and Technical Literature

© Mgr. Zdeněk Caha, MBA, Ph.D. et al.

ISBN 978-3-942303-52-1
EAN 9783942303521

Vydalo Ram-Verlag, Německo

Obsah

Úvod (Caha) ... 1
1 Teorie a podstata strategického řízení lidských zdrojů (Váchal) ... 3
2 Řízení a vedení spolupracovníků (Urban) ... 28
3 Změny ve vnitřním a vnějším prostředí podniku a jejich odraz v oblasti řízení lidských zdrojů (Straková) ... 43
4 Trh práce jako širší prostředí fungování lidských zdrojů (Vokoun) ... 56
5 Plánování lidských zdrojů (Vokoun) ... 67
6 Metody a formy získávání pracovníků a jejich stabilizace (Váchal) ... 81
7 Podnikové vzdělávání (Caha) ... 121
8 Controlling podnikového vzdělávání, jeho cíle a nástroje (Caha) ... 136
9 Pracovní výkon, jeho řízení a hodnocení (Caha) ... 144
10 Adaptační a kariérové plány (Pártlová) ... 157
11 Odměňování zaměstnanců (Vokoun) ... 179
12 Personální práce a personální útvary v systémovém pojetí podniku (Pártlová) ... 193
13 Motivace a stimulace pracovníků jako nástroj řízení pracovního výkonu (Straková) ... 216
14 Mezinárodní management lidských zdrojů (Vokoun, Caha) ... 232
15 Personální audit (Váchal) ... 243
16 Úvod do time managementu (Caha) ... 261
Seznam zdrojů ... 270
Seznam tabulek, obrázků a příloh ... 285
Přílohy ... 286
Autoři ... 292

Úvod

Záměrem této vysokoškolské učebnice je nastínit především studentům bakalářského a v některých vybraných kapitolách i studentům magisterského studia přehledným způsobem nejen všechna klíčová základní témata, nýbrž také vybraná pokročilejší témata spojená s personálním managementem a řízením lidských zdrojů v moderních organizacích.

Náš šestičlenný autorský tým členů katedry managementu Ústavu podnikové strategie Vysoké školy technické a ekonomické v Českých Budějovicích si byl při zpracování vysokoškolské učebnice vědom skutečnosti, že je důležité studentům podat aktuální přehled o dané problematice z teoretického i praktického hlediska, čemuž přizpůsobil i celkovou koncepci učebnice, její obsah a formu. Při přípravě učebnice jsme proto využili velké množství aktuálních zdrojů, které uvádíme pro přehlednost na konci jednotlivých kapitol a rovněž v celkovém seznamu zdrojů na konci publikace.

Samotná vysokoškolská učebnice je kromě úvodu a příloh rozdělena do 16 kapitol. Jednotlivé kapitoly se postupně věnují teorii a podstatě strategického řízení lidských zdrojů, řízení a vedení pracovníků, změnám vnějšího a vnitřního prostředí podniku, ovlivňujícími cíle a podobu tohoto řízení, plánování lidských zdrojů, trhu práce jako širšímu prostředí fungování lidských zdrojů, metodám získávání a výběru pracovníků a jejich stabilizaci, podnikovému vzdělávání, controllingu podnikového vzdělávání, jeho cílům a nástrojům, pracovnímu výkonu, řízení a hodnocení pracovního výkonu, adaptačním a kariérním plánům, odměňování zaměstnanců, personální práci a personálním útvarům, motivaci a stimulaci zaměstnanců, mezinárodnímu managementu lidských zdrojů, personálnímu auditu a úvodu do time managementu.

Za inovativní prvek této učebnice pokládáme zařazení kapitol, které dle našeho mínění k dané problematice rovněž náleží - jedná se o kapitolu, která se zabývá trhem práce, a dále o kapitoly, věnující se controllingu podnikového vzdělávání a time managementu.

Pevně věříme, že se nám podařilo vystihnout současné pojetí, význam a úkoly řízení lidských zdrojů, rozhodující činnosti a procesy personálního řízení včetně role manažerů a personalistů i vývoj koncepcí personální práce v jednotlivých oblastech.

Publikací bychom takto rádi obohatili tradiční výklad řízení lidských zdrojů o nejnovější poznatky jak v rovině teoretické, tak v rovině praktické.

V neposlední řadě taktéž doufáme, že zvolená forma výkladu bude pro studenty srozumitelná a čtivá a že u nich probudí zájem o prohloubení znalostí v oblasti personálního managementu a řízení lidských zdrojů.

Za cenné připomínky děkujeme recenzentům prof. Ing. Janu Hronovi, DrSc., dr.h.c. (Česká zemědělská univerzita v Praze) a doc. PhDr. Aleně Kajanové, Ph.D. (Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích).

Za autorský tým

Mgr. Zdeněk Caha, MBA, Ph.D.

1 Teorie a podstata strategického řízení lidských zdrojů

Úvod

Řízení lidských zdrojů je v obecné rovině definováno jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají – lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace. Analýzy fungování firem jednoznačně prokazují, že jedním ze základních faktorů úspěšnosti firem je schopnost zformovat lidské zdroje a využívat jich takovým způsobem, který zabezpečí plnění cíle organizace. Řízení lidských zdrojů je záležitostí každého vedoucího pracovníka. Problém využití lidských zdrojů, jejich kvality a atraktivity pro investory se stává stále více klíčovou otázkou politické a sociální stability státu. Praxe řízení lidských zdrojů přináší řadu důkazů o tom, že vysoce úspěšné organizace se od méně úspěšných odlišují především způsobem, kterým dokáží formovat svůj lidský potenciál a maximálně jej motivovat k vysoké výkonnosti a k pozitivnímu vztahu k organizaci. Na tento složitý proces musí být nová manažerská generace teoreticky i prakticky připravena.

Řízení lidských zdrojů jako vědní disciplína

Každá vědní a profesní disciplína, kterou je nesporně také řízení lidských zdrojů, je ve svých počátcích 20. století vymezena ve statickém pojetí. Historickým vývojem prochází pod označením personalistika. V druhé polovině 90. let 20. století se zásadním způsobem mění postavení lidského faktoru ve světové tržní ekonomice i ve společnosti, což je impulzem i ke změnám v oblasti řízení lidských zdrojů. Základy pro tyto změny vytvořily autority světového managementu, kterými byly Maslow (1954), Likert (1967) a Mintzberg (1989). Znalosti a dovednosti jsou považovány za rozhodující faktor celosvětového vývoje a největším národním bohatství. Jako jeden z prvních toto vyslovil v roce 2001 z tribuny OSN Peter Drucker. Následovali další jako např. Walker (2003), Edersheimová (2007), Stuart (2013). V České republice se tomuto tématu věnovali např. Truneček (2003), Vodáček a Vodáčková (2006), Koubek (2007), Dvořáková (2012). Tyto vize se postupně odrazily v teoretické rovině i v samotné praxi

v řízení lidského faktoru v procesu výroby a služeb. Tyto změny lze specifikovat do několika vývojových etap.

První se týká obsahového i organizačního vymezení kategorie řízení lidských zdrojů. Akcentovány a v praxi implementovány jsou zásady minimalizace náplní personalistů, resp. personálních útvarů a přesun těchto činností do pracovních náplní bezprostředních vedoucích. Současně s tím dochází k výraznému zkvalitnění personálních útvarů prostřednictvím specialistů (psycholog, sociolog, právník apod.) a ke zvyšování profesní zdatnosti personalistů. Tento způsob je označována v odborné literatuře jako „minimalizace administrace a maximalizace komunikace“ (Armstrong 1999 a 2007, Horalíková 2000, Urban 2003, Koubek 2001 a 2007, Váchal, Vochozka a kol. 2013, Straková a Váchal 2013, Straková, Pártlová a Váchal 2016).

V další vývojové etapě koncem 20. století dochází k posilování interdisciplinárního základu, k uplatňování systémového i kontingenčního přístupu včetně implementace prvků strategického, projektového a krizového managementu do řízení lidských zdrojů (Armstrong 2002 a 2007, DeVito 2001, Robbins a Coulter 2005, Armstrong a Stepfan 2015). Třetí vývojová etapa je charakteristická novými personálními technologiemi a nástroji. Je podpořena nejmodernějšími informačními technologiemi, se zaměřením na procesní přístup, zapojení všech zaměstnanců a elektronizaci administrativních procesů. Uvedené systémy by měly vykazovat rozšiřitelnost a modularitu, variabilitu a přizpůsobování potřebám uživatelů, širokou škálovatelnost, orientaci na personální procesy, workflouw (on-line zpracování procesů např. evidence pracovní doby, přesčasové práce, plánování dovolených, návrhy a schvalování pracovních cest, plány vzdělávání, kariérové a adaptační plány apod.).

Na rozdíl od vyspělých západoevropských států, jako jsou např. Německo, Velká Británie, Švédsko, Norsko, Francie atd., jsou tyto aspekty v řízení lidského faktoru v ČR na samém začátku své implementace v podnikové sféře a ve službách. Jen velice pozvolna se v našich podmínkách začíná prosazovat tzv. flexikurita, tedy strategie, která je založená na sociální politice a flexibilitě spojené s jistotou pracovního místa. Koncept už dlouhodobě funguje např. v Dánsku nebo Finsku a souvisí se zaměstnáváním starších lidí nebo žen na rodičovské dovolené. Jak se odráží u řady českých autorů v jejich příspěvcích či vystoupení na konferencích, je v zájmu státu, podniků a celé společnosti tyto nové, progresivní metody v řízení lidských zdrojů urychleně zavádět do každodenní

praxe (Urban 2004, Halík 2008, Vojtovič 2011, Dvořáková 2012, Armstrong a Stepfan 2015, Koubek 2015).

Personální řízení (Řízení lidských zdrojů)

Řízení lidských zdrojů představuje nejnovější koncepci personální práce, která se v zahraničí začala formovat v průběhu 50. a 60. let 20. století. Využívá značný objem poznatků, které tvoří jeho společenskovědní multidisciplinární základ, zejména z teorie řízení, managementu, sociologických a psychologických disciplín, teorie organizace, organizačního chování, práva, ekonomie, andragogiky, etiky apod. Cílem a posláním managementu je dosahovat cílů organizace s co nejmenším vynaložením zdrojů – peněz, času, materiálu a lidí. Organizace, ve kterých manažeři působí, lze chápat jako řízené skupiny osob, vytvořené a fungující proto, aby mohlo být dosaženo cílů, kterých nemohou členové organizace dosáhnout jako jednotlivci (Urban 2003, Kociánová 2012, Koubek 2007).

Storey (1989) se domnívá, že řízení lidských zdrojů lze považovat za soubor vzájemně propojených politik vycházejících z určité ideologie a filozofie. Uvádí pak čtyři aspekty, které tvoří smysluplnou verzi řízení lidských zdrojů:

- zvláštní, specifická konstelace přesvědčení a předpokladů,
- strategické podněty poskytují informace pro rozhodování o řízení lidí,
- ústřední role liniových manažerů,
- spoléhání na soustavu „pák“ k formování zaměstnaneckých vztahů.

„Naši lidé jsou naším největším zdrojem“ - to je heslo, které se objevuje ve výročních zprávách mnoha podniků a které je rovněž nejdůležitějším prohlášením. Bez správných lidí na správném místě neexistuje žádná strategie, i když tato strategie formuluje jakékoliv úvahy vedoucí k úspěchu. Toto poznání vedlo k nedávnému rozvoji tzv. strategie řízení lidských zdrojů. Strategie řízení lidských zdrojů má dva základní cíle:

- řídit lidské zdroje podniku tak, aby zaměstnanci byli co nejlépe využiti a bylo dosaženo co nejvyšší produktivity,
- dosáhnout souladu mezi zájmy zaměstnanců a podniku z krátkodobého i z dlouhodobého hlediska.

K dosažení prvního cíle zvyšují podniky účast zaměstnanců na pracovním procesu. Druhého cíle dosahují zejména vytvořením plánů pracovních sil, ve kterých jsou obsaženy nejen pracovní plány zaměstnanců směřující k definovanému cíli, ale i jakým způsobem tohoto cíle dosáhnout (Dědouchová 2001, Armstrong 2007).

Řízení lidských zdrojů může být chápáno jako „tvrdé“ či „měkké“, přičemž vychází z konceptu „tvrdých“ a „měkkých“ faktorů řízení. „Tvrdé“ faktory řízení jsou faktory prosperity, neosobní faktory působení, tj. formální pravidla, organizační a pracovní normy. Jsou to faktory přesné, závazné, umožňující standardizaci postupů. „Měkké“ faktory řízení se vztahují k lidskému činiteli, k umění řídit, jsou to osobní faktory, tj. procesy ovlivňování mezilidských vztahů, motivace, vliv klimatu v organizaci, normy chování, identifikace s firmou. Tyto faktory se zaměřují na sdílení společných cílů, na zájem jednotlivců o osobní rozvoj. „Měkké“ faktory jsou obtížně měřitelné a kvantifikovatelné. „Tvrdé“ řízení lidských zdrojů lze charakterizovat důrazem na kvantitativní, praktické a podnikatelsky strategické stránky řízení lidí. Lidské zdroje jsou vyjádřeny počtem osob jako ekonomický faktor, jsou využívány podle podnikatelských potřeb. „Měkké“ řízení lidských zdrojů vychází z odkazu školy lidských vztahů, ze znalostí behaviorálních aspektů práce. Zdůrazňuje komunikaci, motivaci, vedení lidí, vzdělávání a rozvoj. „Měkké“ řízení lidských zdrojů reprezentuje jednání s pracovníky jako s ceněným aktivem organizace, jako se zdrojem konkurenční výhody plynoucí z oddanosti, angažovanosti, adaptability a vysoké kvality (dovedností, výkonu) pracovníků.

V souhrnu lze charakterizovat řízení lidských zdrojů následujícími rysy:

- důraz je kladen na zájmy managementu,
- řízení lidských zdrojů je oblastí řízenou vrcholovým managementem,
- důraz je kladen na uplatnění strategického přístupu,
- strategie lidských zdrojů je v souladu se strategií organizace,
- odpovědnost za řízení lidských zdrojů (jako významné manažerské činnosti) je na liniových manažerech,
- řízení lidských zdrojů sleduje dosažení konkurenční výhody prostřednictvím strategického rozmisťování loajální a schopné pracovní síly,

- důraz je kladen na participaci pracovníků, týmovou práci, formování týmů a flexibilitu.

Význam lidských zdrojů a řízení lidských zdrojů

Současné pojetí řízení lidských zdrojů přisuzuje lidským zdrojům (pracovníkům) a řízení lidských zdrojů (řízení a vedení pracovníků) zvláštní význam, protože považuje lidské zdroje za nejdůležitější zdroj organizace a řízení lidských zdrojů za nejdůležitější oblast řízení organizace (Šikýř 2014, Kociánová 2012). Teorie řízení se zabývá řízením a popisem systémů, metodami umožňujícími popisovat a modelovat struktury řízených procesů, modelovat chování systému a předvídat důsledky zásahů do řízených procesů. Řízení můžeme chápat jako informační působení řídícího systému na systém cílového chování. Cílem teorie řízení je nalézt optimální prostředky a formy k usměrnění chování systému vzhledem k požadovaným cílům (Kociánová 2012, Váchal, Vochozka a kol. 2013).

Úspěch organizací závisí na efektivitě jejich řízení, na co nejefektivnějším využívání zdrojů organizace, na schopnosti přizpůsobovat se změnám a zejména na řízení lidského potenciálu. Manažeři ovládající organizace mají pravomoci a zodpovědnost, aplikují principy, programy a metody managementu, využívají nové přístupy, jejich znalosti a dovednosti významně ovlivňují konkurenceschopnost organizace.

Management organizace dosahuje svých cílů prostřednictvím řízení lidských zdrojů. Jsou-li lidé považováni za nejvýznamnější z faktorů úspěšnosti organizace, nabývá personální řízení jako součást řízení organizace značného významu. Personální řízení je úzce svázáno s teorií řízení a managementem svým vývojem, podstatou i úkoly zajišťovanými realizací dílčích personálních činností. Pokud má personální útvar funkce plánovací, koordinační, informační, poradenskou i kontrolní, jsou pro personální specialisty znalosti i dovednosti v oblasti řízení velmi významné. Mnohé poznatky teorie řízení a managementu spoluvytvářejí základ studijního oboru personální řízení (Kociánová 2012).

Vývoj personálního řízení v České republice

Na počátku 90. let měla personalistika v České republice v důsledku předchozích desetiletí velice nízkou prestiž, což ovlivňovalo pozici personalistů ve struktuře

organizace. Zásadním úkolem oboru byl rozvoj profesionální úrovně personální práce a vzdělávání personálních specialistů. Úroveň personálního řízení v českých organizacích byla zejména v první polovině 90. let hodnocena ve srovnání s úrovní personálního řízení ve vyspělých zemích jako nízká. Význam personálního řízení byl podceňován, některé personální činnosti nebyly realizovány vůbec nebo byla jejich úroveň nedostatečná, personální práce byla často realizována pouze na úrovni personální administrativy. Personální řízení neplnilo dostatečné své úkoly. Nízká úroveň personálního řízení je dosud spojována zvláště s menšími organizacemi - personální práce (resp. personální administrativa) bývá v náplni práce jako „přívažek“ k základním pracovním povinnostem účetních, asistentek apod.

V průběhu 90. let 20. století se u nás rozvíjela teorie i praxe personálního řízení, obor se hlásil k tradicím české personalistiky první republiky. Odborníci i praktici vycházeli ze zkušeností zahraniční podnikové praxe, využívaly se práce publikované ve světě. Bylo však třeba zahraniční know-how personálního řízení převést do našich domácích podmínek. Na organizace u nás významně působilo i mezinárodní personální řízení. Personalisté se vzdělávali nejen v průběhu školního vzdělání. Významný vliv na personální řízení v našich organizacích měla i certifikace systémů managementu. V úrovni personálního řízení v organizacích byly v 90. letech značné rozdíly. Tyto rozdíly přetrvávají až do současnosti (Kociánová 2012).

Personální strategické řízení

Personální strategie (strategie řízení lidských zdrojů) může být vnímána jako soubor dlouhodobých a střednědobých plánů, přístupů a hodnot, které vedou k naplnění personálních cílů a naplnění personální vize podniku. Personální strategické řízení není pouze záležitostí velkých podniků, ale je nezbytné i v malých a středních firmách. Rozdíl spočívá pouze v tom, že velké podniky musejí při svých strategických úvahách a formulování podnikové personální strategie brát v úvahu širší okruh vnějších faktorů a pochopitelně i svůj komplikovanější vnitropodnikový mechanismus a svou komplikovanější organizační strukturu.

Personální strategie organizace se týká dlouhodobých, obecných a komplexně pojatých cílů v oblasti potřeby pracovních sil a zdrojů pokrytí této potřeby i v oblasti využívání pracovních sil, hospodaření s nimi. Její nedílnou součástí jsou představy o cestách a metodách, jak těchto cílů dosáhnout. Personálních cílů může být definováno značné

množství, což závisí, jak již bylo zmíněno, na celkové podnikové strategii a vnitřních a vnějších podmínkách podniku. Jako příkladem lze uvést následující cíle:

- stabilizovaný personál s nízkou mírou odchodů,
- kompetentní lidské zdroje v procesu permanentního rozvoje,
- maximální bezpečnost práce na pracovišti,
- účast řadových pracovníků na řízení podniku,
- učinění podniku vyhledávaným zaměstnavatelem v regionu (Koubek 2007 a 2011, Žufan, Hán a Klímová 2013).

Personální strategie je součástí komplexní strategie podniku a je harmonicky svázána s ostatními sektorovými strategiemi tak, aby společně naplňovaly strategické cíle podniku. Lidské zdroje jsou klíčovým faktorem naplňování cílů podniku a způsob jejich řízení má tedy podstatný vliv na celkovou úroveň úspěšnosti a konkurenceschopnosti podniku. Způsob řízení lidských zdrojů podniku tak musí být v souladu se způsoby naplňování strategických cílů v oblasti produkce výrobků a služeb, ekonomiky a financí podniku, marketingu apod. (Žufan, Hán a Klímová 2013).

Pojetí lidských zdrojů

Pojem řízení lidských zdrojů, odvozený z anglického human resource management (HRM), se v odborné literatuře i běžném životě používá ve dvou souvisejících významech. Zabývá se vším, co souvisí se zaměstnáváním a řízením lidí v organizacích. Zahrnuje činnosti týkající se strategického řízení lidských zdrojů, řízení lidského kapitálu, řízení znalostí, společenské odpovědnosti organizace, rozvoje organizace, zabezpečování lidských zdrojů (plánování lidských zdrojů, získávání a výběru zaměstnanců, řízení talentů), řízení pracovního výkonu a odměňování zaměstnanců. V prvním významu označuje personální práci, resp. personalistiku, která se zabývá řízením a vedením lidí v organizaci. Ve druhém významu označuje současné pojetí personální práce a současné přístupy k řízení a vedení lidí v organizaci.

Samotný pojem lidské zdroje, odvozený z anglického human resources (HR), se používá v různých významech. Obvykle označuje lidi pracující v organizaci, avšak rovněž označuje personální práci týkající se řízení a vedení lidí v organizaci, personální

útvar zastřešující řízení a vedení lidí v organizaci nebo personalisty zajišťující řízení a vedení lidí v organizaci (Ulrich 2009). V podnikové praxi je označení HR chápáno a používáno především ve významu personálního útvaru nebo personalistů (Šikýř 2014, Armstrong a Taylor 2015a).

V malých firmách zodpovídá za rozvoj lidských zdrojů manažer, který řídí, vede podřízené zaměstnance a nepotřebuje k tomu personalistu. Ve středních firmách je vytvořeno již minimální personální oddělení, které není příliš vnitřně členěno. Ve velkých firmách se setkáváme se členitějšími modely řízení rozvoje lidských zdrojů. Také tady odpovídá za rozvoj pracovníků manažer, ale má k tomu různě zaměřené personalisty (Hroník 2006).

Vývoj pojetí řízení lidských zdrojů

Teoretické základy řízení lidských zdrojů byly položeny během první světové války, kdy se v muničních továrnách zaváděl pojem péče o pracovníky. Od pracovníků jako subjektů se zájem později přesunul na vykonávanou práci, což ilustruje označení řízení práce, resp. řízení pracovních sil, který se v souvislosti s teorií řízení lidských zdrojů objevuje ve 20. a 30. letech 20. století. Ve 40. letech lze vysledovat snahu o propojení chápání zaměstnance jako jednoty konkrétního individua a jeho pracovní činnosti – začíná být užíván pojem personální řízení. Tento pojem byl v současnosti takřka nahrazen pojmem řízení lidských zdrojů (Armstrong a Taylor 2015a).

Řízení lidských zdrojů nahradilo přístup k řízení lidí vycházející z teorie lidských vztahů, jejíž základy položil Elton Mayo (1933) s využitím výsledků výzkumného projektu prováděného ve 20. letech 20. století a známého jako hawthornské studie. Členové této školy věřili, že produktivita je přímo spojená se spokojeností s prací a že výsledky práce lidí budou výraznější, jestliže někdo, koho respektují, o ně projeví zájem. Řízení lidských zdrojů také do značné míry překonalo humanismus – víru, kterou vyznávali autoři jako Likert (1961) a McGregor (1960). Podle ní je lidský faktor při studiu chování v organizaci rozhodující a s lidmi by se mělo zacházet jako s odpovědnými a progresivními bytostmi (Armstrong a Taylor 2015b).

Koncepce řízení lidských zdrojů

Vývoj koncepce řízení lidských zdrojů lze členit zhruba po desetiletích. V 80. letech převažovala témata podnikové kultury, jejího řízení a propojování s firemní strategií a ostatními firemními procesy v zájmu dosažení konkurenční výhody prostřednictvím zaměstnanců. Každá koncepce řízení lidských zdrojů v konečném důsledku souvisí s každou jinou koncepcí. Např. hodnocení výkonu se vyskytuje v mnoha oblastech praxe lidských zdrojů včetně zajišťování zdrojů, řízení výkonnosti, rozvoje kariéry, propagaci a disciplíny (Tureckiová 2004).

Na konci poslední dekády 20. století se začíná modifikovat také označení koncepcí personální práce v organizacích – stále výrazněji se vedle označení řízení lidských zdrojů začínají používat spojení rozvoj lidských zdrojů, případně rozvoj lidského kapitálu. Někdy se také hovoří o „people managementu“ (toto označení pochází – na rozdíl od řízení lidských zdrojů – z britské angličtiny; zatím nemá český ekvivalent, případně se překládá jako vedení lidí). Tyto proudy v personální práci nemají dosud teoretický koncepční rámec, ukazují spíše na změny v důrazech. Člověk už není chápán pouze jako pracovní síla či zdroj, ale jako svébytná, myslící a tvořivá lidská bytost. Strategický rozměr, který do úvah o postavení člověka v podniku vnesla koncepce řízení lidských zdrojů, je však zachován, nebo dokonce ještě posílen.

Z charakteristik řízení lidských zdrojů lze říci, že je:

- rozmanité,
- strategické s důrazem na integraci,
- orientované na loajalitu a angažovanost,
- založené na přesvědčení, že s lidmi by mělo být zacházeno jako s bohatstvím, jako s aktivy (lidských kapitál),
- ve svém přístupu k zaměstnaneckým vztahům spíše unitaristické než pluralistické a spíše individualistické než kolektivistické,
- aktivita prováděná manažery – praktické řízení lidských zdrojů je záležitostí liniových manažerů,

- zaměřené na podnikové hodnoty.

Koncepci řízení lidských zdrojů tak můžeme na jedné straně považovat za vývojovou etapu personálního řízení (resp. personalistiky), ovšem zároveň o ní můžeme hovořit jako o „revoluční“ změně v pohledu na subjekt (nositele) i objekt (klienta nebo uživatele služeb) personální práce (Tureckiová 2004, Armstrong 2007, Martin 2010).

Teoretická východiska koncepce řízení lidských zdrojů

Nový přístup k řízení lidí v organizacích a současně formování teoretických úvah o nové koncepci řízení lidí vychází z představy o lidských zdrojích. Jeho tvůrci zpravidla čerpají z teoretických a praktických výsledků rozvoje managementu a koncepce personálního řízení 70. a počátku 80. let a soustřeďují se na vymezení a charakteristiku odlišnosti nové koncepce od předcházející a o možnostech její aplikace v praxi personálního řízení. Proto ve většině případů otázky jejich historické a logické podmíněnosti zůstávají v pozadí odborného vědeckého zájmu. V důsledku absence analýzy a zdůvodnění historických a logických souvislostí vzniku a rozvoje se ztrácí jejich skutečná podstata a relevantní charakteristiky.

Koncepce řízení lidských zdrojů se objevuje v období aktivní propagace a popularizace nových směrů a přístupů v managementu koncem 20. století. V mnoha publikacích z tohoto období jejich autoři prezentují charakteristiky úspěšných výrobních organizací a uskutečňují analýzu moderních manažerských idejí a nástrojů, které se podepsaly pod jejich úspěšností (Vojtovič 2011).

Hodnocení úrovně řízení lidských zdrojů

Během uskutečňování strategií a politik lidských zdrojů je důležité systematicky hodnotit úroveň personalistiky v organizaci, hlavně úroveň jednotlivých personálních činností (výběr, hodnocení, odměňování, vzdělávání apod.) a jejich dopad na schopnosti, motivaci, podmínky a výkon zaměstnanců, což jsou parametry, které determinují podstatné výsledky organizace, zvláště provozní výsledky (produktivita, kvalita, hospodárnost), tržní výsledky (objem prodeje, tržní podíl, spokojenost zákazníků) i finanční výsledky (náklady, výnosy, zisk) organizace.

Mezi dílčí nástroje hodnocení úrovně řízení lidských zdrojů v organizaci patří:

- hodnocení zaměstnanců, to znamená zkoumání a posuzování úrovně schopností, motivace, výsledků a chování zaměstnanců,
- personální audit, to znamená hodnocení celkové úrovně lidských zdrojů a efektivnosti jednotlivých činností řízení lidských zdrojů v organizaci,
- personální benchmarking, to znamená porovnávání úrovně lidských zdrojů a činností řízení lidských zdrojů ve vlastní organizaci s úrovní lidských zdrojů a činností řízení lidských zdrojů ve srovnatelných organizacích.

Do určité míry lze měřit ty výsledky, které mohou tvořit základ pro hodnocení úspěšnosti strategického plánování řízení lidských zdrojů. Další možností je měřit plánované úrovně poptávky vůči aktuální úrovni v konkrétním okamžiku v budoucnosti. Ale nejvýmluvnějším důkazem úspěšného strategického plánování pro řízení lidských zdrojů v organizaci je, když jsou lidské zdroje důsledně v souladu s potřebami organizace.

Komplexním přístupem k hodnocení úrovně řízení lidských zdrojů v organizaci je personální controlling, který s využitím kombinace rozmanitých nástrojů (např. personální statistiky, personální poměrové ukazatele, personální benchmarking, personální audit apod.) zkoumá a posuzuje jak krátkodobou kvantitativní úroveň činností řízení lidských zdrojů ve vztahu k operativním úkolů řízení lidských zdrojů (schopnost získávat, využívat a rozvíjet schopné a motivované lidi k vykonávání sjednané práce, dosahování požadovaného výkonu a realizace strategických cílů organizace), tak dlouhodobou kvalitativní úroveň systému řízení lidských zdrojů ve vztahu ke strategickým cílům řízení lidských zdrojů (udržitelný rozvoj, dlouhodobá prosperita, trvalá konkurenceschopnost apod.) (Šikýř 2014, Sims 2002).

Současná praxe a proces řízení lidských zdrojů

Praxe řízení lidských zdrojů se již neřídí původní filozofií, pokud se jí někdy řídila. Současné řízení lidských zdrojů je prostě to, co personalisté a linioví manažeři běžně dělají. Jen málo pozornosti se věnuje teoretickým východiskům řízení lidských zdrojů, což je škoda, protože pochopení samotné podstaty v podobě rozmanitých modelů řízení lidských zdrojů poskytuje solidní základny pro aplikaci a rozvoj praktických přístupů

k řízení lidských zdrojů. V úvahu je však třeba vzít také jistá omezení filozofie řízení lidských zdrojů (Armstrong a Taylor 2015a).

Management řízení lidských zdrojů je jakýsi proces obsahující devět klíčových kompetencí řízení lidských zdrojů. První tři činnosti zajišťují identifikování a výběr kompetentních zaměstnanců, další dvě jsou zaměřeny na to, aby zaměstnanci trvale zvyšovali a aktualizovali své znalosti a dovednosti a tři poslední aktivity pomáhají organizaci udržovat si kompetentní a trvale vysoce výkonné zaměstnance. Daný proces je ovlivňován vnějším prostředím a jeho omezeními. Nejdůležitějšími faktory, které přímo ovlivňují proces řízení lidských zdrojů, jsou odborové organizace zaměstnanců, zákony a vládní regulace (Robbins a Coulter 2004).

Úkolem řízení lidských zdrojů v nejobecnějším pojetí je sloužit tomu, aby byla organizace výkonná a aby se její výkon neustále zlepšoval. Zabezpečit tento úkol lze jen neustálým zlepšováním využití všech zdrojů, kterými organizace disponuje, tj. materiálních, finančních, informačních a lidských zdrojů. Manažeři naplňují úkol řízení lidských zdrojů, když řídí a vedou ostatní lidi k vykonávání sjednané práce, dosahování požadovaného výkonu a k realizaci strategických cílů organizace. Řízení lidských zdrojů je bezprostředně zaměřeno na neustálé zlepšování využití a neustálý rozvoj pracovních schopností lidských zdrojů, ale protože lidské zdroje rozhodují o využívání materiálních a finančních zdrojů, souvisí řízení lidských zdrojů zprostředkovaně i se zlepšováním zbývajících zdrojů organizace.

Strategické řízení lidských zdrojů

Významnou charakteristikou definice řízení lidských zdrojů je to, že je strategické. Tato charakteristika je vyjádřena pojetím strategického řízení lidských zdrojů – integrovaným přístupem k vytváření strategií lidských zdrojů (personální strategií), které umožňují organizacím plnit jejich cíle. Strategické řízení lidských zdrojů je praktickým vyústěním personální strategie organizace. Dále se týká procesu propojování postupů v personální práci s podnikovou strategií. Je to konkrétní aktivita, konkrétní úsilí, směřující k dosažení cílů obsažených v personální strategii. Strategické řízení lidských zdrojů je záležitostí liniových manažerů, kteří je směrují a uplatňují za účelem uskutečňování strategií lidských zdrojů, personálních strategií.

Stejně jako v případě personální strategie je i strategické řízení lidských zdrojů provázáno se strategickým řízením organizace, pramení v něm, ale je zároveň jeho ústředním proudem. Nástrojem strategického řízení lidských zdrojů je strategické (dlouhodobé) personální plánování. Vytváří proces pro přechod od podnikové strategie ke schopnosti organizace a následně k uplatňování personálních postupů. Personální plánování často popisuje procesy, pomocí kterých vyúsťují podnikové strategie do personálních kroků. Strategické řízení lidských zdrojů slouží stranám zainteresovaným na podniku (investoři, zákazníci a pracovníci), které chtějí, aby podnik přinášel výsledky. Abychom pochopili pojem strategického řízení lidských zdrojů, je nezbytné chápat pojetí strategie, na němž je založeno.

Strategické řízení lidských zdrojů přisuzuje lidským zdrojům mimořádné postavení mezi ostatními zdroji (materiálními, finančními nebo informačními) a vyzdvihuje zásadní význam lidských zdrojů pro dosažení úspěchu organizace, především pro dosažení trvalé konkurenční výhody organizace. Jedná se zejména o přístup k rozhodování o záměrech a plánech organizace v podobě politiky, programů a praxe týkající se zaměstnávání lidí, získávání, výběru a stabilizace pracovníků, vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, řízení pracovního výkonu, odměňování a pracovních vztahů.

Strategické řízení lidských zdrojů uplatňuje takzvaný na zdrojích založený pohled na organizaci, jehož podstatu formulovat Wernerfelt (1984) a později doplnil Barney (1991). Tento přístup vychází z předpokladu, že organizace dosahuje trvalé konkurenční výhody, pokud má k dispozici zdroje, které mají potenciál trvalé konkurenční výhody (Šikýř 2014, Ulrich 2009, Koubek 2007, Armstrong 2007).

Strategické řízení lidských zdrojů získalo velkou pozornost v posledních letech, zejména v oblasti řízení lidských zdrojů. Studie strategického řízení lidských zdrojů se odlišuje od tradičního řízení lidských zdrojů dvěma klíčovým vlastnostmi:

- organizační systémový přístup k řízení lidských zdrojů,
- starost o účinky řízení lidských zdrojů na výkonnosti organizace.

Strategické řízení lidských zdrojů lze popsat jako proces propojení politiky řízení lidských zdrojů a činností se strategickými cíli a úkoly organizace s cílem vytvořit organizaci (Raj 2007).

Strategické řízení lidských zdrojů je specifický přístup k vytváření a uskutečňování strategií lidských zdrojů, které jsou integrovány se strategií organizace a podporují dosahování strategických cílů organizace. Boxall (1996) popsal strategické řízení lidských zdrojů jako spojení mezi řízením lidských zdrojů a strategickým řízením. Schuler a Jacksonová (2007, s. 5) vymezili podstatu strategického řízení lidských zdrojů jako *„systematické spojování lidí s organizací“*.

O strategickém řízení lze také říci, že je *„ve své podstatě […] koncepční, protože vyjadřuje obecnou představu o dosahování souladu mezi řízením lidských zdrojů a strategií organizace, o významu strategického přístupu k řízení lidských zdrojů a o smyslu vytváření a uplatňování vzájemně se doplňujících a podporujících strategií lidských zdrojů. Strategické řízení lidských zdrojů se rovněž zabývá uplatňováním strategického přístupu v každodenní práci personalistů, kteří spolupracují s manažery a zajišťují, že prováděné činnosti řízení lidských zdrojů podporují dosahování strategických cílů a vytváření přidané hodnoty“* (Armstrong a Taylor 2015b, s. 58).

Hlavním cílem strategického řízení lidských zdrojů je formovat strategickou schopnost organizace zabezpečováním kvalifikovaných, loajálních a dobře motivovaných pracovníků. Strategické řízení lidských zdrojů je přístupem k rozhodování o záměrech a plánech organizace, týkajících se charakteru zaměstnávání lidí a strategie, politiky a praxe získávání a výběru pracovníků, jejich vzdělávání, rozvoj a řízení kariéry, řízení pracovního výkonu, odměňování a pracovních vztahů. Strategické řízení lidských zdrojů je řízení integrované, vícenásobně propojené – strategie lidských zdrojů jsou zpravidla vertikálně integrované se strategií organizace a horizontálně integrované mezi sebou navzájem.

Strategie řízení lidských zdrojů se orientuje na kroky odlišující organizaci od konkurence. Konkurenční postavení organizace zajistí talentovaní pracovníci s vynikajícími výkony, flexibilitou, inovačními schopnostmi a schopnostmi poskytovat zákazníkovi vysokou úroveň služeb. Strategie a politika organizace v oblasti lidských zdrojů jsou jedinečnou směsí mnoha procesů, postupů, osobností, stylů, schopností a kultury organizace. Strategie lidských zdrojů zajistí, že organizace bude mít kvalitnější lidi než její konkurenti, že bude vytvářet jedinečný intelektuální kapitál, že se bude rozvíjet kultura povzbuzující v organizaci proces učení. Řízení lidských zdrojů má strategický charakter, naproti tomu je zpochybňována možnost zapojení tradičního

personálního řízení do strategických oblastí organizace (strategická podstata řízení lidských zdrojů je uváděna jako podstatný rozlišující znak). Pojetí řízení lidských zdrojů zdůrazňuje zájmy organizace, zájmy členů organizace jsou uznávány, avšak zájmům organizace podřízeny (Kociánová 2012).

Strategické řízení lidských zdrojů se zabývá vztahem mezi strategickým řízením organizací a řízením lidských zdrojů (Boxall 1996). Strategické řízení se zaměřuje na rozsah a směřování organizace a často zahrnuje jednání s nejistotou a složitostí. Johnson a Scholes (2002) definují strategické řízení z hlediska následujících tří hlavních prvků. Prvním z nich je porozumění strategické pozici organizace. Znamená to porozumět

- vlivu vnějšího prostředí na organizační strategie,
- organizaci strategických schopností,
- vlivu i očekávání jejich klíčových zainteresovaných stran.

Druhým prvkem je řízení výkonu strategického rozhodnutí a možných budoucích strategií, usilování o konkurenční výhodu (nebo organizační efektivitu v případě veřejného sektoru a dobrovolných organizací). Třetím prvkem je převedení strategie do akce, a to prostřednictvím vývoj odpovídajících struktur, procesů a zdrojů v rámci organizace a řízení změn.

Lidé jsou klíčovým zdrojem, kriticky ovlivňují každý z těchto prvků strategického řízení. Lidé tvoří významnou složku organizačních strategických schopností a schopnost porozumět organizační strategické pozici bude do značné míry záviset na organizačních schopnostech osob. Lidské schopnosti mají také vliv na výkon, strategické volby a účinnost způsobu, jakým je strategie prováděna prakticky. Vztah mezi organizační strategií lidských zdrojů a jejím strategickým řízením je proto velmi důležitá (Millmore 2007).

Řízení lidských zdrojů zkoumá vztah lidských zdrojů a strategického řízení. Mnoho úspěšných podniků často uvádí, že klíčem k jejich úspěchu jsou lidé. V souladu s tímto názorem se většina firem domnívá, že lidské zdroje, nikoli finanční nebo technologické prostředky mohou nabídnout konkurenční výhody. To znamená, že zdroje konkurenční výhody se posunuly z finančních prostředků do technických prostředků a nyní lidského

kapitálu. Proto by řízení lidských zdrojů mělo být uznáno jako zdroj konkurenční výhody.

Jednotlivé definice vysvětlují, že lidské zdroje jsou zdrojem dovedností, že lidé z organizace se sdružují s cílem udržet se při životě. Strategické řízení lidských zdrojů se zabývá řízením lidského kapitálu organizace takovým způsobem, aby bylo dosaženo konkurenční výhody. Podniky s vysoce kvalifikovanou pracovní sílou řeší, jakým způsobem tyto pracovníky vést, aby dosáhly konkurenční výhody. V tento moment se řízení lidských zdrojů stává strategickým řízením lidských zdrojů (Dhar 2008).

Strategické řízení lidských zdrojů bylo a zůstává jednou z nejmocnějších a nejvlivnějších myšlenek, které se objevily v oblasti podnikání a řízení v průběhu posledních 25 let. Myšlenka strategického řízení lidských zdrojů dokazuje, že způsob, jakým jsou lidé řízeni, by mohl být jedním z klíčových faktorů ovlivňujících konkurenceschopnost podniku (Salaman, Storey a Billsberry 2005).

Podstata strategického řízení lidských zdrojů

Strategické řízení lidských zdrojů definuje postupy řízení pracovních sil, pomocí kterých je dosahováno cílů organizace. Ačkoli mluvíme o postupech, Armstrong a Taylor (2015b) hovoří spíše o konceptech a dále zpřesňují definici strategického řízení lidských zdrojů takto: *„Strategické řízení lidských zdrojů je přístup založený spíše na určitých konceptech než konkrétních postupech. To poskytuje východiska pro vytváření a uplatňování obecných i specifických strategií lidských zdrojů na základě strategického posouzení současného stavu organizace i stávající úrovně řízení lidských zdrojů. Strategické řízení lidských zdrojů zahrnuje přijímání strategických rozhodnutí a určování strategických priorit. Podstatou strategického řízení lidských zdrojů je dosahování strategického souladu mezi strategií organizace a strategií lidských zdrojů tak, aby strategie lidských zdrojů podporovala uskutečňování strategie organizace.“* Je ale nutné mít na paměti, že *„strategické řízení lidských zdrojů není jen strategické plánování, stejně jako není jen vytváření a uskutečňování jednotlivých strategií lidských zdrojů. Strategické řízení lidských zdrojů se především zabývá dosahováním strategického souladu mezi záměry a činnostmi personalistů a organizace. Strategické řízení lidských zdrojů se zabývá jak strategiemi lidských zdrojů, tak strategickou rolí personalistů v organizaci“* (Armstrong a Taylor 2015b, s. 61).

Snad nejvýznamnějším rysem řízení lidských zdrojů je důraz kladený na strategickou integraci, která vychází z vize a vedení vrcholového managementu a která vyžaduje, aby této vizi byli lidé plně oddáni (Armstrong a Taylor 2015a). Guest (1987, 1989a, 1989b, 1991) se domnívá, že je to hlavní politický cíl řízení lidských zdrojů, který se týká schopností organizace integrovat záležitosti řízení lidských zdrojů do strategických plánů, zabezpečit, aby různé stránky řízení lidských zdrojů byly ve vzájemném souladu, a vést liniové manažery k tomu, aby do svého rozhodování zařadili hledisko řízení lidských zdrojů.

Význam strategického řízení lidských zdrojů

David Guest (1987) definoval čtyři politické cíle, o kterých věří, že mohou být použity jako testovatelné výroky v řízení lidských zdrojů:

- strategická integrace – schopnost organizace integrovat otázky řízení lidských zdrojů do svých strategických plánů,
- vysoké závazky – behaviorální závazek k výkonu dohodnutých cílů a postojů, závazek se odráží v silné identifikaci s podnikem,
- vysoká kvalita – vztahuje se na všechny aspekty manažerského chování, které se odráží přímo na kvalitě zboží a služeb,
- flexibilita – funkční flexibilita a existence adaptabilní organizační struktury se schopností řídit inovace.

Karen Legge (2004) definovala řízení lidských zdrojů tak, že politiky v oblasti lidských zdrojů by měly být v souladu se strategickým obchodním plánováním a sloužit k posílení vhodné (nebo změnit nevhodné) organizační kultury. Lidské zdroje jsou cenným zdrojem konkurenční výhody, pokud podniky podporují ochotu zaměstnanců jednat pružně v zájmu organizace.

Hlavní prvky strategie řízení lidských zdrojů mohou být spojeny s organizační kulturou. Plánování lidských zdrojů vymezuje rovnováhu mezi nabídkou a poptávkou lidských zdrojů v organizaci, vzdělávání a rozvoj hrají důležitou roli při vštěpování kultury orientované na výkonnost, vedení pomocí odměn posiluje podnikovou kulturu, kterou plánování nástupnictví pomáhá udržet. Dříve byla ústředním bodem přemýšlení

podniků produktivita, v současné době je uchovávání a řízení lidských zdrojů považováno za stejně důležitý aspekt jako produktivita (Regis 2008).

Cíle strategického řízení lidských zdrojů

Hlavním cílem strategického řízení lidských zdrojů je vytvářet stanovisko k tomu, jak lze zacházet se záležitostmi, které se týkají lidí. Umožňuje a usnadňuje strategická rozhodnutí, která je třeba udělat a která mají významný a dlouhodobý dopad na chování a úspěšnost organizace tím, že zabezpečují, aby organizace měla kvalifikované, oddané a dobře motivované pracovníky potřebné k dosahování trvalé konkurenční výhody (Boxall a Purcell 2011, Hendry 2012, Lawler 2012, Brauns 2013, Armstrong a Taylor 2015a). Jeho hlavním důvodem je výhoda plynoucí z existence dohodnuté a srozumitelné základny pro dlouhodobé vytváření přístupů k řízení lidí, která poskytuje jakýsi ukazatel směru v často turbulentním, vysoce proměnlivém prostředí (Armstrong 2007).

Armstrong a Taylor (2015b) definují tři hlavní cíle strategického řízení lidských zdrojů následujícím způsobem: *„Prvním cílem je dosažení vertikální integrace mezi strategiemi lidských zdrojů a strategií organizace i horizontální integrace mezi strategiemi lidských zdrojů. Druhým cílem je poskytovat určitou jistotu v proměnlivém podnikatelském prostředí a podporovat uspokojování potřeb organizace, kolektivů i jednotlivců vytvářením a uplatňováním účelných a účinných politik a postupů v řízení lidských zdrojů. Třetím cílem je podporovat vytváření a uskutečňování strategie organizace vyhledáváním možností zhodnocování výhod plynoucích ze silných stránek lidských zdrojů“* (Armstrong a Taylor, 2015b, s. 61-62).

Aby byly naplněny cíle strategického řízení lidských zdrojů, jsou využívány k tomu určené nástroje, které *„umožňují analyzovat podmínky a požadavky organizace i efektivnost uplatňovaných strategií, politik a postupů v řízení lidských zdrojů“* (Armstrong a Taylor 2015b, s. 753).

Východiska strategického řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů vychází z řady teorií, které se tykájí psychologie, strategického řízení, lidského kapitálu, nebo pracovních vztahů. Kvůli využití spektra poznatků různých vědních disicplín a jeho dopadu zprvu *„mnozí akademici kritizovali filozofii*

řízení lidských zdrojů jako manažeristickou a manipulativní, ale kritické hlasy postupně utichly, možná proto, že se začalo věřit, že pojem řízení lidských zdrojů je pouze synonymem známého personálního řízení" (Armstrong a Taylor 2015b, s. 47).

Oproti personálnímu řízení je *„strategické řízení lidských zdrojů vyjádřením strategického přístupu k řízení lidských zdrojů, který souvisí s přijetím systematičtějšího a dlouhodobějšího pohledu na řízení lidských zdrojů v zájmu dosahování strategických cílů organizace. Strategické řízení lidských zdrojů vychází z pojetí strategického řízení a strategie"* (Armstrong a Taylor 2015b, s. 58).

Nové trendy v řízení lidských zdrojů

Lidská společnost se neustále mění a vyvíjí. Není přehnané tvrdit, že *„moderní společnost je společností informací. Proto stále významnější roli v řízení podniku sehrávají informace a informační technologie a je samozřejmé, že se tomuto trendu nevyhýbá ani řízení lidských zdrojů"* (Váchal, Vochozka a kol. 2013, s. 285-286). Tyto technologie snižují náklady nebo zrychluji poskytování personálních produktů a služeb zákazníkům uvnitř organizace. Internetové a další moderní a nově se vynořující technologie však samy o sobě z personálního útvaru nevytvoří strategického partnera podniku (Walker 2003). Současný moderní management vyžaduje vzájemné propojení pěti oblastí: jsou jimi lidé v personálních útvarech a jejich schopnosti, procesy používané k distribuci personálních produktů a služeb, kultura personálního útvaru, jeho struktura a používané technologie. Takto integrovaný přístup v podniku dokáže rychle a efektivně reagovat na změny v měnícím se prostředí, a přesto dosahuje dlouhodobých strategických cílů podniku. Firma, která chce uspět v konkurenční soutěži na globálním světovém trhu, musí dokázat na změny podmínek reagovat rychleji, pružněji a chytřeji než její soupeři (Donnelly et al. 1997).

Za charakteristické znaky a rysy moderního řízení lidských zdrojů lze považovat:

- sladění podnikové strategie se strategií řízení lidských zdrojů,
- využití potenciálu jednotlivců i celého podnikového kolektivu (přičemž potenciál celého kolektivu není prostým součtem schopností, znalostí, dovedností, zkušeností a způsobů jednání jedinců, ale čímsi více),

- řízení lidských zdrojů přestává být pouhou záležitostí odborných specialistů v personálních útvarech, ale za jejich pomoci se stává náplní práce všech vedoucích pracovníků,
- významně je posilována silná podniková kultura se stimulací ke sdílení jejích hodnot (na významu nabývá součinnost a důvěra), silná podniková kultura nahrazuje dřívější přísnou kontrolu,
- orientace na participativní způsob řízení, rozhodování, odměňování a sounáležitost zaměstnanců s organizací, směřování k týmové práci,
- orientace na kvalitu pracovního života a spokojenost zaměstnanců,
- péče o kvalifikační růst pracovníků se rozšiřuje s akcentem na péči o jejich osobní rozvoj a růst jejich lidského potenciálu, s důrazem na flexibilitu, adaptabilitu a především na vysokou tvořivost a invenci,
- lidské zdroje nabývají na významu jako lidský kapitál (intelektuální kapitál podniku) oproti dřívějšímu pojetí pracovní síly jako pouhé nákladové položky.

Zdroje konkurenceschopnosti na globálních světových trzích 21. století jsou:

- inovace – jejich prováděním podnik dokáže reagovat rychleji na změny v zákazníkově poptávce (na jeho nové potřeby, přání a požadavky), díky inovacím a v jejich důsledku je dosahováno odlišné – a z pohledu zákazníka vesměs vyšší – kvality nabízených inovovaných produktů,
- organizační transformace – změny v uspořádání vnitřního prostředí podniku vytvářejí podmínky pro vytváření nových, pružnějších a rychlejších vazeb se zákazníky v zájmu zlepšení úrovně na nich uskutečňovaných kontaktů, což ve svém důsledku vede ke zkrácení termínů dodávek nových produktů,
- strategické aliance – jde o vytváření dočasných a virtuálních spojeneckých svazků s prověřenými a spolehlivými subjekty, podnik účelně využívá volné zdroje svých partnerů (a většinou také rivalů) pro zabezpečení vlastních výrobních programů a dokáže tak výrazně snižovat vlastní náklady (a tím také ceny nabízených produktů).

Dále je třeba konstatovat, že *„změnou procházejí i požadavky na zaměstnance. Za zásadní změny v požadavcích na firemní lidské zdroje lze považovat následující:*

- *potřeba adaptability a flexibility,*
- *nutnost kreativního přístupu a rozvoj vlastních schopností (selfmanagement),*
- *pokles významu faktografických znalostí a kratší doba použitelnosti získaných znalostí,*
- *schopnost získat informace, pracovat s informacemi,*
- *nutnost celoživotních změn v kvalifikaci,*
- *vyšší význam neformální autority,*
- *schopnost vést a motivovat pracovníky,*
- *schopnost týmové práce, kooperace,*
- *kariéra jako řetěz změn a pohybu na trhu práce,*
- *schopnost práce v mezikulturním prostředí“* (Stýblo 2004, s. 4–5).

Jak bylo již výše zmiňováno, současná společnost je společností informací, potažmo znalostí. Proto se *„nedílnou součástí práce s lidským kapitálem je rozvíjení učící se organizace, vytváření výkonných týmů, podpora managementu znalostí a zhodnocování potenciálu zaměstnanců“* (Stýblo 2004, s. 7).

Jak uvádí Lepak a Snell (1998), mezi výzvy personalistiky pro 21. století se řadí: globalizace, různost, informační technologie a jejich rozvoj, intelektuální kapitál pracovníků, rychlost změn v podniku ovlivňující i organizační strukturu. Personalistika se také může stát katalyzátorem nových inovačních přístupů ke spolupráci a integraci. Tíž autoři vymezují i virtuální řízení lidských zdrojů, založené na propojování sítí vybudovaných na principu outsourcingu a využívající informace z různých elektronických zdrojů za účelem získávání a rozvoje pracovníků. Usheva (2016) tvrdí, že moderní personální management se opírá o vytváření týmu, jehož členové pracují na společném úkolu. Zároveň upozorňuje, že skupina osob pracujících na stejném oddělení, nebo ve stejné kanceláři automaticky nevytváří tým. V odborné literatuře se

začíná vymezovat pojem kreativní personální management, který představuje koncept, ve kterém organizace napomáhá rozvoji talentovaných pracovníků, snaží se začlenit toto myšlení do kultury organizace, personálním oddělením jsou připravovány programy pro potřeby talentovaných lidí a jejich nábor (Cascio a Boudreau 2016). Personální oddělení, které hledá a vybírá pracovníky pro jednotlivé pozice, má zásadní význam pro podnikový ekosystém (Sozen et al. 2016). Obdobné trendy najdeme u dalších autorů jako Walker (2003), Išoraité (2011), Brauns (2013), Subramaniam et al. (2013), Rahardjo (2014), Armstrong a Taylor (2015a) a Riccucci (2016).

Personální útvary rovněž procházejí obdobím transformace a inovace. Jsou definovány nové role personalistů a profesionálů v oblasti lidských zdrojů. V posledních několika letech byly role personalistů často spatřovány v podobě přechodu od přístupu, či pohledu:

- operativního ke strategickému,
- kvalitativního ke kvantitativnímu,
- krátkodobého k dlouhodobému,
- administrativního ke konzultativnímu,
- orientovaného na funkci k orientovanému na podnik a podnikání,
- zaměřeného na vnitřní záležitosti k zaměřenému na vnější záležitosti a zákazníka,
- reagujícího k iniciativnímu, proaktivnímu,
- zaměření na činnost k zaměření na řešení (Ulrich, 2009).

Role personalistů v podniku je vícečetná. *„Musejí plnit jak operativní, tak strategické role, musejí být dozorci, kontrolory i partnery a musejí přebírat odpovědnost jak za kvalitativní, tak za kvantitativní cíle, a to jak krátkodobé, tak dlouhodobé. Aby personalisté přidávali hodnotu ke své stále složitější, komplexnější práci, musejí vykonávat stále složitější, komplexnější a časem dokonce paradoxní role“* (Ulrich 2009, s. 44).

Zdroje:

ARMSTRONG, M., 1999. *Personální management*. Praha: Grada. ISBN 80-7169-614-5.
ARMSTRONG, M., 2002. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada. ISBN 80-247-0469-2.
ARMSTRONG, M., 2007. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1407-3.
ARMSTRONG, M. a S. TAYLOR, 2015a. *Personalistika*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5258-7.
ARMSTRONG, M. a S. TAYLOR, 2015b. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. 13. vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5258-7.
ARMSTRONG, M. a T. STEPFAN, 2015. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy.* Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5257-7.
BARNEY, J., 1991. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*. **17**(1), 99-120.
BOXALL, P., 1996. The strategic hrm debate and the resource-based view of the firm. *Human Resource Management Journal*. **6**(3), 59-75.
BOXALL, P. a J. PURCELL, 2011. *Strategy and human resource management*. 3rd edition. New York: Palgrave Macmillan. ISBN 9780230579354.
BRAUNS, M., 2013. Aligning strategic human resource management to human resources, performance and reward. *The International Business & Economics Research Journal* [online]. **12**(11), 1405-1410 [cit. 2016-10-20]. ISSN 1535-0754.
Dostupné z: https://www.cluteinstitute.com/ojs/index.php/IBER/article/view/8179/8218
CASCIO, W. F. a J. W. BOUDREAU, 2016. The search for global competence: From international HR to talent management. *Journal of World Business*. 51, 103-114. ISSN 1090-9516.
DĚDOUCHOVÁ, M., 2001. *Strategie podniku*. Praha: C. H. Beck. ISBN 80-7179-603-4.
DeVITO, J. A., 2001. *Základy mezilidské komunikace*. Praha: Grada Publishing, ISBN 80-7169-988-8.
DHAR, R., J., 2008. *Strategic human resource management*. New Delhi, India: Excel Books. ISBN 9788174465887.
DONNELLY, J. H. et al., 1997. *Management*. Praha: Grada. ISBN 80-7169-422-3.
DRUCKER, P., 2001. *Schlüsseljahre. Stationen meines Lebens*. Frankfurt am Main a New York: Campus-Verlag. ISBN 3-593-36771-8.
DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol., 2012. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-347-9.
EDERSHEIMOVÁ, E., 2007. *The Definitive Drucker: Challenges for Tomorrow's Executives - Final Advice from the Father of Modern Management.* New York: McGraw-Hill. ISBN 0-07-147233-9.
GUEST, D. E., 1987. Human resource management and industrial relations. *Journal of Management Studies*. **24**(5), 503-521.
GUEST, D. E., 1989a. Human resource management: its implications for industrial relations. In: *New Perspectives in Human Resource Management*. London: Routledge, 49-53.
GUEST, D. E., 1989b. Personnel and HRM: can you tell the difference? *Personnel Management*. 21, 48–51.
GUEST, D. E., 1991. Personnel management: the end of orthodoxy? *An International Journal of Employment Relations*. **29**(2), 149-175.
HALÍK, J., 2008. *Vedení a řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2475-1.
HENDRY, Ch., 2012. *Human Resource Management*: *a strategic approach to employment*. Oxford: Butterworth Heinemann. ISBN 075060994x.
HORALÍKOVÁ, M., 2000. *Personální řízení*. 4. vyd. Praha: Provozně ekonomická fakulta ČZU v Praze ve vydavatelství Credit. ISBN 80-213-0646-7.
HRONÍK, F., 2006. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada. ISBN 80-247-1458-2.
IŠORAITÉ, M., 2011. Human resources – key competitive resources for strategic organization management. *Societal Studies*. **3**(1), 31-58. ISSN 2029-2236.
JOHNSON, G. a K. SCHOLES, 2002. *Exploring corporate strategy: text and cases*. New Jersey: Financial Times Prentice Hall. ISBN 9780273651178.
KEŘKOVSKÝ, M. a M. DRDLA, 2003. *Strategické řízení firemních informací: teorie pro praxi*. Praha: C. H. Beck. ISBN 80-7179-730-8.
KOCIANOVÁ, R., 2012. *Personální řízení: východiska a vývoj*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3269-5.
KOUBEK, J., 1997. *Řízení lidských zdrojů - Základy moderní personalistiky*. 2. vyd. Praha: Management Press. ISBN 80-85943-51-4.
KOUBEK, J., 2001. *Řízení lidských zdrojů – Základy moderní personalistiky*. 3. vydání (přepracované). Praha: Management Press. ISBN 80-7261-033-3.

KOUBEK, J., 2007. *Řízení lidských zdrojů - Základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-168-3.
KOUBEK, J., 2011. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3823-9.
KOUBEK, J., 2015. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-288-8.
LAWLER, E., 2012. *Effective human resource management*. Stanford: Stanford University Press. ISBN 978-0-8047-8268-5.
LEGGE, K., 2004. *Human Resource Management. Rhetorics and Realities*. London: Palgrave Macmillan. ISBN 9781403936004.
LEPEK, G. P. a S. A. SNELL, 1998. Virtual HR: Strategic human resource management in the 21st century. *Human Resource Management Review*. **8**(3), 215-234. ISSN 1053-4822.
LIKERT, R., 1961. *New patterns of management*. New York: McGraw-Hill Inc. ISBN 978-0070378506.
LIKERT, R., 1967. *The Human Organization: Its Management and Value*. New York: McGraw Hill. ISBN 978-0070378513.
MARTIN, J., 2010. *Key concepts in human resource management*. Los Angeles: SAGE. ISBN 978144624822.
MASLOW, A. H. 1954. *Motivation and Personality*. New York: Harper and Row.
MAYO, E., 1933. *The human problems of an industrial civilization*. Cambridge, MA: Harvard.
McGREGOR, D., 1960. *The Human Side of Enterprise*. New York: McGrawHill.
MILLMORE, M., 2007. *Strategic human resource management: contemporary issues*. Harlow: Prentice Hall. ISBN 978-0-273-68163-2.
MINTZBERG, H. 1989. *Mintzberg on Management*. London: Collier Macmillan Publishers. ISBN 978-1416573197.
RAHARDJO, S., 2014. New roles of human resources in facing the changing challenge of business environment. *International Journal of Management Research and Reviews*. **4**(4), 464-470.
RAJ, R., 2007. *Corporate Planning and Strategic Human Resources Management*. Nirali Prakashan. ISBN 9380064144.
REGIS, R., 2008. *Strategic human resource management and development*. New Delhi: Excel Books. ISBN 9788174465924.
RICCUCCI, N., 2016. *Public personnel management*. 5th ed. New York: Routledge. ISBN 9780205012671.
ROBBINS, S. P. a M. COULTER, 2004. *Management*. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-0495-1.
ROBBINS, S. P. a M. COULTER, 2005. *Management*. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-0495-1.
SALAMAN, G., STOREY, J. a J. BILLSBERRY, 2005. *Strategic human resource management: theory and practice*. 2nd ed. Milton Keynes: Open University in association with Sage Publications. ISBN 1412919010.
SCHULER, R. S. a S. A. JACKSONOVÁ, 2007. *Strategic human resource management*. New York: Wiley. ISBN 9781405149594.
SIMS, R. R., 2002. *Organizational success through effective human resources management*. Westport, Conn.: Quorum Books. ISBN 1567204813.
SOZEN, H. C., VAROGLU, D., YELOGLU, H. O. a H. N. BASIM, 2016. Human or social resources management: Which conditions force HR departments to select the right employees for organizational social capital? *European Management Review*. 13, 3-18. ISSN 1740-4762.
STOREY, J., 1989. *New perspectives on human resource management*. London: Routlege.
STRAKOVÁ, J., PÁRTLOVÁ, P. a J. VÁCHAL, 2016. Effect of Non-Investment Measures upon the Stability of Agricultural Enterprises in the South Bohemian Region. *Littera Scripta*. **9**(2), 123-139. ISSN 1805-9112.
STRAKOVÁ, J. a J. VÁCHAL, 2013. Strategy Generation in the Conditions of the ITB in České Budějovice. *Inovacii investicii*. (3), 5-8. ISSN 2307-180X.
STUART, C., 2013. *Moderní management. Základní myšlenkové směry*. Praha: Management Press. ISBN 8072610198.
STÝBLO, J., 2004. *Personální management jako nástroj řízení změn*. Praha: VOX. ISBN 80-86324-43-5.
SUBRAMANIAM, A. et al., 2013. Strategic human asset management: evidence from North America. *Personnel Review*. **42**(3), 281-299. ISSN 0048-3486.
ŠIKÝŘ, M., 2014. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5212-9.
TRUNEČEK, J., 2003. *Znalostní podnik ve znalostní společnosti*. Praha: Professional Publishing. ISBN 80-86419-35-5.
TURECKIOVÁ, M., 2004. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada. ISBN 80-247-0405-6.
ULRICH, D., 2009. *Mistrovské řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3058-5.

URBAN, J., 2003. *Řízení lidí v organizaci - personální rozměr managementu*. Praha: ASPI. ISBN 80-86395-46-4.
URBAN, J., 2004. *Projekty řízení lidských zdrojů*. Praha: VŠE-Oeconomica. ISBN 80-245-0773-0.
USHEVA, M., 2016. Team and teamwork in modern european HR management. *Economic Processes Management: International Scientific E-Journal* [online]. (2) [cit. 2016-05-04]. ISSN 2311-6293. Dostupné z: http://epm.fem.sumdu.edu.ua/download/2016_2/2016_2_4.pdf
VÁCHAL, J., VOCHOZKA, M. a kol., 2013. *Podnikové řízení*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4642-5.
VODÁČEK, L. a O. VODÁČKOVÁ, 2006. *Moderní management v teorii a praxi*. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-143-7.
VOJTOVIČ, S., 2011. *Koncepce personálního řízení a řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3948-9.
WALKER, A. J., 2003. *Moderní personální management*. *Nejnovější trendy a technologie*. Praha: Grada. ISBN 80-247-0449-8.
WERNERFELT, B., 1984. A Resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*. **5**(2), 171-180.
ŽUFAN, J., HÁN, J. a M. KLÍMOVÁ, 2013. *Kapitoly z personálního a interkulturního managementu*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika. ISBN 978-80-7478-328-9.

2 Řízení a vedení spolupracovníků

Definice řízení

Řízení spolupracovníků nezahrnuje jen zadávání úkolů a kontrolu jejich plnění. Vyžaduje i schopnost zaměstnancům jejich úkoly jasně a jednoznačně vysvětlit, přesvědčit je o jejich důležitosti, poskytovat jim informace, které k jejich vykonání potřebují, a průběžně i pravidelně je o jejich výsledcích (či o tom, jak dodržují požadavky týkajících se postupu jejich práce) informovat.

Většinou se toto řízení neobejde bez schopnosti spolupracovníky motivovat (či bránit jejich demotivaci), předávat jim postupně vyšší pravomoci potřebné k samostatnějšímu vykonávání práce či inspirovat je k hledání nových cest, jak ji zdokonalovat. Součástí pracovních povinností vedoucího bývá i řešení konfliktů, které mezi pracovníky občas vznikají či pomáhat jim při řešení osobních problémů, bránících jim v plném pracovním nasazení.

Velká část těchto úkolů, spadajících pod průběžné řízení a vedení zaměstnanců, se opírá o sociální či komunikační schopnosti vedoucího: o schopnosti sdělovat i získávat informace, přesvědčovat a působit důvěryhodně, motivovat, vést a ovlivňovat ostatní, a to i bez přímého uplatnění pravomocí vedoucího, vyplývajících z jeho pozice v organizaci (Urban 2012 a 2013).

Řídící styly

Způsob, jakým vedoucí výše uvedené činnosti vykonávají, tedy jak svým pracovníkům zadávají úkoly, jak je kontrolují a motivují, jak jim předávají zpětnou vazbu, jak a nakolik je informují, či jaký mají zájem o informace a podněty z jejich strany apod., je označován jako řídící styl. K ústředním prvkům řídícího stylu patří způsob, jak vedoucí rozhodují, především to, zda a nakolik svá rozhodnutí provádějí sami, nebo zda se při nich opírají i o názory svých spolupracovníků (Armstrong 2014).

Řídící styl vedoucích vychází často z jejich osobnosti či osobních zvyklostí, tedy z jejich povahových rysů, ale i získaných či převzatých názorů a přesvědčení. Jde-li o řídící styl, který uplatňují trvale, tedy bez ohledu na potřeby situace, hovoříme o tzv.

osobním řídícím stylu. Zde rozlišujeme direktivní, participativní nebo liberální styl řízení.

Přizpůsobují-li manažeři svůj řídící styl situaci, a to včetně schopností, zkušeností a motivaci jednotlivých osob, které řídí, uplatňují tzv. situační řízení. V jeho rámci lze rozlišovat čtyři hlavní řídící styly: přímé řízení, koučování, podpora a delegování. Ty se od sebe liší mírou direktivního přístupu vedoucího a rozsahem motivační podpory zaměstnanců. Situační způsob řízení je ve srovnání s neměnným osobním řídícím stylem většinou efektivnější.

Osobní řídící styl

V rámci osobního řídícího stylu se rozlišuje styl direktivní, participativní (či též demokratický) a liberální. Jedná se o řídící styly, které vycházejí přímo či nepřímo z odlišných představ manažerů o lidské povaze a pracovní motivaci, ovlivněných zpravidla jejich vlastními osobními rysy (Marchington a Wilkinson 2012). V extrémní podobě jde o představy označované jako teorie X a teorie Y.

Teorie X

Teorie X stojí v pozadí direktivního stylu řízení. Vychází ze spíše pesimistického předpokladu či postoje vedoucího ve vztahu k zaměstnancům – z předpokladu, že jsou až na výjimky „od přírody“ líní, nemají velké ambice, vyhýbají se odpovědnosti, a k výkonnosti proto musejí být donuceni, buď na základě odměny, nebo obav z trestu.

Charakteristickým projevem direktivního řízení, založeného na těchto předpokladech, je tendence vedoucího rozhodovat téměř vždy samostatně, tedy bez konzultace se svými spolupracovníky. Manažeři, kteří jsou zastánci tohoto stylu, jsou přesvědčeni, že zaměstnancům je třeba přesně říci, co mají dělat, protože jejich názory či zkušenosti nemají pro organizaci velký význam („Nezajímá mě, jestli se vám to líbí, nebo ne, budete to dělat takhle.“). Jejich práci je navíc třeba pečlivě kontrolovat, její nedostatky trestat a sankcemi za nedodržení požadavků zaměstnancům i předem hrozit („Do večera to budu mít na stole, nebo uvidíte.“).

Direktivní řízení, opírající se autokratické rozhodování a hrozby sankcemi, může mít své opodstatnění. Týká se to především situací, kdy firmě hrozí akutní nebezpečí a je třeba, aby zaměstnanci provedli určité úkoly bezodkladně. Může být namístě i tehdy,

kdy jejich schopnosti či zkušenosti jsou velmi omezené a jejich vnitřní motivace slabá. Vyšší opodstatnění má tento řídící styl zpravidla i tehdy, jsou-li pracovní postupy v organizaci přesně stanoveny a většina zaměstnanců vykonává manuální činnost, kterou není žádoucí nijak zdokonalovat či měnit.

V ostatních případech však tento styl většinou příliš účinný není. Nepodporuje zájem zaměstnanců o práci (často mu spíše brání), ani důvěru k jejich vedení. Často naopak plodí nepřátelské postoje k nadřízeným i neochotu ke spolupráci s firmou. Řízení opírající se o sankce může zabránit porušování určitých pravidel, nedokáže však většinou dosáhnout toho, aby zaměstnanci dlouhodobě pracovali s co nejvyšší výkonností.

Teorie Y

Teorie Y je opakem teorie X. Vychází z představy, že lidé jsou k práci vnitřně motivováni, jejich práce je baví, mají rádi výzvy a jsou schopni své pracovní postupy sami zdokonalovat. Jsou i odpovědní, a proto není třeba je neustále kontrolovat. Manažeři by se proto při řízení svých spolupracovníků měli zaměřit především na to, aby je svým jednáním nedemotivovali. Měli by k nim mít partnerský či osobní vztah, vůči jejich potřebám a pocitům být dostatečně vnímaví a citliví, a neměli by do jejich práce přímo příliš nezasahovat.

Extrémní uplatnění teorie Y vede k liberálnímu stylu řízení, který zaměstnancům ponechává značnou volnost či který může dokonce znamenat, že jejich práci nikdo příliš neřídí. Může být sice namístě u velmi zkušených a schopných zaměstnanců, častěji však vede k tomu, že řízení ztrácí důslednost a vedoucí ve snaze nedotknout se zaměstnanců je ochoten přehlížet či tolerovat nekvalitně provedenou práci („Je tady takový malý problém s vaším materiálem, ani jedno z čísel úplně neodpovídá. Neberte si to ale osobně, příště se budeme muset zamyslet nad tím, jak se na ty údaje podívat lépe.“). Výsledkem může být, že vedoucí je svými zaměstnanci zneužíván a jejich práci vykonává částečně za ně.

Liberální řídící styl nemusí v praxi vycházet jen z přesvědčení odpovídajícího teorii Y. Často může být spíše důsledkem toho, že se manažer o své úkoly spojené s řízením a vedením svých spolupracovníků příliš nezajímá. Může to být např. z toho důvodu, že ho

zajímá práce samotná a nechce ztratit svou odbornost, ale i proto, že řízení příliš nezvládá.

Participativní styl

Participativní řídící styl je založen na přesvědčení, že zaměstnanci by měli mít možnost osobně se účastnit důležitých rozhodnutí, především těch, která se dotýkají jejich práce, a přispět k nim svými názory. Vedoucí uplatňující tento styl si váží názorů svých spolupracovníků, jednají s nimi jako s partnery. Podporují obousměrnou výměnu informací, delegují širší pravomoci a řídí na základě dlouhodobějších cílů, aniž by však na zaměstnance přenášeli svou odpovědnost. K charakteristikám tohoto řídícího stylu může patřit i jasné vymezení „pravidel hry“, tj. práv a povinností zaměstnanců i manažerů.

Ze tří základních manažerských stylů, podmíněných názory, vlastnostmi či osobními preferencemi vedoucích, je participativní styl většinou nejproduktivnější (Mathis 2014). Společným nedostatkem direktivního i liberálního stylu řízení totiž je, že ani při jednom z nich se toho zaměstnanci od svého vedoucího příliš nenaučí. V prvém případě nemají možnost se dozvědět, proč by měli postupovat určitým směrem, ve druhém jsou ponechání svým úkolů napospas a jejich postup je většinou založen jen na cestě pokusů a omylů. Vhodnost těchto osobních stylů však závisí na povaze úkolů i schopnostech, zkušenostech a motivaci pracovníků.

Situační řízení

Osobní řídící styl většinou neodpovídá požadavkům všech zaměstnanců ani různých situací, ve kterých se organizace či její vedoucí nacházejí. Jeho protipólem je proto tzv. situační řízení, spočívající ve schopnosti uplatňovat různé řídící styly v závislosti na schopnostech a motivaci zaměstnanců i potřebách organizace. Jeho předpokladem je, že vedoucí je schopen upustit od řídícího stylu, ke kterému má osobní sklon, a svůj řídící styl přizpůsobit situaci.

Koncepce situačního řízení vychází z toho, že řídící styl, který by vedoucí měl v různých situacích vůči různým zaměstnancům uplatňovat, by měl v závislosti na jejich schopnostech, zkušenostech a motivací nabývat čtyř základních podob. Tyto podoby by se měly odlišovat mírou, jíž práci zaměstnance usměrňuje (podrobně jim říká, co a jak by měli provádět), a mírou motivační podpory, kterou jim poskytuje. Čtyři hlavní řídící

styly, které lze na základě různé míry usměrňování a motivační podpory rozlišovat, jsou označovány jako přímé řízení, koučování, podpora a delegování (Lawler a Boudreau 2012).

Přímé řízení

Přímé řízení je založeno na kombinaci vysoké míry přímého usměrňování a malé míry motivační podpory. Jeho uplatnění je vhodné především u pracovníků, kteří se svým pracovním úkolům teprve učí: u nových zaměstnanců nebo u těch, kterým byl přidělen nový úkol. Nové úkoly a zkušenosti jsou totiž pro zaměstnance často samy o sobě motivující, takže jejich zvýšená motivační podpora není nezbytná. Potřebují však jasné a přímé pracovní vedení, tj. přesné pokyny, co a jak by měli udělat.

Ilustrujme tento styl na případu dvou nových zaměstnanců, kteří mají na základě mnohabodového postupu smontovat komplikovaný produkt. Použití direktivního řídícího stylu bude v tomto případě znamenat, že s novými zaměstnanci celý pracovní postup projdeme a dáme jim jasné pokyny, jak postupovat. Jejich samostatnou práci pak bude podrobně sledovat, a udělají-li chybu, okamžitě je opravíme. Důraz přitom budeme klást na striktní dodržování pracovních instrukcí.

Naopak u zkušených zaměstnanců je toto řízení nevhodné. Mohou je totiž interpretovat jako nedostatek důvěry nadřízeného v jejich schopnosti. Zaměstnanci, kteří již určitý pracovní postup dokonale zvládli, se navíc mohou zabývat jeho zlepšením.

Koučování

Jedná se o řídící styl kombinující vyšší míru usměrňování s vysokou mírou motivační podpory. Od předchozího řídícího stylu se liší tím, že míra usměrňování pracovníků je nejen slabší, nýbrž zpravidla i spíše nepřímá. Namísto toho, aby vedoucí svým spolupracovníkům přesně říkal, co a jak mají dělat, jim v tomto případě dává spíše určité podněty k zamyšlení či otázky, které by měli zvážit.

Řídící styl označovaný jako koučování je nejvhodnější tehdy, vyžaduje-li zaměstnanec, učící se určitému novému úkolu, nadále silné usměrňování, kdy je však k jeho úspěšné práci současně důležitá i motivační podpora či povzbuzení ze strany manažera. Jde často o situaci, kdy má zaměstnanec problémy s plným zvládnutím svého úkolu a kdy v průběhu práce již ztratil svou původní motivaci. Může k tomu docházet např. proto, že

vykonávání nového úkolu naráží na problémy, které zaměstnanec původně nečekal, a v jejich důsledku ztratil svou výchozí sebedůvěru.

K ilustraci tohoto stylu se vraťme k příkladu zaměstnanců, kteří se učí montovat složitý přístroj. Pracovníci již vyslechli pokyny manažera a snaží se na jejich základě přístroj skládat sami. Ačkoliv na tomto úkolu pracují již delší dobu, mají s ním vzhledem k jeho složitosti i nadále určité problémy.

Manažer uplatňující tento řídící styl své zaměstnance často kontroluje, jeho kontrola však nemusí být tak očividná. Vidí-li však, že k úspěšnému dokončení svého úkolu potřebují pomoc, měl by jim poskytnout nejen potřebné vedení (celý postup s nimi opět krok po kroku probrat, nebo jim vysvětlit určité dílčí kroky), ale i povzbuzení. Neměl by přitom čekat, až ho o pomoc požádají. Potřebu pomoci si nemusejí uvědomovat a žádost o pomoc jim může být nepříjemná.

Jedná se o podobnou situaci, jako když sportovní kouč vede svůj tým, avšak hry, tj. plnění pracovních úkolů se přímo nezúčastňuje. Poskytuje trénink (a je-li třeba i přímé usměrňování) a silnou motivační podporu, svůj tým však sleduje „od postranní čáry“.

Podpora

Jde o řídící styl vyznačující se vysokou mírou motivační podpory a současně jen nízkou mírou přímého usměrňování. Je vhodný v situaci, když se zaměstnanci již naučili dovednostem potřebným k provedení požadovaného úkolu a své dovednosti prokázali v praxi. Co jim však i nadále schází, je nezbytná sebedůvěra, která je k bezproblémovému provádění úkolu nezbytná. Svou práci proto vykonávají jen s velkou obezřetností a od svého manažera vyžadují i nadále motivační podporu.

Vraťme se k našemu příkladu s novými zaměstnanci. Ve skutečnosti již nejsou tak noví – svou práci začínají dobře zvládat a ve většině případů ji provádějí správně. Občasné povzbuzení či potvrzení, že postupují správně, však nadále potřebují.

Role manažera se v této situaci mění. Přímé řízení či usměrňování, které jim doposud poskytoval, již zaměstnanci nepotřebují. Vyžadují však někoho, kdo by jim naslouchal a pomáhal jim budovat sebedůvěru. Manažer se proto nyní soustřeďuje především na tuto podporu, kterou by měl poskytovat až do doby, kdy ve své schopnosti a dovednosti získají plnou důvěru.

Novým úkolem manažera v rámci tohoto řídícího stylu je i podpora návrhů ze strany zaměstnanců týkajících se zdokonalení způsobů, jak práci vykonávat. Tato podpora většinou začíná tím, že vedoucí přímo požádá své zaměstnance o náměty přispívající ke zlepšení jednotlivých kroků nebo dílčích aspektů jejich práce. Vyjádří tak důvěru v jejich schopnosti a současně podpoří jejich sebedůvěru.

Může se pochopitelně stát, že některé z nových nápadů, s nimiž zaměstnanci přijdou, nebudou odpovídat požadavkům. V této situaci je třeba, aby jim vedoucí tuto skutečnost vysvětlil. Cílem není jen neztratit jejich motivaci a sebedůvěru, ale umožnit jim i ještě více proniknout do povahy pracovních procesů i způsobů hodnocení nových námětů. Učení sehrává důležitou úlohu pro zvýšení nezávislosti zaměstnanců na každodenní kontrole.

Delegování

Čtvrtý základní řídící styl, označovaný jako delegování, se vyznačuje tím, že manažer svým zaměstnancům poskytuje již jen velmi omezené přímé usměrňování i jen malou motivační podporu. Jde o styl je vhodný u zaměstnanců, kteří jsou v provádění svých pracovních úkolů dostatečně zkušení a kteří mají ve vztahu k nim i dostatečné množství sebedůvěry. Jde zpravidla o zkušené pracovníky s nejvyšší výkonností, kterým může být svěřena značná samostatnost a osobní odpovědnost při provádění jejich úkolů, opírající se jen o omezené řízení nebo podporou manažerů.

Pracovníci v našem příkladu, kteří dospěli do této fáze, dokážou již svou práci vykonávat samostatně a jen s minimálním dohledem. Své úkoly provádějí dobře, ve své práci se stali odborníky a začínají uvažovat i o nových metodách, jak by bylo možné jejich úkoly vykonat. Jejich vedoucí jim proto umožnil, aby do způsobu vykonávaní práce vnášeli svá zlepšení i bez jeho výslovného svolení. Původně nezkušení zaměstnanci na tomto základě nalezli způsoby, jak montážní proces zefektivnit: namísto postupu sestávajícího z 50 kroků zabírá nyní tento postup jen 35 kroků. Své firmě ušetřili čas i peníze a současně zvýšili kvalitu vyráběného produktu.

Příklady podobných zaměstnanců lze nalézt ve většině organizací: tvoří je osoby, které trvale, včas a samostatně plní stanovené úkoly bez přímého vedení. Většinou jde přitom o osoby, které úspěšně prošly předchozími třemi řídícími fázemi, a jejich vedoucí tak

při jejich řízení postupně přešli od přímého řízení přes koučování a podporování až k delegování.

Převést co nejvíce zaměstnanců přes jednotlivé fáze situačního řízení do stadia špičkového výkonu umožňujícího delegování by mělo být jedním z hlavních úkolů i cílů vedoucího. Přechod zaměstnanců do jejich nových pracovních rolí, pochopitelně nelze uspěchat a řídící styl lze vůči nim změnit až tehdy, jsou-li na jeho změnu připraveni. Čím dříve však na ně manažer může úkoly delegovat, tím více času mu zbude k tomu, aby se soustředil na úkoly, pro které je kvalifikován pouze on sám.

Delegování je úzce spojeno s řízením na základě cílů. Řídit zaměstnance na základě cílů znamená stanovit jim konkrétní osobní cíle, kontrolovat jejich plnění a ponechat poměrně široké pravomoci k volbě postupů. Jeho smyslem je dávat zaměstnancům prostor pro vlastní iniciativu a hledání nejlepších cest řešení jejich pracovních úkolů či problémů, současně však dbát na to, aby činnost jednotlivých osob přispívala cílům a záměrům organizace. V praxi tato metoda zpravidla vychází z formulace individuálních cílů jednotlivých pracovníků, při které zaměstnanec stanovuje společně se svým nadřízeným a které společně s ním po čase i hodnotí.

Řízení a vedení

Řízení zaměstnanců je většinou spojeno s určitými formami přímého či nepřímého nátlaku. Vedoucí, kteří své spolupracovníky řídí, jsou vybaveni pravomocemi, jež jim umožňují, aby plnění pracovních povinností, tj. dosahování stanovených výsledků nebo výkonových norem, dodržování předepsaných postupů a stanovených termínů apod., podporovali odměnami či vynucovali sankcemi. Součástí řídících nástrojů jsou i určité kontrolní mechanismy.

Cíle vedení jsou v zásadě stejné, jeho nástroje však odlišné. Neopírá o tlak, ale „tah“, tedy o snahu získat zájem zaměstnance, a to na základě osobního příkladu vedoucího, ale i přitažlivé vize podniku či jeho útvaru, které zaměstnanci věří a mají sklon je následovat. Odměnou je možnost osobně se podílet na uskutečňování zajímavé vize, získat nové zkušenosti, uplatnit a rozvinout své schopnosti nebo provádět činnosti, které jsou pro ně zajímavé.

Osobou, kterou mají ostatní sklon následovat, protože jí i jejím názorům důvěřují, může být v organizaci v zásadě kdokoli. Předpokladem je, že je schopen získat ostatní pro

určitý cíl nebo přimět je k určitému jednání, aniž by k tomu byl vybaven určitými pravomocemi. V zájmu organizace však pochopitelně je, aby schopností ovlivňovat zaměstnance i na základě „tahu“ disponovali především její vedoucí (Pink 2011).

Odlišnosti mezi řízením a vedením

Řízení a vedení nestojí proti sobě, naopak se vzájemně doplňují. Organizace proto potřebují a vyžadují jak řízení, tak vedení. Řízení jí poskytuje ustálené procesy, struktury a konkrétní cíle, vytváří řád a zajišťuje jeho kontrolu. Vedení vytváří vize a společné hodnoty organizace, podporuje motivaci a důvěru zaměstnanců k jejímu vedení a usnadňuje změny, kterými organizace prochází (Bach 2012). Řízení a vedení by v organizaci mělo být v rovnováze. Častější je však jeho nerovnováha, ke které může docházet v obou směrech.

Převaha vedení nad řízením je spíše problémem menších a začínajících organizací. Nerovnováha opačná, tedy „příliš mnoho řízení a málo vedení“ patří naopak problémům organizací větších a starších. Převaha vedení nad řízením vzniká často proto, že podnikatelsky či technicky orientovaní představitelé firmy, většinou její zakladatelé, nemají pro manažerské činnosti příliš velké pochopení: svou hlavní pozornost věnují vývoji produktů a jejich prosazení na trhu. Od zaměstnanců očekávají silnou motivaci, vysokou pružnost, identifikaci s firmou a značné pracovní nasazení. Svým příkladem, osobním charismatem, přesvědčivou firemní vizí jsou však často schopni jich i dosáhnout.

Motivaci zaměstnanců podporuje zpravidla častá a mnohdy i neformální osobní komunikace s firemním vedením, možnost účastnit se důležitých úkolů a rozhodnutí či podílet se na tvorbě podnikové strategie. Jejich jednání ovlivňují i jasné firemní hodnoty, které úspěšní vůdci zavádějí, a prostor pro osobní rozvoj. Převaha vedení nad řízením začíná však s růstem podniku postupně narážet na problémy, jejichž důsledkem je dříve či později chaos.

Rostoucí počty pracovníků již nelze řídit jen prostřednictvím neformální komunikace s vedením. Noví pracovníci navíc již zpravidla nejsou natolik motivováni silným osobním vztahem k firmě a jejím představitelům jako pracovníci původní. V podniku se postupně množí konflikty související s nejasnými postupy a pravomocemi, nestejným přístupem k jednotlivým zaměstnancům a oddělením apod. Projevem dlouhodobé převahy vedení

nad řízením může být i „kult osobnosti“ vedoucích představitelů organizace bránící kritickému hodnocení jejich rozhodnutí. Předpokladem dalšího vývoje podniku je vytvoření jasných a jednotných řídících pravidel.

K projevům nerovnováhy v neprospěch vedení, která se v praxi vyskytuje častěji, je naopak přednostní důraz na dodržování stanovených pravidel a postupů a neosobní, technokratický přístup k řízení. Většina manažerů od svých zaměstnanců očekává, že budou provádět přesně to, co jim bylo řečeno, jen málo z nich odměňuje své zaměstnance za to, že jsou kreativní nebo jdou za hranice stanovené popisem své funkce. Plýtvají tak nápady i motivací zaměstnanců a jejich energii navíc odčerpávají různé formy firemní byrokracie.

Příznakem organizace, ve které převládá řízení nad vedení, se tak stává nedostatečná motivace, nízká iniciativa i odpovědnost zaměstnanců. Rozšiřuje se alibismus a krátkozraký přístup, klesá schopnost provádět změny. Začíná-li přitom takováto organizace narážet na problémy, reaguje často paradoxně tím, že hledá záchranu v upevňování stávajících systémů a struktur, tj. v dalším posílení tendence k řízení.

Psychologické předpoklady vedení

Výchozím psychologickým předpokladem vedení či vůdcovské autority je osobní důvěryhodnost vedoucího. Usnadňuje získávat ostatní pro společné cíle, prosazovat nová řešení, provádět změny a často i motivovat k činnostem, o jejichž správnosti nejsou zaměstnanci zprvu zcela přesvědčeni. Názorům osob považovaných za důvěryhodné, jsou totiž ostatní ochotni naslouchat, i když se jim na prvý pohled zdají být nepřesvědčivé.

Důvěryhodnost vedoucího vyrůstá ze dvou základních zdrojů: zaprvé z odbornosti, tj. osobních znalostí a zkušeností, zadruhé z dlouhodobého způsobu jednání, z něhož vyplývá, že se jedná o osobu, která respektuje zájmy ostatních, je ochotna jim pomoci, dodržuje své sliby, neklame, neskrývá své skutečné zájmy, nebrání vzájemné komunikaci a věří tomu, co říká (Price 2011). K důvěryhodnosti proto většinou nestačí prokázat zdravý úsudek a pracovní úspěchy – důležitá je i schopnost naslouchat ostatním a vytvářet u nich pocity jistoty.

K důležitým předpokladům důvěryhodnosti vedoucího patří i jeho:

- „viditelnost“, tj. sklon komunikovat přímo a osobně, neskrývat se za písemná prohlášení, odborníky, poradce, komise apod.,
- schopnost vytvářet a formulovat jasná pravidla a tato pravidla dodržovat,
- ochota nést odpovědnost za důsledky svých rozhodnutí, otevřeně přiznat i špatné zprávy a nezdary,
- zájem o názory zaměstnanců, sklon nebránit se odlišným pohledům či neuhýbat před nepříjemnými diskusemi,
- schopnost vyvarovat se nejasných či nejasně zdůvodněných rozhodnutí, především sporných personálních rozhodnutí,
- schopnost chovat se či jednat se zaměstnanci občas i méně formálně.

Ke ztrátě manažerské důvěryhodnosti dochází naopak v důsledku dvou hlavních příčin, a to nedodržování slibů a pravidel (které vedoucí sami vytvořili) a přednostního sledování osobních zájmů, někdy i na úkor organizace. Nepříznivě ji ovlivňují také časté změny názorů, rozpory v poskytovaných informacích, oddalování komunikace či neochota připustit jiné pohledy na věc.

K dalším předpokladům vůdcovské autority patří určité osobní vlastnosti, především osobní energie, sebedůvěra, optimismus a rozhodnost. Napomáhá jí i rozumná asertivita, emocionální stabilita, schopnost inspirovat a povzbuzovat ostatní či spravedlivě řešit jejich konflikty. Osobní sebedůvěra, optimismus i rozhodnost jsou vlastnosti, které ostatní přitahují, a to především proto, že vzbuzují jistotu. Emoce jsou navíc v organizaci nakažlivé a vůdci nadaní energií, optimismem a dalšími „pozitivními“ emocemi je přenášejí na druhé. Svým spolupracovníkům tak dodávají energii i sebedůvěru, a to podobně, jako je jiní vedoucí svým zaměstnancům spíše odebírají.

Vůdcovské schopnosti

Vůdcovské schopnosti byly a dosud jsou chápány jako vrozené. Je nepochybné, že pro výše uvedené psychologické předpoklady vůdcovské autority mají někteří jedinci větší

vrozené vlohy než jiní. Možnost získat vůdcovskou autoritu či naučit se „vůdcovskému jednání“ je přesto většině vedoucích otevřená. Řadě vůdcovských projevů se totiž lze naučit (Mitchell 2012, Gardner a Laskin 2011).

K vůdcovským zvyklostem, které si lze poměrně snadno osvojit, patří především

- přímá a osobní komunikace se zaměstnanci,
- jejich podpora, tj. ochota jim v případě potřeby pomoci či angažovat se ve prospěch jejich zájmů,
- znalost schopností a potřeb spolupracovníků a zájem o ně,
- otevřená zpětná vazba, tj. schopnost a ochota říkat svým spolupracovníkům i nepříjemné věci, tuto povinnost neodkládt a nepřenášet na jiné,
- schopnost inspirovat, předávat spolupracovníkům nové podněty a usilovat o jejich rozvoj, nová řešení jim však nevnucovat a nechávají jim prostor, aby je sami konkretizovali,
- důvěra ve schopnosti spolupracovníků a sklon dávat ji najevo.

Ovlivňování spolupracovníků

Odlišnost mezi řízením a vedením se v praxi projevuje v odlišném stylu, kterým vedoucí ovlivňují své spolupracovníky, tedy ve způsobu, jakým se snaží prosadit svůj názor či přesvědčit své okolí o jeho správnosti (Torrington 2014). Jak jsme již uvedli, rozdíl spočívá v tom, zda se na druhou stranu snaží tlačit, nebo ji naopak získávat na základě jejího vlastního zájmu. Čím se oba přístupy ovlivňování liší?

Ovlivňování na základě tlaku, typické pro řízení a především jeho direktivní podobu, se projevuje tendencí předkládat hotová, předem připravená stanoviska, zdůvodňovat je a očekávat, že je druhá strana po určitém nátlaku přijme. Skutečnost, zda se druhou stranu podařilo o daném názoru skutečně přesvědčit, tedy zda mu opravdu věří, je přitom často druhořadá.

K dílčím a postupně gradujícím postupům, o které se tento způsob ovlivňování opírá, patří navrhování, zdůvodňování, vyjadřování očekávání, hodnocení a nátlak. K jeho konkrétním projevům patří sklon chápat a prezentovat vlastní názory jako velmi hodnotné, tvrdě je hájit či zdůvodňovat pomocí věcných argumentů, přerušovat, opravovat či napadat ostatní, vyjadřují-li názory jiné, dávat jim najevo, jaké názory se

od nich očekávají, vytvářet na ně nátlak prostřednictvím jejich pracovního hodnocení, odměňování či postavení vedoucího apod. K jeho nástrojům patří však i sklon uzavírat s ostatními dohody, tj. nabízet či slibovat jim recipročně určité protihodnoty.

O efektivnosti tohoto způsobu ovlivňování platí v zásadě to, co bylo řečeno o efektivitě direktivního řízení. Je vhodný tehdy, je-li třeba rozhodnout rychle a znalosti vedoucího podstatně převyšují znalosti jeho spolupracovníků (Mullins 2013). Méně vhodné je naopak tehdy, je-li přesvědčení druhé strany o určitém názoru pro její práci či výkonnost důležité. Nepříliš účinné bývá pak tehdy, naráží-li možnost získat ji pro určitý názor či stanovisko na to, že názor, o kterém se ji snažíme přesvědčit, neodpovídá jejím zkušenostem, případně se ho dokonce z nejrůznějších důvodů obává.

Přesvědčování opírající se o tlak není v těchto situacích většinou taktické, a to z několika důvodů. Tím hlavním je, že lidé většinou nemají rádi, jsou-li jim určité názory či řešení (příliš) vnucovány. Mají-li pocit, že osoba, která se je snaží přesvědčit, na ně příliš tlačí, reagují často odmítavě či defenzivně, a to i tehdy, pokud s prezentovaným názorem v zásadě souhlasí. Druhým důvodem je, že tendence prezentovat názor, o kterém se snažíme přesvědčit, hned na začátku jako celek dává potenciálním oponentům poměrně snadný terč, do něhož se mohou „strefovat“, a tedy ho i jako celek odmítat. Pokud však osoba, kterou chceme přesvědčit, náš názor jako celý odmítne hned na začátku, nechce zpravidla později připustit, že by mohl být oprávněný, a to i tehdy, kdy k tomu sama došla. Připuštěním, že se mýlila, by jí totiž mohla hrozit „ztráta tváře“.

Ovlivňování vycházející z principu „tahu“ příliš nenaléhá, působí však mnohdy o to přesvědčivěji. Je tomu tak především tehdy, podaří-li se druhé straně ukázat, že náš názor nebo stanovisko odpovídají jejím zkušenostem či zájmům. Důležitou součástí tohoto stylu ovlivňování je proto formulování představ, možností či vizí, které druhou stranu zaujmout. K jeho důležitým rysům patří i zájem o hledání společných cílů, názorů či východisek s druhou stranou.

K přesvědčivosti „tahu“ pomáhá však i to, že dává druhé straně určitý čas či prostor pro to, aby náš názor či stanovisko samostatně zvážila, případně doplnila. Součástí tohoto stylu ovlivňování je proto i zvyk prezentovat vlastní názor po částech, třeba tak, že jej nejprve jemně „nadhodíme“, necháme určitou dobu působit a poté s určitým časovým odstupem se k němu vrátíme.

K dílčím metodám, o které se tento způsob ovlivňování opírá, patří projevování zájmu o názory ostatních, a to včetně názorů, které se od našich liší, snaha dávat podněty či ukazovat zajímavé možnosti, pomáhat ostatním, aby si uvědomili své cíle, či snaha hledat společná východiska či souhlasné postoje i v situacích, ve kterých panují zřetelné názorové rozdíly. K jejich součásti patří i sklon dávat najevo, že předkládaným názorům skutečně věříme.

Pochopení rozdílů mezi „tlakem“ a „tahem“ umožňuje vnímat vlastní styl ovlivňování a chápat, jak na druhou stranu působí. Stejně důležitá je schopnost přizpůsobit ho potřebám situace, tj. uvědomit si, jaký styl ovlivňování v určitých situacích využíváme, tj. zda se při nich opíráme spíše o „tlak“ nebo „tah“, či zda bychom tento způsob neměli v některých případech změnit.

Vnímat je vhodné i situace, kdy máme sklon vyhýbat se možnosti zaujmout jasný názor či kdy se bráníme přímému rozhodnutí. Jeho projevem může být nejen tendence se v určitých situacích nevyjadřovat, vyhýbat se např. vzrušeným debatám a sporným tématům, snažit se v takových situacích měnit téma rozhovoru, ale i tendenci měnit vlastní postoj k určitému problému ve snaze zabránit konfliktu. Tento přístup může být dočasně výhodný, nelze ho však chápat jako trvalou cestu, jak k problémům přistupovat nebo je dokonce řešit.

Zdroje:

ARMSTROG, M. a S. TAYLOR, 2014. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. 13th edition. Hong Kong: Typeset by Graphicraft Limited. ISBN 978-0–7494-6965-8.

AVOLIO, B. J., WALUMBWA, F. O., a T. J. Weber, 2009. Leadership: Current Theories, Research, and Future Directions. *Annual Review of Psychology* [online]. **60**, 421-449 [cit. 2016-11-29]. Dostupné z: http://www.annualreviews.org/doi/10.1146/annurev.psych.60.110707.163621

BACH, S., 2012, *Managing Human Resources: Human Resource Management in Transition*. 5th Edition. New York: John Wiley. ISBN 1119991536.

BELL, R. M., 2013. Charismatic Leadership Case Study with Ronald Reagan as Exemplar. *Emerging Leadership Journeys*. **6**(1), 66-74.

CARMICHAEL, J., COLLINS, C., ERNSELL, P. a J. Haydon, 2011. *Leadership and Management Development*. Oxford University Press Inc.

CHAUDHRY, A. Q. a H. JAVED, 2012. Impact of Transactional and Laissez Faire Leadership Style on Motivation. *International Journal of Business and Social Science*. **3**(7), 258-264.

GARDNER, H. a E. LASKIN, 2011. *Leading Minds: An Anatomy of Leadership*. New York: Basic Books. ISBN 04650277339.

LAWLER, E. a J. BOUDREAU, 2012. *Effective Human Resource Management: A Global Analysis*. Stanfod: Stanford University Press. ISBN 9780804776875.

MARCHINGTON, M. a A. WILKINSON, 2012. *Human Resource Management at Work*. New York: McGraw-Hill Education. ISBN 9781843982678.

MATHIS, R. L., 2014. *Human Resource Management*. 14th Edition. Stamford: Congage Learning. ISBN 9781133953104.

MITCHELL, J., 2012. *Leadership Development, How To Think and Communicate as a Leader*. Montreux: Mitchell Leadership Consulting. ISBN 1481151215.
MULLINS, L., 2013. *Management and Organisational Behaviour*. Harlow: Pearson Education. ISBN 9780273724087.
PINK, D., 2011. *Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us*. London: Cannongate. ISBN 1594484805.
PRICE, A., 2011. *Human Resource Management in a Business Context*. London: Thomson Business Press. ISBN 9781861529664.
TORRINGTON, D., 2014. *Human Resource Management*. Harlow: Pearson Education. ISBN 0273786636.
URBAN, J., 2012, *10 kroků k vyššímu výkonu pracovníků*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3955-7.
URBAN, J., 2013. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr management*. 2. vyd. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7357-925-8.
WEDDLE, J., 2013. Levels of Decision Making in the Workplace. In: *JobDig* [online]. [cit. 2016-11-29]. Dostupné z: http://www.jobdig.com/articles/1115/Levels_of_Decision_Making_in_the_Workplace.html.

3 Změny ve vnitřním a vnějším prostředí podniku a jejich odraz v oblasti řízení lidských zdrojů

Charakteristika podnikatelského prostředí

Okolí podniku, podněty z něho vycházející a na něj působící se od konce druhé světové války neustále vyvíjejí. Tento vývoj byl zpočátku pozvolný a plynulý, ale začátkem 70. let byl přerušen v důsledku tzv. ropné krize (1973) a od té doby dochází k dramatickým změnám, které se neustále zrychlují (Obrázek 1).

Proměnlivost prostředí přináší změny. Tyto změny mohou na firmu působit jak negativně (ohrožení), tak pozitivně (příležitosti). Pomalé změny lze předvídat, u nárazových rychlých změn je predikce složitější. Na změny podniky musí neustále reagovat nejen proto, že chtějí být úspěšné, ale také protože přímo ohrožují jejich existenci. Ne vždy přinášejí změny ohrožení i příležitosti zároveň. Vždy je však důležitá predikce těchto změn. Pokud můžeme úspěšně předvídat i některé rychlé změny, dokážeme tyto znalosti lépe využít ve svůj prospěch, případně se můžeme hrozbám vyplývajícím ze změn účinně bránit. Cílem každého podniku by mělo být přizpůsobovat svou činnost nejlepším příležitostem.

Činnosti účastníků i trhu samotného mají přímý vliv na podnik. Tím, že si vybíráme dopředu trh, resp. obor, ve kterém chceme podnikat, vybíráme si nejen subjekty, které nás budou v budoucnu pozitivně nebo negativně ovlivňovat, ale také koho budeme my ovlivňovat svou činností. Naproti tomu v případě makroprostředí se jedná v krátkodobém časovém horizontu o vlivy velmi obtížně ovlivnitelné, a navíc nemáme možnost se jejich působení vyhnout (Kozel 2006, Zuzák 2011, Raj 2008, Nieuwenhuizen a Badenhorst-Weiss 2008).

Současné prostředí lze charakterizovat jako vysoce proměnlivé a diskontinuální (Drucker 1994, Mintzberg 2007, Kotler a Caslione 2009, Tichá a Hron 2009, Zuzák 2011, Gopal 2009). Každý podnik je otevřený systém, živoucí entita, jednotka, která má vztahy k okolí, ve kterém působí. Výsledky podniku ve značné míře závisejí na vnějších

faktorech, které vystupují jako příležitosti a hrozby. Znalost podnikového prostředí je důležitá pro:

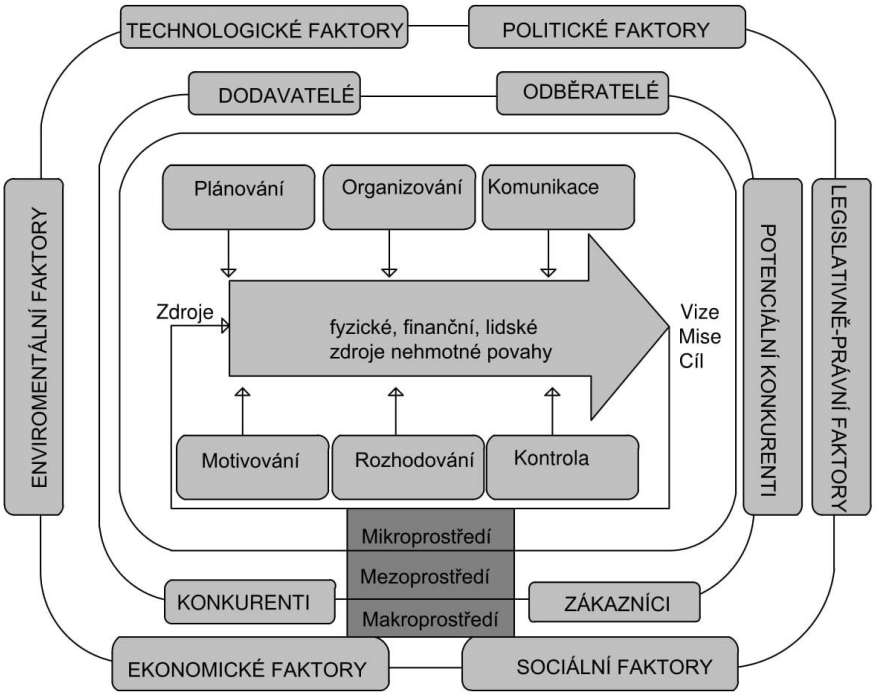
- pochopení vztahů s okolím,
- schopnost adaptace na okolí,
- využití možností pro ovlivňování okolí (Dvořáček a Slunčík 2012).

Ve vymezení podnikového prostředí lze od různých autorů vypozorovat mírné odlišnosti. Velmi často se setkáváme s klasifikací na vnitřní a vnější prostředí podniku, přičemž vnitřní prostředí je spojeno se silami, které působí uvnitř podniku, vnější je dále členěno na tzv. mikrookolí a makrookolí. Mikrookolí je představováno faktory, na které podnik může mít určitý vliv. Makrookolí zahrnuje faktory, které na podnik působí, ale podnik je nemůže ovlivňovat, i když faktory mohou mít na podnik rozhodující vliv. Jsou to faktory dané, nezávislé na působení podniku na trhu (Dvořáček a Slunčík 2012).

Šulák a Vacík (2005) člení podnikové prostředí na:

- externí prostředí zahrnující:
- makroprostředí (sociologie, kultura, demografie, legislativa, ekonomika, technologie, ekologie),
- mezoprostředí (zákazníci, konkurence, dodavatelé, distribuce),
- interní prostředí zahrnující:
- mikroprostředí (podnikové zdroje: fyzické, finanční, lidské zdroje a zdroje nehmotné povahy).

Obrázek 1: Klasifikace podnikového prostředí



Zdroj: Vlastní.

Vnitřní prostředí podniku

Vnitřní podnikové prostředí zahrnuje všechny kontrolovatelné prvky uvnitř podniku, které ovlivňují jeho činnosti. Do vnitřního prostředí firmy patří vnitřně provázané skupiny, které jsou shrnuty pod pojmem „společnost“ a jsou popsány v mikroprostředí. Vnitřní prostředí firmy je podle Dvořáčka a Slunčíka (2012) tvořeno všemi prvky, vztahy a vazbami uvnitř firmy. Všechny prvky, jednotlivá oddělení (útvary) firmy musí navzájem spolupracovat. Analýza vnitřního prostředí obsahuje analýzu zdrojů firmy (finančních, lidských, materiálních a nemateriálních jako je např. značka, logo apod.), analýzu struktury v návaznosti na vlivy změn v prostředí, analýzu systémů, analýzu firemní kultury, analýzu schopností aj. Výsledkem analýzy vnitřního prostředí je určení silných a slabých stránek firmy.

Hron (2003) vymezuje následující skupiny faktorů vnitřního prostředí:

- technické faktory – vyjadřují technickou vybavenost podniku, podmiňují efektivní využívání technických a přírodních zdrojů, úroveň produktivity práce a spolehlivost procesů,

- technologické faktory – souvisejí s koncentrací výrobních prostředků, specializací procesů a stabilitou chování podniku,
- strukturální faktory – souvisejí s řídící kapacitou podniku a vyjadřují míru efektivnosti organizačních a řídících struktur, zahrnují rovněž kvalifikační úroveň operativních pracovníků,
- kvalifikační a motivační faktory – zahrnují kvalifikační úroveň managementu, podnikovou kulturu a identifikaci zájmových skupin ovlivňujících cíle podniku,
- adaptabilní faktory – vyjadřují propojení podniku na vnější prostředí.

Vnitřní zdroje firmy mohou být také vyjádřeny modelem 5 M: men – pracovní síly, money – finanční zdroje, machinery – vybavení, minutes – čas, materials – výrobní faktory (Jakubíková 2012, Zamazalová 2010, Kozel, Mynářová a Svobodová 2011, Zuzák 2012, Worthington a Britton 2009).

Vhodná kombinace využívání podnikových zdrojů a marketingových nástrojů má za následek vyšší účinnost všech činností, vytváří relativní konkurenční výhodu a vede k dosahování firemních cílů a k rozvoji firmy. Taktéž vazby mezi prvky (hmotné, energetické, informační) mohou být vnitřní, tzn. mezi dvěma prvky uvnitř systému, nebo vnější, tzn. mezi prvkem v podniku a prvkem v jeho okolí. Prostřednictvím vazeb se přenášejí podněty (impulzy) od jednoho prvku k druhému. Podněty mohou být vnitřní a vnější. Při každém podnětu jednoho prvku dochází zpravidla k reakci u druhého prvku.

Řada vnitřních funkcí je společná pro mnoho podniků. Čím je podnik větší, tím se stávají tyto funkce složitější. Např. malá firma (20 zaměstnanců) může mít jednoho účetního, zatímco větší firma může mít celou řadu oddělení věnovaných vyřizování svých financí. Vnitřní prostředí obsahuje pět bodů, tj. člověk, materiál, peníze, stroje, vedení k dispozici s podnikáním. Složky vnitřního prostředí jsou většinou pod kontrolou podniku. Kvalita lidských zdrojů jako velmi významná součást vnitřního prostředí je do značné míry zodpovědná za úspěch nebo neúspěch podnikatelských subjektů (Jain, Trehan a Trehan 2014, Váchal, Vochozka a kol. 2013, Dvořáček a Slunčík 2012, Brinkman a kol. 2010).

Vnitřní okolí podniku lze rovněž analyzovat pomocí Goldrattovy teorie omezení (Dettmer 1997). Podstatou teorie je, že každý podnik je založen za nějakým účelem (cílem), který stanoví výhradně vlastník podniku. Veškerá rozhodnutí v podniku musí být posuzována podle dopadu na tento cíl. V podniku však existují zdroje, které limitují celkový výstup podniku. Tato omezení se mohou týkat jak fyzických zdrojů, tak omezení vyplývajících z podnikových pravidel a politik, přičemž mohou být formalizovaná či neformalizovaná. Jedná se o fyzická hmotná omezení a může (ale také nemusí) mít i omezení nehmotná. V podniku je proto nutné nalézt fyzické omezení (případně nehmotné), které podmiňuje výkonnost celého podniku. Pokud se výkonnost omezení nezmění, není možné zvýšit výkonnost celého podniku. Zvyšování výkonnosti podniku je spojeno s následujícími kroky (Dvořáček a Slunčík 2012):

- nalezení omezení podniku,
- rozhodnutí, jak nejlépe využít omezení,
- sladění výkonu podniku s tímto omezením,
- odstranění omezení.

Pokud se omezení nepodařilo odstranit, celý cyklus se opakuje (zpravidla po odstranění původního omezení se objeví nové omezení v jiné podnikové oblasti). Teorie omezení se snaží výše uvedeným postupem dostat podnik na dráhu neustálého zlepšování (Zeman in Váchal, Vochozka a kol. 2013).

Vnější prostředí podniku

Vnější prostředí podniku se člení na makroprostředí a mikroprostředí. Makroprostředí zahrnuje faktory, které jsou podnikem velmi obtížně kontrolovatelné. Jsou to faktory politicko-právní, ekonomické, sociální, kulturní, technické, technologické a ekologické. Pro analýzu makroprostředí se používá STEP (PEST či PESTLE) analýza. Výsledky této analýzy jsou podkladem pro tvorbu scénářů (optimistického, pesimistického, realistického a překvapivého) predikujících vývoj makroprostředí a jeho dopadu na podnik.

Mikroprostředí, někdy také označováno jako mezoprostředí, tvoří zákazníci, dodavatelé, odběratelé, konkurence, další firmy a organizace, tj. široce pojatá veřejnost (Dvořáček a

Slunčík 2012, Fernando 2011, Tichá a Hron 2009). Je potřebné analyzovat jednotlivé komponenty mikroprostředí, neboť výrazně ovlivňují činnost podniku. Na rozdíl od faktorů makroprostředí, jsou faktory mikroprostředí ve větší míře podnikem ovlivnitelné. Z výsledků analýz vnějšího prostředí určuje podnik příležitosti a hrozby. Je nutné si uvědomit, že podniky operují ve složitém vnějším prostředí. Manažeři, kteří podnik řídí, jsou tímto prostředím silně ovlivňováni, ale také se ho sami snaží do jisté míry ovlivnit, nebo alespoň adekvátně reagovat na jeho dynamiku.

Donnelly, Gibson a Ivancevich (1997) a Coulter (2005) charakterizují vnější okolí podniku jako soubor veškerých vlivů působících na organizaci z jejího okolí. Patří k nim především zákazníci, konkurenti, dodavatelé a lidské zdroje. Tyto vlivy dále pojmenováváme jako přímé faktory vnějšího prostředí. Nepřímé faktory výše zmínění autoři charakterizují podle dvou možností. Jednak to mohou být organizace, které mohou přímo ovlivňovat firmu, nebo nepřímo její pracovní síly. A jednak se zde počítají faktory, které mohou nepřímo ovlivňovat klima, ve kterém podnik funguje. Významné faktory ovlivňující podnikatelské klima jsou zejména faktory ekonomické, technologické, politické, legislativní, kulturní, sociální a internacionální.

Je zřejmé, že podnik neexistuje odděleně od vnější reality a že tato realita musí být brána rovněž v úvahu. Vnější realitu můžeme nazývat zájmovými stranami. Jednou z nejvýznamnějších zájmových stran je zákazník. Zákazník je jediné ziskové středisko podniku a pouze zákazník nám hradí naše mzdy, platy, dividendy nebo podíly na zisku (Zamazalová 2010, Váchal, Vochozka a kol. 2013, Dvořáček a Slunčík 2012, Charvát 2006).

Vnější prostředí se tedy týká vnějších aspektů okolí podnikání, které mají vliv na fungování podniku. Vnější aspekty okolí jsou ve velké míře mimo kontrolu podniku. Z toho vyplývá, že vnější prostředí se dá charakterizovat jako nestálé a s velkou mírou rizika. Toto riziko je jisté a samozřejmě potřebné minimalizovat, neboť v rizikovém prostředí je obtížnější úspěšně dosahovat podnikatelských cílů (Donnely, Gibson a Ivancevich 1997, Coulter 2005).

Vedle odvětvového zaměření vlastní činnosti je podnik umístěn v prostoru. Jako další faktor vnějšího okolí je proto nutné posuzovat lokalizační faktory. Ty budou jiné v případě výrobních podniků a jiné v případě podniků poskytujících služby. Každý

podnik je součástí ekonomického systému země, ve které působí. Do národního okolí patří charakter vlády, její stabilita, právní prostředí, sociálně-ekonomický charakter společnosti, ekonomická situace a charakter produktů a používaných technologií.

Na všechny země působí rovněž procesy globalizace světové ekonomiky. I ty představují faktory vnějšího okolí, ke kterým musí podniky přihlížet (Zeman in Váchal, Vochozka a kol. 2013). Každý den tak přináší nové výzvy pro podniky a je na manažerech podniku, jak úspěšně se vypořádají s výzvami vnějšího prostředí, které nemohou být ignorovány, neboť mohou mít významný dopad na existenci samotného podniku (Jain, Trehan a Trehan 2014, Daft a Marcic 2011, Bronwynne 2005).

Vliv prostředí na řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů je stejně jako ostatní manažerské disciplíny úzce navázáno na konkrétní prostředí, které je vytvářeno, ovlivňováno a formováno lidmi a jejich činnostmi. Řízení lidských zdrojů vlastně z tohoto prostředí vychází a je jím určováno. Vzniklo a rozvíjelo se jako odpověď na potřebu určitých zájmových skupin lidí, kteří svojí cílenou činností směřují k dosažení nějakého výsledného stavu ať už materiální, nebo nemateriální povahy. Skutečná, konkrétní podoba řízení lidských zdrojů je tedy přímo odvozena od konkrétního prostředí, ve kterém je uskutečňováno. Situace, cíle a potřeby zájmové skupiny lidí (organizace, podniku, firmy) určují, jaké procesy a nástroje personalistiky budou použity, v jaké míře a rozsahu a v jakém časovém rozvržení, případně jestli budou vůbec použity. Je tedy důležité uvědomit si, v jakém prostředí se mají činnosti personální práce uskutečňovat a k jakým cílům a výsledným situacím mají vést.

Zásadní a klíčovou věcí pro podnik v prostředí současné ekonomiky je schopnost orientace v okolním prostředí. Změna ve venkovním prostředí zpravidla vyvolává změnu v prostředí vnitřním. Vnější prostředí do značné míry určuje, co se bude odehrávat uvnitř podniku (Dvořáková 2012).

V zájmu úspěšného personálního řízení musejí manažeři předně pochopit význam lidských zdrojů a zároveň tyto zdroje udržovat a rozvíjet jejich lidský potenciál. Dnešní stále proměnlivější prostředí vyžaduje všestranně vzdělané a kreativní manažery. Společenské změny přímo volají po nových vzorcích myšlení a chování. Hledají se hlavně neformální autority, které dokáží vytvořit atmosféru důvěry, úcty a respektu,

strhnout a zapálit druhé a dát jim prostor pro vlastní seberealizaci. Bezohlední manažeři, pro které jsou slova morálka a úcta projevem slabosti, by neměli mít v podnicích proklamujících prvotnost lidského faktoru své místo. Paradigma moderního managementu klade důraz na hodnotu a význam lidského kapitálu. Je třeba respektovat, že smysl existence čehokoliv nelze odvozovat jen od sebe samého. A tak právě výše uvedená slova by se měla stát krédem každého manažera dnešní doby (Váchal, Stellner, Straková, Vaníčková a Vokoun 2015).

Současný proces globalizace, přinášející prudké diskontinuitní změny, vyžaduje využívání nových vědomostí, znalostí a dovedností, ale především nových tvůrčích přístupů, které přinášejí adekvátní odpovědi s rychlou reakcí na tento proud změn. Nezbytností se stává dobrá orientace v obrovském množství informací včetně jejich kvalitního zpracování. Jedná se o orientaci na úrovních mikro-, mezo- a makroprostoru.

Je naprosto oprávněná domněnka, že při řízení lidských zdrojů v třetím tisíciletí nevystačíme s kvanty současných znalostí o podniku a jeho prostředí (mezoprostor) získaných na základě vědeckého poznání spojeného s pozitivisticko-vědeckým paradigmatem. Dalším krokem bude přijetí stejně podrobných znalostí o vlastním subjektu – lidské osobnosti (mikroprostor). Kvalita a rozvoj jeho potenciálu rozhoduje o tvůrčím zpracování informací vedoucím k inovativním přístupům a zároveň k orientaci v makroprostoru globální civilizace.

V úrovni řízení lidských zdrojů je makroprostorem či prostorem globální svět včetně jeho rozličných kulturních úrovní od celosvětové po regionální. Mikroprostorem můžeme rozumět mikrosvět každé lidské osobnosti, její vlastní subjekt, lidský kapitál s rozvojovými možnostmi jeho potenciálu. Pro budoucí třetí tisíciletí nebude dostačovat řízení lidských zdrojů pouze z hlediska objektů – mezoprostoru, tak jak tomu bylo dosud, ale bude stále významnější sledování souvztažností vývoje lidského subjektu v prostoru. Novými faktory rozšiřujícími řízení lidských zdrojů jsou pohledy z hlediska mikroprostoru a makroprostoru, standardním prostředím řízení lidských zdrojů byl a je mezoprostor.

Novým trendem v řízení lidských zdrojů je a bude ještě užší vazba personálního řízení a managementu. Personální řízení by mělo pečovat především o lidský subjekt (mikroprostor), lidský kapitál, rozvoj jeho potenciálu (sebepoznání a seberozvoj) a jeho

vstup do procesu celoživotního učení. Na úrovni mikroprostoru, lidského subjektu, bude v bližší i vzdálenější dimenzi třetího tisíciletí nezbytná orientace na objasnění a ucelení problematiky rozvoje lidského potenciálu:

- celoživotní učení by mělo být spjato jak s rozvojem profesním, tak osobnostním,
- rozvoj lidského potenciálu je spjatý s procesem sebepoznávání,
- sebepoznání je předpokladem vlastního seberozvoje a směřuje samovolně k procesu celoživotního učení,
- sebepoznání směřuje k seberealizaci lidské osobnosti,
- seberozvoj vede k rozvíjení tvůrčích přístupů (invence a kreativita) a jejich uplatnění v týmové inovativní spolupráci,
- pro sebepoznání je důležitá akceptace vlastní minulosti (v souvislosti s mikroprostorem je významné porozumět kultuře a kulturním symbolům),
- pro seberozvoj je vhodné zakořenění v kulturní specifičnosti regionu,
- pro nastartování procesu sebepoznávání a seberozvoje je optimální doba vysokoškolských studií, přičemž péče o osobnostní rozvoj je i předpokladem vyšší efektivity vzdělávání,
- akceptace výše uvedených principů vyžaduje nové prvky ve výchově budoucích manažerů (předpokladem vysokoškolské vzdělání), péče o profesní rozvoj by měla být podporována rozvojem osobnostním, přičemž péče o osobnostní rozvoj je i předpokladem rozvoje lidského potenciálu,
- kvalita lidské osobnosti rozhoduje o výběru a tvůrčím zpracování informací i o orientaci v mikro-, mezo- i makroprostoru (Krninská 2002).

Na úrovni globálního makroprostoru, dosahujícího až na rovinu regionu, je potřebné z hlediska lidských zdrojů nalézat charakteristické kulturní prvky, které o něm vypovídají:

- pro sebepoznání a seberozvoj je také důležitá akceptace obecně platných zákonitostí lidského společenství (např. kulturních symbolů),

- pro strategii managementu lidských zdrojů má význam zohlednění specifičnosti regionálních kulturních prvků v tvorbě podnikové kultury, tj. vytváření identity osobnosti jedince s kořeny vlastního kulturního společenství,
- akceptace multikulturnosti globálního prostředí v souladu s rozlišením prvků globální a regionální kultury,
- pro práci s lidskými zdroji se stane nezbytností přijmout zásady a konkrétní nástroje Evropské unie (jako nejbližšího nadnárodního společenství).

Na úrovni mezoprostoru (objektů), tj. ve firmě, organizaci nebo podniku, se v rovině řízení lidských zdrojů přidává aspekt prolnutí mikroprostoru s makroprostorem:

- za rozvoj lidského subjektu a jeho potenciálu v mezoprostoru odpovídá personální řízení, podporované motivující podnikovou kulturou,
- rozvinutí prostoru (rovin makroprostoru) rozhoduje v mezoprostoru management jako nositel stávající nebo vytvářené podnikové kultury,
- řízení lidských zdrojů spojené se vzděláváním v kulturologických aspektech pomáhá posilovat jak tvůrčí iniciativu jedince, tak tvůrčích týmů,
- podniková kultura se svými sociálními faktory přestává být pouhým průvodním jevem výrobních a ekonomických procesů, ale její sociální faktory se stávají činiteli rozhodujícími o prosperitě a konkurenceschopnosti podniku,
- řízení lidských zdrojů je úzkým propojením personálního řízení s podnikovou kulturou,
- řízení lidských zdrojů se reakcí na vnější a vnitřní podmínky objektů při využívání potenciálu všech subjektů i celého podnikového kolektivu spojuje se strategickým řízením podniku (Krninská, 2002).

Manažeři malých a středních podniků, kteří chtějí aktivně vstoupit do řízení lidských zdrojů, musí vědět o podstatě člověka jako subjektu (mikroprostor) a jeho činnosti v pracovních skupinách ve spojitosti s mezilidskými vztahy (mezoprostor) přinejmenším tolik jako o své původní odborné profesi. Navíc přibývá nutnost orientace v interkulturálním prostoru spojeném s procesem globalizace (makroprostor) a od toho

se odvíjejícím vytvářením žádoucí podnikové kultury. Péče o lidský subjekt, o každého jedince, je cestou k řešení problémů globální společnosti. Pružnou adekvátní odezvu na diskontinuitní procesy globálních rozměrů může zajistit a zvládnout pouze rozvíjející se lidský kapitál, resp. jeho rozvinutý lidský potenciál.

Model řízení lidských zdrojů vyhovuje způsobu, jakým organizace musí podnikat a hospodařit se svými zdroji v prostředí, v němž v současné době existují; je v souladu s realitou života v organizacích. Pro některé společnosti však možná nebude nejvhodnější. Lowry v roce 1990, kdy byl prezidentem britského Institute of Personnel Management, konstatoval, že personální práce vždy obsahovala strategické otázky. Současný důraz na strategické problémy pouze představuje další změnu v prostředí, na které se musí personální manažer adaptovat rozšiřováním svých schopností (Kocianová 2012).

Vliv prostředí na management podniku

V managementu více než v jiných disciplínách je třeba respektovat vliv prostředí. Jak již bylo výše uvedeno, podnikatelským prostředím rozumíme faktory, které existují mimo podnik a mají na něj bezprostřední vliv. Řízení podniků probíhá vždy v konkrétních podmínkách, takže zdánlivě stejný problém bude v různých organizacích vyžadovat rozdílný řídící zásah, a dokonce ani řešení opakujícího se problému ve stejné organizaci, ale v rozdílném čase, nemusí probíhat podle stejného scénáře.

Problematika managementu v současném turbulentním prostředí rozvoje světových ekonomik plní velmi důležitou a nezastupitelnou roli, a to jak v teorii, tak i v praxi každého podnikatelského subjektu. Manažeři mohou vycházet z vlastních zkušeností i z nejrůznějších široce ověřených doporučení, která však vždy musejí přizpůsobit a upravit s ohledem na konkrétní podmínky.

Změny v požadavcích na manažery se týkají jak obecných, tak specifických kompetencí manažerů. Mezi obecné kompetence patří strategická perspektiva, podnikatelský cit, plánování a organizování, analýza a úsudek, vedení lidí, přesvědčivost, asertivita a rozhodnost, citlivost v mezilidských vztazích, komunikace, pružnost a přizpůsobivost, energičnost, iniciativa a motivace. Za specifické kompetence považujeme: řízení konkurenceschopnosti, řízení spletitých vztahů, řízení adaptability, řízení týmů, zvládání nejistoty, řízení učení (Hron 2003).

Podnikatelské prostředí lze charakterizovat z hlediska průběhu času jako statické (v čase neměnné) a dynamické (vysoce proměnlivé v čase). Rozhodující význam z tohoto pohledu je přisuzován tzv. turbulenci. Důsledkem dynamických proměn vnějšího prostředí je vytvoření nové filozofie podnikání – managementu změny. V současném prostředí managementu, v němž se významně uplatňují prvky globalizace i prvky regionální, je třeba hledat vhodné přístupy pro jejich vzájemnou kombinaci, a tím optimalizovat vlastní pozici v uvedeném prostředí.

Cílem řídících procesů je neustálé vytváření prostoru pro efektivní fungování všech rozhodovacích, správních, organizačních, technologických, ekonomických a sociálních procesů, účelné využívání přírodně-technických a lidských zdrojů při respektování vlastnických vztahů a vytváření rovnovážného vztahu mezi všemi částmi podniku a vnějším prostředím (Hron 2003).

Znalost prostředí managementu může významně přispívat k získávání a udržování konkurenční výhody podnikatelského subjektu, a tím se stává nezbytným předpokladem jeho úspěšného řízení. Postup tvorby úspěšného prostředí managementu znalostí by měl reflektovat potřeby rozličných typů organizací. Optimální postup implementace a povznesení úspěšného prostředí závisí na organizační struktuře a potřebách konkrétních typů podniků (Váchal, Vochozka a kol. 2013, Zuzák 2012, Zuzák a Königová 2009, Walker 2003).

Zdroje:

BRINKMAN, J. a kol., 2010. *Unlocking the business environment*. London: Hodder Education. ISBN 034094207X.
BRONWYNNE, B., 2005. *Business management: fresh perspectives*. Cape Town: Pearson Education. ISBN 1868912868.
COULTER, M., 2005. *Strategic management in action*. 3rd ed. Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall. ISBN 9780131293885.
DAFT, R. L. a D. MARCIC, 2011. *Understanding management*. 7th ed. Mason: South-Western Cengage Learning. ISBN 0538452684.
DETTMER, W., 1997. *Goldratt's Theory of Constraints: A systems Approach to Continuous Improvement*. Milwaukee: Quality Press. ISBN 0-87389-370-0.
DONNELLY, J. H. Jr., GIBSON, J. L. a J. M. IVANCEVICH, 1997. *Management*. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-7169-422-3.
DRUCKER, P., 1994. *Řízení v turbulentní době*. Praha: Management Press. ISBN 80-85603-67-5.
DVOŘÁČEK, J. a P. SLUNČÍK, 2012. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-224-3.
DVOŘÁKOVÁ, Z., 2012. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-347-9.
FERNANDO, A. C., 2011. *Business environment*. New Delhi: Pearson. ISBN 9788131731581.
GOPAL, N., 2009. *Business Environment*. New Delhi: Tata McGraw-Hill. ISBN 978-0-07-008324-X.
HRON, J., 2003. Faktory ovlivňující změny v chování podniků v konkurenčním prostředí. *Acta oeconomica et informatica*. **6**(1), 24-28. ISSN 1335-2571.

CHARVÁT, J., 2006. *Firemní strategie pro praxi: praktický návod pro manažery a podnikatele: od firemní kultury po schopnost vydělávat peníze: příklady a studie z praxe v ČR*. Praha: Grada. ISBN 80-247-1389-6.

JAIN., T. R., TREHAN, M. a R. TREHAN, 2014. *Business Environment*. FK Publications. ISBN 9788189611880.

JAKUBÍKOVÁ, D., 2012. *Marketing v cestovním ruchu: jak uspět v domácí i světové konkurenci*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4209-0.

KOCIANOVÁ, R., 2012. *Personální řízení: východiska a vývoj*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3269-5.

KOTLER, P. a J. A. CASLIONE, 2009. *Chaotika: Řízení a marketing firmy v éře turbulencí*. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-2599-1.

KOZEL, R., 2006. *Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. Praha: Grada. ISBN 80-247-0966-X.

KOZEL, R., MYNÁŘOVÁ, L. a H. SVOBODOVÁ, 2011. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3527-6.

KRNINSKÁ, R., 2002. *Řízení lidských zdrojů*. České Budějovice: JU ZF. ISBN 80-7040-581-3.

MINTZBERG, H., 2007. *Tracking strategies*. New York: Oxford University Press Inc. ISBN 978-0-19-922850-8.

NIEUWENHUIZEN, C. a H. BADENHORST-WEISS, 2008. *Business management: a contemporary approach*. Cape Town: Juta. ISBN 9780702177118.

RAJ, R., 2008. *Elements of Human Resource Management*. Nirali Prakashan. ISBN 978-9-3800-6401-7.

ŠULÁK, M. a E. VACÍK, 2005. *Strategické řízení v podnicích a projektech*. Praha: VŠFS. ISBN 80-86754-35-9.

TICHÁ, I. a J. HRON, 2009. *Strategické řízení*. Praha: ČZU PEF. ISBN 978-80-213-0922-7.

VÁCHAL, J., STELLNER, F., STRAKOVÁ, J., VANÍČKOVÁ, R. a M. VOKOUN, 2015. *Analýza potřebnosti akreditace studijního oboru „Personální management" z hlediska využitelnosti jeho absolventů pro podnikatelskou sféru Jihočeského kraje*. Vysoká škola technická a ekonomická v Českých Budějovicích.

VÁCHAL, J., VOCHOZKA, M. a kol., 2013. *Podnikové řízení*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4642-5.

VEBER, J. a kol., 2009. *Management: Základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. Praha: Management press. ISBN 978-80-7261-200-0.

WALKER, A. J., 2003. *Moderní personální management*. *Nejnovější trendy a technologie*. Praha: Grada. ISBN 80-247-0449-8.

WORTHINGTON, I. a Ch. BRITTON, 2009. *The business environment*. 6th ed. New York: FT Prentice Hall. ISBN 0273716751.

ZAMAZALOVÁ, M., 2010. *Marketing*. 2., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-115-4.

ZEMAN, R., 2013. Hospodaření podniku. In: *Podnikové řízení*. Praha: Grada, 153-179. ISBN 978-80-247-4642-5.

ZUZÁK, R., 2011. *Strategické řízení podniku*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4008-9.

ZUZÁK, R., 2012. *Strategický management*. 2. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu. ISBN 978-80-86730-82-0.

ZUZÁK, R. a M. KÖNIGOVÁ, 2009. *Krizové řízení podniku*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3156-8.

4 Trh práce jako širší prostředí fungování lidských zdrojů

Úvod

Řízení lidských zdrojů úzce souvisí s trhem práce. Např. v rámci personálního plánování nemůžeme bez znalosti trhu práce přistoupit k analýze vnějšího prostředí, odhadnout vývoj nabídky pracovních sil či sestavit plán stabilizace zaměstnanců. Dvořáková (2012) uvedla: *„Rozvojem lidských zdrojů pak obecně rozumíme zvyšování těch znalostí, schopností, dovedností a dalších vlastností jednotlivců (nabídková strana trhu práce) tak, aby lidé byli schopni uspokojit potřeby legitimních, konsenzuálně podporovaných uživatelů lidských zdrojů (poptávková strana trhu práce)“* (s. 64-65).

Práce vede k uspokojování lidských potřeb jedinců a na profesních trzích je nabízena jako výrobní faktor. Míra zaměstnanosti, vyjadřující podíl počtu zaměstnaných na celkovém počtu osob ve věku 15 až 64 let, se v České republice pohybovala v letech 2004-2015 na úrovni kolem 55 % (Český statistický úřad 2016). Základním cílem hospodářské a sociální politiky v demokratických zemích je co nejvyšší, produktivní a svobodně zvolená zaměstnanost (vyjádřená mírou zaměstnanosti). Proto vlády usilují o rovnováhu mezi nabídkou pracovních míst a poptávkou po nich, využití pracovních sil produktivním způsobem a zajištění práva na zaměstnání bez ohledu na rasu, barvu pleti, pohlaví, jazyk, náboženství, politické nebo jiné smýšlení, členství v politických stranách nebo příslušnost k politickým hnutím, národnost, etnický nebo sociální původ, majetek, zdravotní stav či věk.

Definice a druhy nezaměstnanosti

Nezaměstnanost definujeme jako stav na trhu práce, kdy část populace není schopna nebo ochotna najít si placené zaměstnání. Rozlišujeme několik druhů a složek nezaměstnanosti. Dlouhodobá nezaměstnanost nastává, když nezaměstnaný nemá práci déle než jeden rok. Frikční nezaměstnanost („dobrovolná“) se objevuje, když se lidé přesouvají mezi oblastmi a pracovními místy nebo v průběhu jednotlivých stádií životního cyklu, např. hledají zaměstnání po absolvování školy, nebo se stěhují do jiného města. Cyklická nezaměstnanost vzniká v období hospodářské recese, když jsou

pracovníci propouštěni bez nároku na návrat. Strukturální nezaměstnanost je důsledkem nesouladu mezi nabídkou a poptávkou po pracovnících, kdy se určité sektory rozvíjejí, zatímco jiné upadají, může trvat i několik let a nejčastěji se jí čelí rekvalifikacemi pracovníků (Vokoun 2016c).

Dále se stanovuje celková nezaměstnanost, která se může členit na

- opakovanou nezaměstnanost, kdy pracovníci přijdou o zaměstnání opakovaně,
- dlouhodobou nezaměstnanost, která trvá déle než šest měsíců, popř. než jeden rok,
- krátkodobou nezaměstnanost v rozmezí do půl roku nebo jednoho roku.

Podle Hlavatého (2007) lépe vystihuje ekonomický stav společnosti dlouhodobá nezaměstnanost než celková nezaměstnanost, která je snáze krátkodobě ovlivnitelná hospodářskou politikou státu. Ekonomové pracují taktéž s termínem dobrovolná nezaměstnanost, jež se týká individuálních rozhodnutí lidí nepracovat. Jde o nezaměstnané uchazeče na trzích práce, kteří by mohli najít práci při tržní ceně, ale tato cena se jim zdá příliš nízká, a proto raději nepracují, hledají lepší pracovní příležitost nebo si zvyšují kvalifikaci. Nedobrovolná nezaměstnanost vzniká, když lidé práci hledají a nemohou ji za nabízenou mzdu najít, a to v důsledku socioekonomických vlivů, jako je např. momentální výkyv agregátní poptávky nebo intervence vlády. Na trhu práce může v tomto případě být i přebytek kvalifikovaných pracovníků. Na takovém profesním trhu pak vzniká nerovnováha a zaměstnavatelé čelí bariéře (uvádí se např. mzdová regulace nebo odborové smlouvy), která jim brání flexibilně najímat pracovníky nebo nabízet tržní mzdu. Tzv. skrytá nezaměstnanost se týká neregistrovaných nezaměstnaných. Uvádějí se též tzv. odrazení nezaměstnaní, kteří by práci přijali, ale aktivně ji nehledají.

Míra nezaměstnatnosti

V ekonomii se pro monitoring nezaměstnanosti stanovuje její přirozená míra jako nejnižší dlouhodobě udržitelná míra nezaměstnanosti odpovídající potenciálnímu produktu, přičemž nezahrnuje cyklickou nezaměstnanost. Jinými slovy jde o podíl nezaměstnaných na pracovní síle neboli počet nezaměstnaných vydělený ekonomicky aktivním obyvatelstvem v procentech, a to v momentu, kdy je agregátní trh práce v

rovnováze. Míra nezaměstnanosti kolísá okolo přirozené míry nezaměstnanosti díky hospodářským cyklům, během recese je míra nezaměstnanosti vyšší než přirozená míra nezaměstnanosti.

V České republice jsou zjišťovány dvě míry nezaměstnanosti – obecná a registrovaná. Obecná je stanovena Českým statistickým úřadem na základě výběrového šetření pracovních sil z reprezentativního vzorku společnosti. Registrovanou vypočítává Ministerstvo práce a sociálních věcí České republiky na základě údajů úřadů práce, přičemž bere v potaz dosažitelné uchazeče o zaměstnání, kteří jsou evidováni, mohou bezprostředně nastoupit do zaměstnání, nejsou v pracovní neschopnosti, nejsou zařazeni do rekvalifikačních kursů a nevykonávají krátkodobé zaměstnání. V současnosti se stanovuje taktéž míra zaměstnanosti určité skupiny (podle věku, pohlaví, vzdělání ap.) jako podíl zaměstnaných ke všem osobám z té skupiny (Vokoun 2016c).

Politika trhu práce

Trh práce ovlivňují stát (veřejná správa), zaměstnavatelé, zaměstnanci, nadnárodní organizace a odbory. V rámci tzv. politiky zaměstnanosti usilují o větší soulad mezi nabídkou a poptávkou po práci, účinné využívání zdrojů a zabezpečení práva občanů na zaměstnání. Stát nepřímo působí na trh práce prostřednictvím veřejných rozpočtů, např. vhodná daňová politika může být výrazným stimulem tvorby nových pracovních míst. Nadměrné zatěžování podniků daněmi a povinnými odvody snižuje totiž ochotu podniků vytvářet nová pracovní místa (Rašovec 2014). Prostřednictvím regulačních opatření, jakými jsou dovozní kvóty, celní tarify či hygienická opatření, je chráněn vnitřní trh, a tím i domácí výrobci, a stávající zaměstnanost zůstává zachována. Podobně vhodná legislativní opatření mohou pozitivně ovlivnit trh práce. Jedná se o nástroje a opatření na makroekonomické úrovni realizovaná vládou a příslušnými úřady.

Česká republika využívá v současné době projekty financované z prostředků Evropského sociálního fondu (ESF). Tyto prostředky byly v roce 2014 čerpány na základě operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost programovacího období 2007–2013 (Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR 2014). V současnosti se Evropská unie soustředila na růst podporující začlenění a zaměstnanost a tvořící součást Strategie Evropa 2020, která nahradila lisabonskou strategii. Cílem je vymanit 20 milionů Evropanů z nebezpečí chudoby a dosáhnout 75% zaměstnanosti ve věkové skupině 20–64 let, a to prostřednictvím programů Agenda pro nové dovednosti a pracovní místa,

Mládež v pohybu a Evropská platforma pro boj proti chudobě a sociálnímu vyloučení (Evropská komise 2010). V návaznosti na hlavní cíle Strategie Evropa 2020 si Česká republika stanovila do roku 2020 národní cíle: zvýšení celkové míry zaměstnanosti ve věkové skupině 20–64 let na 75 %, zvýšení míry zaměstnanosti žen v této věkové skupině na 65 % a míry zaměstnanosti starších pracovníků ve věku 55–64 na 55 % (Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR 2014). Další formou politiky zaměstnanosti v rámci Evropské unie, jichž se účastní Česká republika, jsou teritoriální pakty (Homolová a Hloušek 2012).

Užší pojetí Evropského statistického úřadu definuje politiku trhu práce jako politiku zaměstnanosti. Jde o veřejné intervence na trhu práce, které se zaměřují na dosažení efektivního fungování a korigování případných nerovnováh na trhu práce. Jedná se zejména o ty intervence selektivní povahy, jež jsou zacíleny na podporu a zvýhodnění určitých skupin na trhu práce (Eurostat 2015). Kromě tradiční aktivní a pasivní politiky zaměstnanosti a minimální mzdy k nim řadíme i další veřejné intervence na trhu práce, které se na první pohled v českém prostředí zabývají okrajovými problémy, jako je boj s kriminalitou mladistvých, politika tzv. zelených karet, antidiskriminační politika nebo podpora matek samoživitelek. Součástí je i politika státu směrem k podpoře institucí v neziskovém sektoru a církví, které vyvíjejí vlastní přístup k podpoře určitých skupin na trhu práce.

Stát usiluje především o zajištění a podporu přípravy adaptabilní pracovní síly, rozvoj infrastruktury trhu práce zabezpečující zprostředkovatelské, informační a rekvalifikační služby, podporu vytváření podmínek pro územní mobilitu pracovních sil a zajištění sociálně přijatelných podmínek pro občany, kteří se dočasně stali nezaměstnanými, a zabránění jejich definitivnímu vyloučení z trhu práce. Stát reaguje na nerovnováhu na trhu práce regulacemi, přijímá opatření na změny v poptávce a nabídce práce. Na mikroekonomické a regionální úrovni odpovídají za institucionální zabezpečení státní politiky zaměstnanosti Ministerstvo práce a sociálních věcí a úřady práce (Dvořáková 2014).

Úřady práce primárně zprostředkovávají zaměstnání, což je činnost zaměřená na vyhledávání vhodného zaměstnání pro občana, který se o práci uchází, a na vyhledávání zaměstnanců pro zaměstnavatele, který hledá nové pracovní síly. Součástí zprostředkování zaměstnání je též činnost informační a poradenská. Úřady práce

zprostředkovávají zaměstnání bezplatně. Tato zásada platí pro úřady práce absolutně, oproti tomu pro jiné aprobované právnické nebo fyzické osoby – tedy agentury práce – platí, že zprostředkování zaměstnání lze vykonávat i za účelem dosažení zisku. Zde je ovšem potřeba zdůraznit, že při zprostředkování zaměstnání za úhradu nemůže být úhrada požadována od občana hledajícího zaměstnání. V souvislosti se zprostředkováním zaměstnání se zakazují jakékoli srážky ze mzdy nebo jiné odměny poskytované zaměstnanci za vykonanou práci ve prospěch agentury práce. To platí i o provádění srážek ve prospěch zaměstnavatele v souvislosti s přijetím zaměstnance do zaměstnání nebo příslibem zachování jeho zaměstnání.

Pasivní a aktivní politika zaměstnanosti

Vláda používá pasivní a aktivní politiku zaměstnanosti. Pasivní politika zaměstnanosti zmírňuje dopad nezaměstnanosti vyplácením dávek v nezaměstnanosti či jakýchkoli jiných dávek, které mají ztrátu pracovního místa kompenzovat. Dle platné právní úpravy vzniká nárok na podporu v nezaměstnanosti uchazeči o zaměstnání, který v rozhodném období vykonával zaměstnání nebo jinou výdělečnou činnost zakládající povinnost odvádět pojistné na důchodové pojištění a příspěvek na státní politiku zaměstnanosti v délce alespoň 12 měsíců, požádal úřad práce o poskytnutí podpory v nezaměstnanosti a ke dni, k němuž má být podpora v nezaměstnanosti přiznána, není poživatelem starobního důchodu (Vokoun 2016c).

Aktivní politika zaměstnanosti usiluje o snížení nezaměstnanosti a k jejím nástrojům patří rekvalifikace, veřejně prospěšné práce, společensky účelná pracovní místa, absolventská a praktikantská místa, poradenské služby úřadů práce (zlepšování informací o volných pracovních místech), příspěvek na zapracování, příspěvek při přechodu na nový podnikatelský program, chráněné dílny a pracoviště pro občany se změněnou pracovní schopností, podpora zaměstnávání osob se zdravotním postižením a investiční pobídky. Dále se realizují stipendijní programy pro studenty, kooperační burzy, motivace studentů a absolventů k většímu využívání zahraničních stáží a k získání znalostí v oblasti cizích jazyků, firemní mateřské školy na podporu mladých matek s možností dřívějšího návratu do organizace z rodičovské dovolené. Součástí je také bilanční a pracovní diagnostika pro určení souladu mezi schopnostmi a pracovním potenciálem jedince a reálností uplatnění na trhu práce.

Ke klasickým nástrojům aktivní politiky zaměstnanosti patří rekvalifikace, která se definuje jako získání nové kvalifikace nebo rozšíření dosavadní kvalifikace uchazeče nebo zájemce o zaměstnání. Investiční pobídky jsou realizovány hmotnou podporou tvorby nových pracovních míst a částečnou náhradou nákladů na rekvalifikace a další odborné vzdělávaní zaměstnanců poskytovaných na základě zákona (č. 72/2000 Sb.). Veřejně prospěšné práce jsou časově omezené pracovní příležitosti, které využívají především obtížně umístitelní uchazeči o zaměstnání. Zaměstnavatel může obdržet až stoprocentní úhradu mzdových nákladů včetně odvodů na sociální a zdravotní pojištění. Společensky účelná pracovní místa vznikají za podpory úřadů práce, kdy je uchazeči o zaměstnání poskytnut příspěvek za účelem zahájení samostatně výdělečné činnosti na nákup vybavení souvisejícího se zřízením pracovního místa. Dotování chráněných pracovních míst v chráněných dílnách a pracovištích je opatření na podporu zaměstnávání osob se zdravotním postižením. Příspěvek při přechodu na nový podnikatelský program může obdržet zaměstnavatel, který za této situace nemůže pro své zaměstnance zabezpečit práci v rozsahu stanovené týdenní pracovní doby (Vokoun a Stellner 2016).

Efektivita politiky zaměstananosti

Aktivní politika zaměstnanosti může zdokonalovat a zefektivňovat proces hledání nového pracovního místa, a bojovat tak především se strukturální nezaměstnaností. Instituce zprostředkovávající práci mají jednak možnost nabízet programy aktivní politiky zaměstnanosti, jednak zlepšovat kvalitu poskytovaných služeb a zefektivňovat vnitřní procesy, díky nimž uchazeči o zaměstnávání zvyšují svoji užitečnost na trhu práce. Rekvalifikace a vzdělávací programy mohou zvýšit produktivitu pracovní síly, což může vést k uspokojení poptávky po práci a nárůstu zaměstnanosti a mezd. Dalším potenciálním pozitivním efektem aktivní politiky zaměstnanosti je podpora transferu pracovní síly ze stagnujících odvětví s nízkou produktivitou do expandujících odvětví s vysokou produktivitou.

Účinek programů aktivní politiky zaměstnanosti snižuje efekt mrtvé váhy, kdy část uchazečů o zaměstnání může nalézt zaměstnání i bez účasti v příslušném programu. Dále tento účinek snižuje substituční efekt, kdy dotovaní pracovníci získávají pracovní místo na úkor těch, kteří nejsou zapojeni do příslušného programu. K tomu je nutné zmínit též efekt vytlačení, podle něhož firmy, jež dostávají v rámci aktivní politiky

zaměstnanosti dotaci na mzdy, mohou získat komparativní výhodu na trhu statků a služeb oproti firmám neúčastnících se programu a mohou zvýšit svůj tržní podíl (Tvrdoň 2008). K dalším negativním aspektům patří efekt uzamknutí (lock–in), kdy se účastníci programů aktivní politiky zaměstnanosti např. rekvalifikují, a tím pádem mají méně času na hledání pracovního místa. Vzhledem k tomu, že dané programy se nejčastěji zaměřují na těžko umístitelnou pracovní sílu, minimalizuje se možnost úspěšného působení dané politiky. Tzv. creaming off pak popisuje stav, kdy jsou při umísťování do programů aktivní politiky zaměstnanosti utilitárně upřednostňováni schopnější uchazeči o zaměstnání před těmi, kteří tuto pomoci skutečně potřebují (Sirovátka et al. 2006).

Z analýzy Vokouna a Zemana (2016) rovněž plyne, že tradiční veřejné politiky trhu práce zaměřené na zaměstnanost uchazečů se často jeví jako spíše neúčinné, nebo selektivně účinné. Pokud přidáme časové hledisko, ukazuje se, že účinnost těchto politik je přinejmenším sporná. Lze vysledovat určitý krátkodobý efekt výdajových programů (rekvalifikace, dotování pracovních míst), avšak dlouhodobě se efekt zaměstnanosti u nejvíce ohrožených skupin (absolventi, starší lidé, uchazeči bez vzdělání) vytrácí. Nemá smysl poskytovat programy akitvní politiky zaměstnatnosti jako rekvalifikace a dotování pracovních míst uchazečům, kteří mají vysokou pravděpodobnost umístění (vysoké vzdělání, vysoká kvalifikace, praxe, věková kategorie), nebo uchazečům, kteří mají velmi nízkou pravděpodobnost umístění. Pro tyto skupiny jsou vhodnější úzce specializované programy, k nimž patří např. koncept aktivního stárnutí, rekvalifikace nízko kvalifikovaných po sektor služeb, podpora živnostenského podnikání či poradenské služby pro vysoce kvalifikované uchazeče.

Samostatnou skupinu tvoří nefiskální pravidla na trhu práce. Ta se ukázala jako účinná, protože přinášejí tzv. efekt hrozby, kdy uchazeči musí podstoupit určité náročné úkony nebo se účastnit veřejně prospěšných prací, aby získali podporu v nezaměstnanosti. Dále je nutno jmenovat měnová pravidla, měnovou politiku i vhodnou regulaci státních peněz (bez výkyvů inflace) a dobře nastaveného bankovního sektoru, která umožňuje MSP a drobným podnikatelům investovat do dlouhodobého kapitálu a podnikat (start–up). Vokoun (2016a) doporučuje plošná nefiskální pravidla, která mají motivační efekt ať už v podobě hrozby, nebo snadnosti získání úvěru na aktiva a podnikatelskou činnost. To musí být spojeno se stabilitou veřejného sektoru, a to zejména jde-li o regulaci státních peněz a stabilitu bankovního sektoru. Levné úvěry na aktiva a podpora

podnikatelství umožňují uchazečům zvyšovat bohatství a pozici na trhu práce. Ostatní programy jsou selektivně účinné, proto by měly být dle našeho názoru selektivně zaměřeny.

Při hodnocení efektivity politiky zaměstnanosti v České republice došla Kalíšková (2010) k závěru, že výsledky empirické analýzy prokázaly přítomnost negativních efektů na míru celkové nezaměstnanosti v případě rekvalifikačních programů, programů společensky účelných pracovních míst a programů spolufinancovaných z Evropského sociálního fondu. Význam nalezených efektů je však relativně malý a u programů veřejně prospěšných prací nebyla prokázána přítomnost žádných signifikantních efektů na míru celkové nezaměstnanosti. Levice Evropské unii vytýká nepružnou, nedostatečně flexibilní právní úpravu pracovně právních vztahů, dále finanční nástroje, které zaměstnanosti příliš nepomáhají (např. evropský nástroj mikrofinancování Progress), stejně jako snahu prosadit zákon, který by mohl nařizovat, jak zaměstnávat osoby se zdravotním postižením a jak trestat firmy, které to nedělají, nebo členské státy, které to nerespektují. Dále volá po konkretizaci a zefektivnění podpory získávání nových znalostí a dovedností pro pracovní místa budoucnosti. Ukazuje se také, že míra zdanění firem a práce nových členů Evropské unie nepřispívá k vyšší míře zaměstnanosti (Fialová a Schneider 2009). Podobně tvrdí Rašovec (2014), že aktivní politika zaměstnanosti se jeví jako efektivnější než pasivní politika zaměstnanosti, neboť je založena na upřednostňování aktivních a preventivních opatření před pasivním přístupem, její výdaje snižují výdaje na pasivní politiku a na sociální dávky. Kromě toho nově umístěný uchazeč o zaměstnání zvyšuje příjem státního rozpočtu prostřednictvím odvedených dání stejně jako zvýšená koupěschopnost.

Ministerstvo práce a sociálních věcí hodnotilo aktivní politiku zaměstnanosti v roce 2014 výrazně optimističtěji. V příslušné analýze se konstatuje, že aktivní politika zaměstnanosti „v*ýrazně přispěla k postupnému zlepšování situace na trhu práce, kdy se meziroční rozdíly počtu uchazečů o zaměstnání registrovaných na ÚP ČR postupně snižovaly a od června 2014 se začaly projevovat jejich meziroční úbytky, a zaměstnanost v České republice rostla. Podíl mladých uchazečů do 25 let na celkovém počtu uchazečů o zaměstnání se díky opatřením aktivní politiky zaměstnanosti meziročně snížil. Aktivní politika zaměstnanosti také přispěla k růstu volných pracovních míst, jejich průměrný počet v 1. pololetí 2014 meziročně vzrostl. Zlepšení situace na trhu práce v ČR lze doložit i mezinárodním porovnáním, kdy zejména míra*

nezaměstnanosti mladých do 25 let výrazně meziročně klesla. Celková míra nezaměstnanosti je v rámci zemí EU 28 dlouhodobě podprůměrná, ve 2. čtvrtletí 2014 zaujímala ČR 5. nejnižší hodnotu" (Ministerstvo práce a sociálních věcí 2014, s. 73). Zprávy ministerstev sice přinášejí přehled poskytnutých dotací, nicméně již neuvádějí výsledky šetření efektivity daných opatření.

Vliv minimální mzdy na nezaměstnanost

Minimální mzda je tradiční nástroj, který zvláště liberální větev ekonomické teorie považuje za neúčinný. Tato politika vytváří tzv. „nedobrovolně" nezaměstnané jedince, kteří byli schopni si najít práci pouze za mzdu, jež je pod hranicí minimální mzdy. Tito jedinci pak musí žít z dávek, jež jsou pro ně výhodnější, než by byla snaha zvýšit svůj lidský kapitál (vzdělání a zdravotní stav), takže nemají motivaci hledat si práci, případně se podílejí na šedé ekonomice (Wawrosz, Heissler a Mach 2012). Také to vede k nahrazování lidské práce kapitálem, kdy na pozice ohrožené minimální mzdou (prodavač, kuchař, administrativa a další) je „zaměstnán" stroj – nová technologie, umělá inteligence, jež je pro zaměstnavatele výhodnější (úhrnem mzdových nákladů) než nízko-kvalifikovaný zaměstnanec. Moderní technologie v kombinaci se státní regulací cen práce zvyšují riziko nenalezení práce pro ohrožené skupiny, které jsou nahrazovány levnější a srovnatelně efektivní umělou inteligencí (Vokoun a Stellner 2016).

Skutečný dopad minimální mzdy na míru nezaměstnanosti v České republice je však neprůkazný (Pavelka, Skála a Čadil 2014). Jiná analýza ukazuje, že se v minulosti vyskytovaly roky, kdy bylo výhodnější nemít práci s minimální mzdou, protože život z dávek poskytoval více peněz a volného času (Pavelka 2012). Právě cena volného času, která se zvyšuje díky vyšší životní úrovni obyvatel v České republice, je jedním z dalších faktorů, které mohou přispět k vyššímu riziku negativního dopadu minimální mzdy na trh práce.

V České republice nepozorujeme dopady minimální mzdy na agregátní trh práce ani na míru nezaměstnanosti obyvatel. Analýza nejvíce ohrožených skupin na trhu práce, jmenovitě žen a dlouhodobě nezaměstnaných, ale přináší jiné výsledky. Při zvýšení poměru minimální mzdy k decilu nejnižších mezd stoupá i míra nezaměstnanosti těchto ohrožených skupin obyvatelstva. Minimální mzda pak má za následek vyšší nezaměstnanost, avšak za předpokladu, že dlouhodobě nezaměstnaní mají možnost

získat pouze nejnižší mzdy na trhu práce (tzv. decilovou mzdu) (Vokoun a Zeman 2016).

Základní informační zdroje o situaci na trhu práce nalezneme na webových stránkách Českého statistického úřadu, Ministerstva práce a sociálních věcí České republiky, Národního vzdělávacího fondu (Budoucnost profesí) a regionálních institucí (Krajský úřad Jihočeského kraje, Úřad práce České republiky – krajská pobočka České Budějovice ap.).

Zdroje:

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2016. *Základní charakteristiky ekonomického postavení obyvatelstva ve věku 15 a více let* [online]. Praha: Český statistický úřad, 2016 [cit. 2016–08–30]. Dostupné z: https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&pvo=ZAM01-B&skupId=426&katalog=30853&pvo=ZAM01-B&str=v467&u=v413__VUZEMI__97__19

DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol, 2012. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-347-9.

EUROSTAT, 2015. Labour market policy. Labour market. In: *Eurostat* [online]. Luxembourg: Eurostat, 2015 [cit. 2015–07–13]. Dostupné z: http://ec.europa.eu/eurostat/web/labour–market/labour–market–policy

EVROPSKÁ KOMISE, 2010. *EVROPA 2020. Strategie pro inteligentní a udržitelný růst podporující začlenění* [online]. Brusel: Evropská unie [cit. 2015–05–20]. Dostupné z: http://eur–ex.europa.eu/LexUriServ/LexUri Serv.do?uri=COM:2010:2020:FIN:CS:PDF

FIALOVÁ, K. a O. SCHNEIDER, 2009. Labor Market Institutions and Their Effect on Labor Market Performance in the New EU Member Countries. *Eastern European Economics*. **47**(3), 57–83. ISSN 0012–8775.

HLAVATÝ, K., 2007. Ekonomika v pohraničí. In: *Přeshraniční vlivy v českém pohraničí. Přeshraniční spolupráce v pohraničí jako evropeizace zdola?* Ústí nad Labem: Univerzita Jana Evangelisty Purkyně, 12–40. ISBN 978–80–7044–931–8.

HOMOLOVÁ, E. a V. HLOUŠEK, 2012. Teritoriální pakty zaměstnanosti – horizontální evropeizace na česko-rakouském příkladu. *Středoevropské politické studie*. **14**(4), 473–500. ISSN 1212–7817.

KALÍŠKOVÁ, K., 2010. *Aktivní politika zaměstnanosti a její efekty na nezaměstnanost v regionech České republiky* [online]. Praha [cit. 2015–05–21]. Diplomová práce. Univerzita Karlova v Praze, Fakulta sociálních věd, Institut ekonomických studií.
Dostupné z: http://ies.fsv.cuni.cz/work /index/show/id/1318/lang/cs

MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ ČR, 2014. *Analýza vývoje zaměstnanosti a nezaměstnanosti v 1. pololetí 2014* [online]. Praha: Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2014 [cit. 2015–05–21]. Dostupné z: http://portal.mpsv.cz/sz/politikazamest/trh_prace/rok2014p1/anal2014p1.pdf

NOVÁK, V., VOKOUN, M., STELLNER, F., VOCHOZKA, M. a R. ZEMAN, 2016. *Trhy práce v České republice po roce 1989. Regionální komparace politik zaměstnanosti*. Praha: Setoutbooks.cz. ISBN 978-80-86277-81-3.

PAVELKA, T., 2012. The Minimum Wage in the Czech Republic – the Instrument for Motivation. In: *The 6th International Days of Statistics and Economics. Conference Proceedings. September 13–15, 2012, Prague, Czech Republic*. Praha: Melandrium, 903–911. ISBN 978–80–86175–86–7.

PAVELKA, T., SKÁLA, M. a J. ČADIL, 2014. Selected Issues of the Minimum Wage in the Czech Republic. *E & M Ekonomie a Management*. **17**(4), 30–45. ISSN 1212–3609.

RAŠOVEC, T., 2014. *Analýza vývojových tendencí trhu práce s ohledem na kvalifikační strukturu*. Praha [cit. 2015–05–22]. Disertační práce. Česká zemědělská univerzita v Praze, Provozně ekonomická fakulta. Dostupné z: www.pef.czu.cz/cs/?dl=1&f=29014

SIROVÁTKA, T., KULHAVÝ, V., HORÁKOVÁ, M. a M. RÁKOCZYOVÁ, 2006. *Hodnocení efektivity programů aktivní politiky zaměstnanosti v ČR* [online]. Praha: Výzkumný ústav práce a sociálních věcí, 2006 [cit. 2015–05–21]. Dostupné z: http://praha.vupsv.cz/ Fulltext/vz_187.pdf

TVRDOŇ, M., 2008. Institucionální aspekty fungování trhu práce. *Politická ekonomie*. **56**(5), 621–642. ISSN 0032–3233.

VOKOUN, M., 2016a, Charakteristické rysy českého trhu práce a doporučení ke změně politik zaměstnanosti. In: *Trhy práce v České republice po roce 1989. Regionální komparace politik zaměstnanosti*. Praha: Setoutbooks.cz, 193-201. ISBN 978-80-86277-81-3.
VOKOUN, M., 2016b, Institucionální analýza trhu práce. In: *Trhy práce v České republice po roce 1989. Regionální komparace politik zaměstnanosti*. Praha: Setoutbooks.cz, 161-171. ISBN 978-80-86277-81-3.
VOKOUN, M., 2016c, Úvod. In: *Trhy práce v České republice po roce 1989. Regionální komparace politik zaměstnanosti*. Praha: Setoutbooks.cz, 4-20. ISBN 978-80-86277-81-3.
VOKOUN, M. a F. STELLNER, 2016. Analýza trhu práce. In: *Jihočeský kraj v globální ekonomice*. Praha: Setoutbooks.cz, 40-55. ISBN 978-80-86277-82-0.
VOKOUN, M. a R. ZEMAN, 2016. Analýza účinnosti politik trhu práce. In: *Trhy práce v České republice po roce 1989. Regionální komparace politik zaměstnanosti*. Praha: Setoutbooks.cz, 121-160. ISBN 978-80-86277-81-3.
WAWROSZ, P., HEISSLER, H. a P. MACH, 2012. *Reálie k makroekonomii: odborné texty, mediální reflexe, praktické analýzy*. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978–80–7357–848–0.

5 Plánování lidských zdrojů

Úvod

Plánování zahrnuje stanovování cílů a prostředků k jejich dosažení ve formě plánu. Postupujeme od analýzy ke stanovení cílů, tedy uvádíme, k čemu chceme směřovat, jak a kdy si toho přejeme dosáhnout, a zvažujeme, v jakém vnějším a vnitřním prostředí budeme plány realizovat. Dále porovnáváme alternativy, vybíráme postupy činností, které budeme prosazovat, stanovujeme dílčí plány a předkládáme kompletní plán.

Organizace sestává z lidí s formálně přidělenými rolemi. Tito lidé společně usilují o dosahování cílů organizace. Manažer je zodpovědný za dosahování cílů organizace, řídí úsilí pracovníků pomocí plánování, stanovování standardů a pravidel, sestavování týmů a organizačních jednotek a určování jejich výkonnosti, udržuje morálku a motivaci podřízených a provádí kontrolu stanovených cílů, jako jsou např. objemy prodeje, provádí kontrolu kvality a dle potřeby provádí nápravná opatření.

Personální plánování bývá synonymně nazýváno plánováním lidských zdrojů (Armstrong 2005; Foot a Hook 2005), plánováním pracovníků (Stýblo 2003) nebo plánováním pracovních sil. V procesu řízení organizace je součástí systému řízení lidských zdrojů a zároveň součástí komplexního systému plánování organizace, takže vychází z celkové strategie a navazuje na ostatní plány (Koubek 2001).

Cíle a úkoly plánů

Lidské zdroje považujeme za nejdůležitější složku organizace. Cílem personálního plánování by proto mělo být úsilí, aby organizace měla dostatek kvalitních a dlouhodobě loajálních zaměstnanců a aby udržovala rovnováhu mezi nabídkou a poptávkou pracovních sil. Zároveň je nutné brát ohled na jednotlivce a na sociální dopady, které sebou řízení lidských zdrojů přináší (Straková et al. 2016). Stejně jako má pracovní síla zodpovědnost vůči podniku, musí mít organizace zodpovědnost i respekt vůči pracovníkovi. Marchington, Wilkinson a Sargeant (2002) uvádějí, že kvalitní personální plánování povzbuzuje zaměstnavatele k přímému propojení podnikatelských plánů s plány jednotlivců. Zároveň by mělo pomoci budovat organizaci rovných

příležitostí bez diskriminace. Pokud obě strany propojí a zharmonizují své zájmy, musí se to pozitivně odrazit na prosperitě a konkurenceschopnosti organizace.

Armstrong (2005) vytipoval obecné cíle personálního plánování pro všechny organizace:

- získat a udržet si pracovníky s dovednostmi, zkušenostmi a schopnostmi, bez nichž se organizace neobejde,
- předcházet problémům s eventuálním nedostatkem nebo nadbytkem pracovních sil,
- vytvářet vycvičenou a flexibilní pracovní sílu, a podporovat tak adaptabilitu organizace na dynamický vývoj v globalizovaném světě,
- snižovat závislost organizace na získávání pracovníků z vnějších zdrojů pomocí strategie stabilizace a rozvoje pracovníků,
- zlepšovat využití pracovníků zaváděním flexibilních systémů práce.

Úkolem personálního plánování je anticipovat vývoj a stanovovat cíle v oblasti řízení lidských zdrojů, konkrétně předvídat potřebu pracovních sil a obstarávat je ve správný čas, s přiměřenými náklady, v potřebném množství, s nutnými znalostmi, dovednostmi a zkušenostmi, optimálně motivované a s žádoucími osobnostními charakteristikami (např. dle Eysenckova osobnostního dotazníku). Dalším úkolem je formování pracovních schopností, stejně jako personální a sociální rozvoj pracovních sil a ideální sestavování pracovních týmů (popř. zařazování do organizačních celků organizace). Tímto způsobem by v organizaci měly působit dostatečně flexibilní pracovní síly připravené na změny. Personální plánování se věnuje pohybu pracovních sil do organizace, z organizace a uvnitř organizace, takže hodnotí a odhaduje velikost a strukturu pracovních sil. Věnuje se čtyřem základním dimenzím: kvantitativní, kvalifikační, časové a organizačně místní. Personální plánování je sice plánování odvozené, ale zároveň se věnuje nejdůležitějšímu faktoru fungování organizace – člověku. Z toho Koubek (2003) vyvodil: *„Personální plánování je odvozeným, sekundárním plánováním, ale zároveň jádrem všech plánovacích procesů“* (s. 88).

Zjednodušeně můžeme konstatovat, že personální plánování odpovídá zejména na otázky: jaké změny pravděpodobně nastanou na trhu práce, jaké budou mít důsledky,

kolik pracovních sil bude potřeba, kde budou potřeba (výroba, administrativa, obchod apod.), kdy budou potřeba, kde a jak je získáme, jak proběhne jejich adaptace, jak se bude měnit struktura stávajících pracovních sil, zda je vhodně oceňujeme, motivujeme a pomáháme s kariérou (Váchal et al. 2015).

Proces personálního plánování zohledňuje všechny kategorie pracovníků a všechny druhy pracovně právních vztahů. Konkrétně se jedná o:

- analýzu aktuálního personálního stavu (počet, struktura, vnitřní a vnější mobilita, profesní dimenze, plán vzdělávání, plán nástupů a obsazování funkčních míst ad.) a analýzu finanční, obchodní a informační strategie organizace (dlouhodobé strategické plány), která zahrnuje dlouhodobé cíle, stanovuje průběh jednotlivých operací a rozmístění zdrojů, reaguje na její potřeby, změny vnějšího prostředí a bere v potaz předpokládané změny ve zdrojích. Analýza personálního stavu by měla vycházet i z realizovaných evaluačních rozhovorů v rámci hodnocení pracovních sil a vytváření tzv. individuálního plánu rozvoje.

- prognózu (predikce, předvídání, odhadování, plánování) potřeby pracovní sil, jinými slovy jde o plánování poptávky po pracovních silách.

- prognózu disponibilních vnitřních a vnějších zdrojů pracovních sil, při které předvídáme nabídku pracovních sil. Koubek (2001) píše o plánování pokrytí potřeby pracovníků jako o předvídání nabídky pracovních sil v organizaci i mimo ni. Tento a předchozí bod spojuje Urban (2013) v tzv. plán personálního stavu, který uvádí kvantitativní představu o budoucím vývoji potřeb v oblasti lidských zdrojů a představu o jejich pokrytí (návrh opatření).

- identifikaci rozdílů mezi poptávkou a nabídkou a návrhu řešení zjištěného stavu (stanovujeme cesty, jak potřebné pracovní síly zabezpečíme, tedy sestavujeme plán vyhledávání a získávání, popř. snižování počtu pracovních sil, popis metod), předkládáme harmonogram a způsob monitorování, kontroly a vyhodnocení realizace.

- zjišťování, zda byly cíle dosaženy, kontrolování, vyhodnocování a stanovení, na kolik je výsledek efektivní, a případně upravení plánů (Großheim a Hoffmann 2014). Koubek (2003) uvedl, že pouze na základě porovnání prognóz poptávky a

nabídky můžeme odhadnout nedostatek či nadbytek pracovních sil a poté plánovat získávání, stabilizaci či případně snižování počtu pracovnách sil. Během plánovaného období dojde k autonomní nebo iniciované změně počtu pracovních sil. Konečný plánovaný počet vypočítáme sečtením výchozího stavu s předpokládanými nástupy a odečtením předpokládaných odchodů (např. do důchodu, nástupu na mateřskou dovolenou).

Typy plánů

Důležitou součástí personálního plánování je plán personálních nákladů, jako jsou mzdy, s nimi související zákonné odvody, nábor pracovních sil, náklady na sociální programy (závodní stravování, zdravotní péče, kulturní a sportovní zařízení), na stabilizaci a motivaci (dary, odměny) či vzdělávání pracovních sil. Pro nové pracovní síly připravujeme plán zapracování a odměňování. Z těchto analýz a prognóz vytváříme dílčí personální plány, tzv. plány jednotlivých činností personálního útvaru. Pro období do jednoho roku sestavujeme krátkodobé (operativní) plány, pro časový úsek do dvou let předkládáme střednědobé (taktické a specifické) plány, zatímco do pěti a více let vyhotovujeme dlouhodobé plány (strategické a obecné). Urban (2013) tvrdí, že personální plán by měl být formulován jako víceletý a vytvářen rolovacím způsobem, tedy tak, že víceletý plán vždy tvoří detailní roční (operativní) plán s výhledem na několik let dopředu. Plány na vzdálenější časová období se přitom každoročně upřesňují.

Personální plány se rozlišují podle charakteru na závazné a cílové (usilujeme se k danému cíli co nejvíce přiblížit), podle vztahu ke konkrétnímu plánovanému objektu na skupinové (kolektivní) a jednotlivých pracovních sil (individuální). Armstrong (2002) uvádí čtyři druhy personálních plánů: plán zabezpečování lidských zdrojů (analýza současné situace, získávání pracovních sil z vnějších zdrojů), plán flexibility (využívání pracovních sil na částečný úvazek, flexibilní pracovní doba, práce doma a distanční práce, sdílení pracovního místa, systém přesčasů, systém směnové práce), plán stabilizace pracovníků (analýza rizika, analýza důvodů odchodů pracovních sil) a plán snižování počtu pracovníků.

U zmíněného plánu stabilizace zaměstnanců Urban (2013) zdůraznil, že se připravuje, pokud organizaci postihl zvýšený odchod kvalitních zaměstnanců. To může způsobit i zvýšená poptávka po pracovnících na trhu práce. Průběžně je nutné zamýšlet se nad

potenciálně rizikovými skupinami zaměstnanců, kteří by mohli organizaci opustit a jejichž ztráta by pro organizaci byla nákladná. Takové skupiny pracovníků je potřeba udržet vhodnými personálními opatřeními. Vychází se z rozboru možných příčin nespokojenosti zaměstnanců, dále z analýzy stávající úrovně odměňování a její komparace s konkurenčními organizacemi. Kromě toho se využívá evaluační proces, průzkumy postojů a názorů zaměstnanců formou dotazníků či rozhovorů. Plán stabilizace zaměstnanců stanovuje opatření směřující k překonání pracovní nespokojenosti v organizaci a zvýšení stability zaměstnanců v oblasti odměňování, vymezení pracovních pozic, příležitostí ke vzdělávání, získávání nových zkušeností, informovanosti zaměstnanců.

V organizacích se nejčastěji vytvářejí tyto personální plány: plán počtu pracovníků, plán pracovních míst plán získávání, výběru či náboru pracovníků, plán dalšího vzdělávání, plán rozmisťování zaměstnanců (plán užití pracovníků), plán hodnocení, plán odměňování, plán penzionování a propouštění zaměstnanců (plán snižování počtu pracovníků), plán stabilizace pracovníků, plán dosažení větší flexibility, plán personálních nákladů, plán obsazování funkčních míst, plán nástupu, plán funkční kariéry, plán individuálního rozvoje, plán zapracování.

Soubor všech personálních plánů tvoří personální strategii organizace (strategie rozvoje lidských zdrojů). Při zajišťování kvalifikovaných zaměstnanců a manažerů patří k základním personálním strategiím orientace na vlastní pracovníky (důraz se klade na vyškolení a povyšování) anebo orientace na vnější zdroje. Personální plánování se netýká pouze personalistů, ale celého podnikového managementu na všech stupních řízení (Mansour 2015).

Podklady pro plánování

Základem každého personálního plánování je kvalitní podniková statistika, která využívá hospodářských čísel z výkazů, vnitropodnikového účetnictví, dat pro finanční úřady a různých kalkulací. K tomu slouží strategické mapy lidských zdrojů, stručné přehledové statistiky lidských zdrojů (HR scorecards) a tzv. výsledkové tabule, nástěnky anebo palubní desky (balanced dashboards/scoreboards). Tyto podnikové statistiky sestávají zpravidla z klíčových ukazatelů, které přehledně ukazují, jak si organizace vede, a to formou grafů, tabulek a ilustrací. Vizualizace cílů a klíčových

statistik organizace v reálném čase pomáhá manažerovi činit správná rozhodnutí a rychle realizovat nápravná opatření.

Pro řízení lidských zdrojů se používají stručné přehledy lidských zdrojů, které zachycují na individuální úrovni zejména finanční a nefinanční ukazatele, cíle a metriky související s výsledky a schopnostmi plnit stanovené cíle organizace. Strategická mapa lidských zdrojů (HR strategy map) ukazuje lidský zdroj (pracovníka, manažera) v širším kontextu a řetězci kompetencí a návazností v rámci organizační struktury, tedy jeho důležitost a výkonnost. Výsledkové tabule (Balanced scoreboards) pro oblast lidských zdrojů souhrnně prezentují klíčové ukazatele organizace, grafy a časové řady výsledků v kontextu např. produktových týmů nebo organizačních jednotek (jak si např. vedl produktový manažer řady tělové kosmetiky v daném měsíci v objemu prodeje oproti ostatním produktovým manažerům.) Tyto výstupy a statistiky se u velkých podniků nejčastěji vizualizují pomocí podnikových informačních systémů typu Enterprise Resource Planning. Jde o automatizaci a integraci jádrových vnitropodnikových procesů, která obsahuje a umožňuje ukládat důležitá data o podniku. Dodavateli těchto řešení jsou celosvětově nejčastěji produkty SAP, SAGE, Microsoft Dynamics a Oracle, v České Republice se pak zpravidla jedná o produkty ABRA, ALTUS SW Vario, Asseco Solution: Helios a Stormware: Pohoda. ERP systémy obsahují modul výrobní, finanční, zákaznický, dodavatelsko-odběratelský a strategický. Podniková statistika je zejména obsažena v modulu strategickém (Business Intelligence) (Basl a Blažíček 2012).

Modul výrobní zjišťuje online materiálové požadavky, objedná zboží u dodavatelů, což automatizuje logistické procesy a podporuje výrobní proces, hlídá zásoby na skladě, provádí expedice výrobků. Jedná se zejména o činnosti typu nákup, prodej, skladování a expedice. Modul finanční zahrnuje finančního účetnictví, jako je hlavní kniha, pohledávky, závazky, pokladna a elektronické bankovnictví. V rámci manažerského účetnictví se jedná především o nákladové účetnictví, kde lze vybírat nákladová střediska, zisková střediska či sledovat nákladové účetnictví projektů. Dále zde najdeme finanční controlling, který umožňuje podrobné analýzy plánu a skutečnosti v organizaci. Modul zákaznický (Customer Relationship Management, CRM) umožňuje vyšší úroveň komunikace se zákazníky, podporu marketingu, zlepšování vztahů se zákazníky či sběr dat o zákaznících. Modul dodavatelsko-odběratelský (Suply Chain Management, SCM) umožňuje optimalizaci dodavatelsko-odběratelského řetězce, plnou automatizaci a

propojování podnikových informačních systémů s externími podnikovými informačními systémy a sběr dat o dodavatelích. Modul strategický (Business Inteligence, BI) představuje podporu strategického rozhodování manažerů, kdy se využívá maticový a multidimenzionální pohled na podnik. Kombinace dat ze všech modulů umožňuje prezentovat různé ukazatele v čase a prostoru, a to ve více dimenzích, např. tzv. datové kostky a kontingenční tabulky. Modul obsahuje statistické a poměrové ukazatele v přehledových tabulkách a grafech, které lze z organizační úrovně (např. objem prodeje vlasové kosmetiky ve Středočeském kraji za poslední půlrok) rozbalit až na nejnižší úroveň (např. konkrétní faktura za prodej šampónu).

Metody plánování

Aby podniková analýza lidských zdrojů mohla proběhnout, je třeba mít definované plány, které na sebe logicky navazují (strategické > taktické > operativní), a cíle, které jsou specifické, měřitelné, dosažitelné, přiměřené možnostem organizace a hlavně časově omezené. Poté je možné vytvářet statistiky, ukazatele, materiály a postupy z vnitřního i vnějšího prostředí, umožňující efektivní personální plánování a strategické řízení organizace.

Analýza vnitřního prostředí v rámci personálního plánování se zpravidla opírá o tyto materiály a postupy:

- plán výroby či prodeje,
- plán investic,
- plán organizačního rozvoje při vytváření nových poboček a útvarů,
- projekty organizační diverzifikace (např. při vstupu do nových podnikatelských oblastí),
- projekty na radikální formu změny procesů v organizaci (reengineering),
- přehled pracovní síly dle profese, kvalifikace, věku a útvarů,
- přehled pracovních míst v organizačním členění s popisy prací a režimem práce,
- počty nově vznikajících míst (např. při zavádění nové technologie, získání dotací),

- přehled rušených pracovních míst v rámci projektů racionalizačních opatření v důsledku nutnosti snižovat náklady,
- přehled dočasně volných zdrojů z přerušených provozů,
- odhad přirozené a individuální fluktuace, včetně přehledu přepokládaných odchodů do důchodu, předčasných důchodů, invalidních důchodů, rodičovské dovolené, mateřské dovolené (tyto změny dělíme na autonomní, tedy nezávislé na zaměstnavateli – např. návraty z rodičovské dovolené a z dlouhodobé nemocnosti, výpovědi zaměstnanců, odchody na rodičovskou dovolenou, odchody do důchodu, invalidita, úmrtí zaměstnance – a iniciované, které zaměstnavatel vyvolává nebo zásadně ovlivňuje – např. výpověď ze strany zaměstnavatele),
- odhad počtu nastupujících učňů (pokud je organizace má),
- počty potřebných nástupců ve funkcích,
- odhad dlouhodobé nemocnosti pro stanovení rezerv.

Analýza vnějšího prostředí v rámci personálního plánování se zpravidla opírá o tyto materiály a postupy:

- legislativa, pracovní právo, věnující se problematice zaměstnanosti (má vliv na úpravy a vymezení pracovněprávních vztahů, bezpečnost a ochranu zdraví při práci, odměňování za práci, odměny za pracovní pohotovost, náhrady výdajů, překážky v práci, přestávky, dovolenou, cestovní náklady, propouštění, služební cesty atd. – viz zákon 262/2006 Sb. ze dne 21. dubna 2006, zákoník práce),
- výše minimální mzdy,
- sociální podmínky, např. věková hranice odchodu do důchodu,
- požadavky odborových svazů,
- demografický vývoj společnosti, materiály Českého statistického úřadu,
- situace na trhu práce, stav zaměstnanosti u konkurence v rámci stejného oboru a obecně v celém regionu, materiály úřadů práce,

- pracovní atraktivita v okolí firmy (výhody pro zaměstnávání obecně, zaměstnávání žen či cizinců),
- rezidenční a pracovní atraktivita v okolí firmy (bytová situace, životní prostředí, občanská vybavenost, podmínky pro dojíždění),
- poptávka po vlastních službách a výrobcích a po substitutech a komplementech,
- vývoj technologií, techniky.

Stejně důležitá je prognóza potřeby pracovní sil, tedy prognózou poptávky po pracovních silách. Podle Armstronga (2002) je jejím východiskem krátkodobý roční rozpočet a dlouhodobý podnikový plán. Podle Totha (2010) zahrnuje tato prognóza podnikovou a výrobní analýzu s ohledem na tendence vyplývající z podnikové technologie, na demografickou strukturu pracovních sil a analýzu jejich mobility. K tomu je nutné brát v potaz i odhad ekonomického vývoje příslušného regionu. Vychází se především z plánu výroby, odbytu a investic. Výsledkem je stanovení perspektivního množství a struktury pracovních míst.

U prognózy potřeby pracovní sil zmínil Armstrong (2002) čtyři metody:

- metoda založená na úsudku manažerů, kdy linioví manažeři předkládají své návrhy vyšším manažerům, nebo se zvolí opačný postup,
- analýza vývojového trendu kvantitativního poměru mezi kategoriemi pracovníků pracuje s daty o dosavadním vývoji poměru jednotlivých profesí. Jelikož existuje příliš mnoho faktorů, které ovlivňují potřebu pracovních sil v organizaci, zvolí se většinou jen jeden, který má na potřebu pracovních sil největší vliv. Poté se zkoumá jeho dosavadní vývoj v poměru k vývoji počtu pracovních sil (extrapolace vývoje) v minulosti a odhaduje se potřeba pracovní sil v budoucnosti. Problémem je variabilita prostředí, takže v mnoha případech nelze z poměrně ustáleného růstu určitých hodnot předpovídat, že tato tendence bude pokračovat,
- metoda založená na časových studiích využívá stanovené normy času, z nichž se odvozuje čas potřebný pro výrobu jednotky, načež se propočte potřebný počet pracovníků,

- metoda modelování využívá matematického a statistického odhadu pro definování modelu, který umí predikovat potřebu lidských zdrojů na základě klíčových vstupních dat, jako jsou data o tržbách z vlastní produkce zboží a služeb, vývoj přidané hodnoty, investic aj. (Größler a Zock 2010).

Koubek (2003) definuje prognózu potřeby pracovní sil jako odhad perspektivní potřeby pracovníků a popisuje pro její zjištění intuitivní (neformalizované) a kvantitativní (formalizované) metody. Nejčastěji uplatňovanými intuitivními metodami, které jsou založené na znalosti vazeb mezi úkoly podniku a pracovní silou, jsou delfská, kaskádová a metoda manažerských odhadů (Hroník 1999).

Brainstorming představuje nejoblíbenější metodu skupinového rozhodování (skupinová kreativní technika), při níž vzniká co nejvíce nápadů na dané téma. Musí se při tom vytvořit příjemná atmosféra, navodit tvůrčí klima, soustředit se na kvantitu, nikoliv kvalitu námětů. Nesmí při něm existovat omezení či okamžitá kritika námětů, jsou vítány jakékoliv nápady, maximální kreativita. Vzniklé nápady se kombinují, zlepšují, účastníci se vzájemně inspirují, povzbuzují, stimulují a všichni jsou si rovni.

V rámci delfské metody, nazvané podle nejslavnější věštírny a posvátného místa v antickém Řecku, se sestaví skupina expertů na řízení lidských zdrojů, plánování, marketing, výrobu, prodej z vedoucích pracovníků všech úrovní a externích expertů. Ti společně diskutují o plánech organizace, stavu, struktuře, proměnlivosti pracovních sil, technickém rozvoji či vnějších faktorech, porovnávají a propojují jednotlivé vývojové trendy a názory tak, aby předpověděli budoucí vývoj v oblasti řízení lidských zdrojů. Pracují s fantazií, intuicí či hypotézami.

Kaskádová metoda se využívá pro odhad perspektivní potřeby pracovních sil a odhad pokrytí této potřeby z vnitřních zdrojů. Úkoly organizace se postupně rozepisují od nejvyšší organizační úrovně k nejnižší (např. mistr pracovní skupiny), přičemž vedoucí z každé úrovně musí odhadnout vývoj pracovních sil (počet, zařazení, časový horizont).

Metoda manažerských odhadů kombinuje obě zmíněné metody. Proces zahajují manažeři na nejvyšší úrovni řízení, kteří odhadují perspektivní potřebu pracovních sil. Jejich odhady se pak připomínkují a upravují směrem k nejnižší úrovni.

Urban (2013) doporučil využití expertní metody a plánování pomocí scénářů v situacích, kdy nelze budoucí změny vnějšího prostředí organizace či očekávané změny v

rozsahu a druhu prováděných činností s větší jistotou předvídat: *„Jde o situace, kdy tyto změny vnějšího i vnitřního prostředí závisejí na výskytu řady různých, ne zcela předvídatelných událostí, nebo tehdy, jestliže organizace nemá jasně formulovaný plán. Plánování pomocí scénářů může využívat formalizovaných i méně formalizovaných metod. Časté je zejména jeho spojení s expertní metodou. Jeho podstatou je tvorba variantních představ o budoucích personálních potřebách organizace, vážících na různé možnosti změn v rozsahu a druhu činností organizace, související se změnami ve vnějším prostředí, které organizaci mohou ovlivnit. Cílem tohoto postupu je pochopit podmínky a situace, se kterými organizace může být v budoucnu konfrontována, a zavčas identifikovat jejich personální důsledky“*.

Kvantitativní metody používají matematické a statistické funkce a vycházejí z analýz vývojových trendů, korelace a regrese, grafické analýzy, síťového plánování, modelování a simulace. Jde o složité, časově náročné analytické metody, takže se v malých firmách aplikují jen velmi zřídka. Analýza trendu využívá historické časové řady podniku ve snaze odhadnout regresní funkci počtu potřebných pracovníků. Zpravidla se používá pro relativně stabilní proměnné, které v čase nemění svůj obsah. Lze tak stanovit vzájemný vztah mezi objemem produkce a počtem pracovníků operativní úrovně, jako jsou dělníci, prodejci a další podle typu podniku. Tato analýza trendu však závisí i na externích faktorech, např. očekávaný a skutečný vývoj hrubého domácího produktu, proto je odhad takového modelu velice komplikovaný. Analýza poměrových ukazatelů v čase sleduje historický vývoj např. poměru tržeb k počtu zaměstnanců. Regresní analýza produktivity práce může odhalit výnosy z rozsahu dodatečně zaměstnaného pracovníka. V případě klesajících výnosů z dodatečně zaměstnaného pracovníka je organizace motivována snižovat počet zaměstnanců pro vyšší efektivitu v podobě vyšší produktivity práce. V případě konstantních nebo rostoucích výnosů z rozsahu při dodatečném zaměstnání jednoho pracovníka je vhodné uvažovat o najímání nových pracovních sil, které zvýší produktivitu práce organizace.

Podle Koubka (2005) převládají v zahraničí intuitivní, expertní metody, protože jsou levnější, méně náročné na podklady, zapojují všechny manažerů organizace, a současně zohledňují širší škálu faktorů, jelikož umožňují pracovat i s nekvantifikovatelnými či obtížně kvantifikovatelnými faktory a poskytují snadněji interpretovatelné závěry.

U prognózy (projekce) nabídky pracovních sil (odhad pokrytí potřeby pracovníků) je nutné primárně zjistit, do jaké míry lze využít již existujících vnitřních zdrojů. Zjišťuje se aktuální přehled a počet pracovních sil, které se třídí do skupin podle profesně kvalifikačních a demografických znaků, tedy podle věku, kvalifikace, schopností a potenciálu. Tím lze zjistit aktuální vnitrofiremní nabídku pracovní síly. Dále se stanovuje očekávaný počet odchodů zaměstnanců do starobního důchodu, předpokládané povyšování a převádění na jinou práci, změny pracovní doby, odhady úrovně pracovní absence dle předchozích zkušeností. Tyto údaje lze získat z informačních systémů týkajících se lidských zdrojů.

Dále vypočítáme v jednotlivých organizačních útvarech organizace koeficient fluktuace v procentech (míra odchodů), tedy poměr počtu pracovníků, kteří během roku organizace opustili, a průměrného počtu pracovníků organizace v daném roce. Případně lze využít kohortní analýzy, která sleduje zaměstnance přijaté do organizace v určitém roce a délku jejich činnosti. Pokud např. ze 100 zaměstnanců přijatých v určitém roce zůstalo po třech letech jen 50, činí míra přežití zaměstnanců 50 procent. Koeficient stability v procentech zjistíme jako poměr počtu zaměstnanců, kteří působí v organizaci déle než jeden rok, a odpovídajícího počtu zaměstnanců v předchozím roce. V případě vnějšího prostředí sestavujeme odhad vnějších zdrojů pracovních sil za pomoci materiálů Českého statistického úřadu, konkrétně jeho populačních prognóz a hodnocení vývoje trhu práce. Dále využíváme podklady úřadů práce.

Během srovnání nabídky a poptávky pracovních sil řešíme několik základních situací. Pokud se nabídka rovná poptávce, jedná se o ideální stav. Pokud nabídka převyšuje poptávku, tedy máme nadbytek pracovních sil, naplánujeme např. ukončování pracovních poměrů na dobu určitou, zavedeme další vedlejší pracovní poměry, omezíme počet přesčasů, využijeme personální leasing (dočasná pracovní síla), nabídneme odchody do předčasných důchodů. V situaci, kdy je nabídka nižší než poptávka, tedy máme nedostatek pracovních sil, musíme hledat nové pracovní síly, popř. vyslat stávající na rekvalifikace.

Tzv. bilanční metoda pro porovnávání plánovaných pracovních míst s reálným stavem pracovních sil se skládá ze čtyř kroků, a to:

- zjištění současného stavu pracovních sil,

- odhadu ztrát pracovních sil v daném plánovaném období,
- odhadu zisku pracovních sil plynoucího z jejich pohybu v rámci organizace,
- porovnání výsledků předchozích kroků s odhadem budoucí potřeby pracovních sil.

Pomocí této metody lze stanovit reálný odhad počtu pracovních sil (čistá potřeba pracovních sil). V praxi se však při personálním plánování nepoužívá pouze jedna metoda, ale spíše se metody navzájem kombinují. Konkrétní podoba a efektivita personálního plánování samozřejmě souvisí s typem organizace. Jedná se o komplexní činnost, neboť musí být v souladu se strategiemi organizace a všemi druhy plánů.

Zdroje:

ARMSTRONG, M., 2002. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-0469-2.
ARMSTRONG, M., 1999. *Personální management*. Praha: Grada. ISBN 80-7169-614-5.
ARMSTRONG, M., 2005. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada. ISBN 80-247-0469-2.
BASL, J. a R. BLAŽÍČEK, 2012. *Podnikové informační systémy: podnik v informační společnosti*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4307-3.
FOOT, M. a C. HOOK, 2005. *Personalistika*. Brno: CP Books a.s. ISBN 80-7226-515-6.
GROßHEIM, K. a T. HOFFMANN, 2014. *Strategische Personalplanung für kleine und mittlere Unternehmen* [online]. Eschborn: RKW Kompetenzzentrum, August 2014 [cit. 2016-03-07]. Dostupné z: http://www.fachkraeftebuero.de/fileadmin/user_upload/Daten_und_Fakten/140807_Leitfaden_SPP_final_RKW.pdf
GRÖßLER, A. a A. ZOCK, 2010, Supporting long-term workforce planning with a dynamic aging chain model: A case study from the service industry. *Human Resource Management*. **49**(5), 829-848. ISSN 1099-050X.
HRONÍK, F., 1999. *Jak se nespálit při výběru zaměstnanců: podrobný průvodce výběrovým řízením*. Praha: Computer Press. ISBN 80-7226-161-4.
KOUBEK, J., 2003. *Personální práce v malých podnicích*. 2., přeprac. a dopl. vyd. Praha: Grada. ISBN 80-247-0602-4.
KOUBEK, J., 2001. *Řízení lidských zdrojů – Základy moderní personalistiky*. 3. vydání (přepracované). Praha: Management Press. ISBN 80-7261-033-3.
MANSOUR, M., 2015. The practice of strategic human resource management in a developing country. *European Online Journal of Natural and Social Sciences*. **4**(3), 500-517. ISSN 1805-3602.
MARCHINGTON, M., WILKINSON, A. a M. SARGEANT, 2002. *People management and development: human resource management at work*. London: Chartered Institute of Personnel and Development. ISBN 0852929269.
SCULLY, J., BUTTIGIEG, S., FULLARD, A., SHAW, D. a M. GREGSON, 2013. The role of SHRM in turning tacit knowledge into explicit knowledge: a cross-national

study of the UK and Malta. *International Journal Of Human Resource Management*. **24**(12), 2299-2320. ISSN 0958-5192.
SLAVÍČEK, V., 1999. *Řízení lidských zdrojů v podniku*. 2. vyd. Plzeň: Západočeská univerzita, Ekonomická fakulta. ISBN 80-7082-508-1.
STRAKOVÁ, J., VOKOUN, M., VÁCHAL, J., STELLNER, F. a R. VANÍČKOVÁ, 2016. Řízení lidských zdrojů. In: *Jihočeský kraj v globální ekonomice*. Praha: Setoutbooks.cz, 179-191. ISBN 978-80-86277-82-0.
STÝBLO, J., 2003. *Personální řízení v malých a středních podnicích*. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-097-X.
TOTH, D., 2010. *Personální management*. Praha: Powerprint. ISBN 978-80-87415-05-4.
URBAN, J., 2013. Plánování lidských zdrojů v organizaci. In: *Mzdová praxe* [online]. Praha: Wolters Kluwer ČR, a. s., 2. října 2013 [cit. 2016-03-07]. ISSN: 0032-6. Dostupné z: http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d43040v54141-planovani-lidskych-zdroju-v-organizaci/
VÁCHAL, J., STELLNER, F., STRAKOVÁ, J., VANÍČKOVÁ, R. a M. VOKOUN, 2015. *Analýza potřebnosti akreditace studijního oboru „Personální management“ z hlediska využitelnosti jeho absolventů pro podnikatelskou sféru Jihočeského kraje*. Vysoká škola technická a ekonomická v Českých Budějovicích.
WERNER, R., 1999. *Podnikové hospodářství. II., Personalistika*. 4. vyd. Plzeň: Západočeská univerzita. ISBN 80-7082-559-6.

6 Metody a formy získávání pracovníků a jejich stabilizace

Získávání lidských zdrojů a podnikový systém

Získávání pracovníků a jejich stabilizace je nepřetržitý proces, jedna z manažerských personálních funkcí, která se dá vyjádřit jako systematické hledání souladu mezi vizí, cíli a strategií firmy na straně jedné a realitou trhu, především trhu práce, na straně druhé. Smělé vize a cíle podniku by nebyly naplněny, kdyby nebyly podepřeny odpovídajícími personálními zdroji (Váchal a Pártlová 2008). Plánování lidských zdrojů, jejich celkové potřeby, struktury i zabezpečení jejich zdrojů představuje jeden z důležitých úkolů personálního řízení (Armstrong a Taylor 2014, Taylor 2014, Cook 2016, Riccucci 2016).

Cílem personálního řízení je formulovat požadavky na lidské zdroje odpovídající budoucím cílům a záměrům firmy a vytvořit tak s odpovídajícím časovým předstihem předpoklady pro to, aby těchto požadavků dosáhla, a to s co nejnižšími náklady (Urban 2013). V prosperujícím podniku je nezbytné, aby byla pracovní místa obsazena pouze osobami, které jsou dostatečně kvalifikované a schopné vykonávat svou práci. Rovněž je důležité, aby kvalifikace a schopnosti pracovníků byly optimálně využívány a soustavně rozvíjeny (Horalíková 2000, Krninská 2002, Nakonečný 1995, 2003 a 2009). Smyslem personálního plánování je především využívání lidských zdrojů v podniku a zároveň získávání požadovaného počtu osob s odpovídající kvalifikací určených pro pokrytí volných míst (Váchal a Pártlová 2008). Analyzuje se současný stav lidských zdrojů, tj. jaké výkony můžeme očekávat při určitém počtu a struktuře pracovníků, daných podmínkách práce a nárocích. Specifikují se personální potřeby, a to z hlediska počtu i struktury zaměstnanců, a určuje se cesta k dosažení optimálního žádoucího stavu (Zadražilová a Khelerová 1994). Správné stanovení adekvátní pracovní síly v podniku přispívá k naplňování a dosažení strategických dlouhodobých cílů organizace (Koubek 2004).

Při plánování potřebného počtu pracovníků, musí podnik vzít v úvahu řadu vnitřních a vnějších faktorů. Z vnitřních vlivů jsou to např.:

- plán obratu a výkon,
- organizace firmy a organizace práce,
- používaná technologie,
- stupeň automatizace,
- dosahovaná produktivita práce atd.

Z vnějších vlivů je potřebné zohlednit:

- omezení daná zákoníkem práce,
- různá ekonomická omezení, např. existence minimálních mezd, úprava zdravotního a sociální pojištění, odstupné apod.,
- situace na trhu práce,
- úroveň kvalifikace pracovníků, celková kulturní úroveň národa atd. (Zadražilová a Khelerová 1994).

Výše uvedené informace slouží k vytvoření personálního plánu, který musí korespondovat se strategickými cíli organizace. Následně je personální plán porovnáván s podnikovou organizační strukturou, s popisy pracovních pozic jednotlivých zaměstnanců, jsou využívány informace o rozvojových potřebách zaměstnanců vyplývajících z hodnocení kompetencí, výkonů a adaptačního procesu. Na základě těchto informací se stanovuje rozpočet na rozvojové aktivity, jehož jedna část je přidělena jednotlivým útvarům (na realizaci odborných rozvojových aktivit) a druhá část zůstává ve správě personálního útvaru (na realizaci rozvoje manažerů, rozvoje kompetencí společných pro celou organizaci – měkkých dovedností, zákonem stanovených rozvojových aktivit a rozvojových aktivit, jimž byla uvnitř organizace přidělena vysoká priorita).

Získávání pracovníků je činnost, která má zajistit, aby volná pracovní místa v organizaci přilákala dostatečné množství odpovídajících uchazečů o tato místa, a to s přiměřenými náklady a v žádoucím termínu. Spočívá tedy v rozpoznávání a vyhledávání vhodných pracovních zdrojů, informování o volných pracovních místech v organizaci, nabízení těchto volných pracovních míst (a nezřídka i v přesvědčování vhodných jedinců o

výhodnosti práce v organizaci), v jednání s uchazeči, v získávání přiměřených informací o uchazečích (tyto informace budou později sloužit k výběru nejvhodnějších z nich) a v organizačním a administrativním zajištění všech těchto činností (Keep a James 2010, Mathis a Jackson 2011, Brewster a Mayrhofer 2012, Berman et al. 2013, Schuler et al. 2013).

Každá, zejména pak menší firma musí účelně vynakládat své prostředky, proto vždy, když se objeví potřeba obsadit volné pracovní místo, je nezbytné důkladně zvážit následující možnosti: zrušení pracovního místa, pokrytí práce formou částečného úvazku, pokrytí práce formou dočasného pracovního poměru či práce na plný úvazek.

Obecným cílem získávání a výběru pracovníků by mělo být získat s vynaložením minimálních nákladů takové množství kvalitních pracovníků, kteří jsou žádoucí pro uspokojení podnikové potřeby lidských zdrojů (Koubek 2007 a 2011, Armstrong 2007). Efektivnost procesu získávání je zvýšena, pokud se podaří nalézt soulad mezi potřebami organizace a potřebami uchazeče. Toho lze dosáhnout, pokud zaměstnavatel poskytne realistickou představu o nabízené práci a jejich požadavcích na žadatele, který si může srovnat své pracovní priority a očekávání se skutečností.

V souvislosti se získáváním pracovníků tedy musíme:

- včas rozpoznat, kdy se nějaké pracovní místo uvolní nebo bude vytvořeno,
- vědět, o jaké pracovní místo půjde, jaké jsou jeho pracovní úkoly, jeho odpovědnost a pracovní podmínky na něm, tj. musíme mít k dispozici popis pracovního místa,
- znát požadavky pracovního místa na pracovníka, tj. musíme mít k dispozici specifikaci pracovního místa,
- vědět, z jakých zdrojů budeme moci pracovní místo pokrýt,
- rozhodnout, jak budeme pracovníky hledat a jakým způsobem je budeme o volném pracovním místě informovat,
- rozhodnout, jaké dokumenty a informace budeme od uchazečů o zaměstnání požadovat,
- rozhodnout, co budeme potenciálním uchazečům nabízet, abychom je přilákali,

- rozhodnout, jak a dokdy se mají uchazeči o zaměstnání hlásit,
- rozhodnout o podobě nabídky zaměstnání,
- rozhodnout o termínu ukončení získávání pracovníků,
- rozhodnout, jak budeme uchazeče posuzovat a klasifikovat a jak velký soubor uchazečů bude pozván k výběrovým procedurám.

Získávání pracovníků se tedy neobejde bez předvídání potřeby pracovníků ve firmě. Nesmíme zapomenout, že získáváním pracovníků nepokrýváme jen současnou potřebu pracovní síly, ale především potřebu budoucí. Proto všechny kroky, které v souvislosti se získáváním pracovníků podnikneme, musejí brát v úvahu perspektivní potřebu pracovní síly ve firmě (Koubek 2007, Armstrong a Taylor 2014, Taylor 2014).

Při získávání a výběru pracovníků je třeba zachovávat standardní postupy. Některé metody získávání pracovníků budou asi přesahovat možnosti malé firmy (např. využívání komerčního zprostředkovatele), ale lze s úspěchem používat levné a nenáročné metody (ústní nabídka, doporučení současného pracovníka, vývěsky ve firmě nebo mimo firmu, letáky vkládané do poštovních schránek, spolupráce s úřady práce či se vzdělávacími institucemi), nebo poněkud nákladnější počítačové sítě či inzerci ve sdělovacích prostředcích (zpravidla lokálních či regionálních).

Při výběru je vhodné mít v počítači připravený dotazník (lze se inspirovat u jiných firem a adaptovat jejich dotazníky na konkrétní podmínky firmy) a požádat zájemce o místo o jeho vyplnění, lze požadovat i životopis, ale stěžejní metodou výběru pracovníků by měl být dobře připravený a dobře vedený, pokud možno polostrukturovaný pohovor prováděný informovaným pracovníkem (přítomnost další osoby nebude na škodu). Získávání pracovníků musí mít strategickou povahu (Sahu 2010, Dvořáková a kol. 2007, Koubek 2011, Srpová a Řehoř 2010).

Zásady a nástroje stanovení potřeby zaměstnanců v podniku

Při využívání personálních nástrojů je nezbytné mít vždy na mysli, že jejich smyslem je systematická podpora plnění strategických cílů organizace prostřednictvím efektivního řízení pracovníků, ne však přehlídka dokonalého fungování personálního systému. Proto

by personální systémy měly být pružné a schopné reagovat na změny uvnitř i vně organizace (Pilařová 2008).

Plánování lidských zdrojů je proces předvídání a realizace v oblasti pohybu lidí do podniku, z podniku i uvnitř podniku. Hlavním smyslem plánování pracovníků je optimalizace využívání lidských zdrojů v podniku a zároveň získávání požadovaného počtu osob s odpovídající kvalifikací, určených k pokrytí volných míst v podniku, a také předpovídání možnosti výskytu volných míst. Pro správné plánování bychom si měli klást následující otázky:

- Jaké pracovníky podnik potřebuje a v jakém množství?
- Kdy bude tyto pracovníky podnik potřebovat?
- Kolik z nich pracuje v podniku v současné době? (Kolik jich z podniku mezitím odejde?)
- Jak by měl podnik řešit problémy související s rozdílem mezi potřebou a mezi současným stavem pracovníků?
- Jakým způsobem by získal podnik pracovníky z vnitřních zdrojů a jakým z vnějších zdrojů?
- Jak bude probíhat pohyb pracovníků uvnitř podniku, tj. jaký bude pohyb pracovníků mezi pracovišti (horizontální mobilita) a jaký bude pohyb pracovníků v rámci hierarchie podnikových pracovních funkcí (vertikální mobilita)?
- Jaké změny pravděpodobně nastanou na trhu práce a jaké budou mít důsledky pro formování podnikové síly?

Uvedené otázky ukazují, že v centru pozornosti podnikového plánování pracovníků můžeme nalézt dva druhy problémů, a to problém potřeby pracovníků a problém pokrytí této potřeby. Problémem potřeby pracovníků se zabývá zejména proces plánování pracovníků, jehož cílem je *„dosáhnout dynamické rovnováhy mezi poptávkou a nabídkou pracovních sil, resp. mezi potřebným množstvím a strukturou pracovních sil a počtem a strukturou pracovníků v podniku. Jelikož se jedná o dynamickou poptávku a nabídku, musíme brát v úvahu, že jde o velmi proměnlivou nabídku a poptávku*

pracovních sil v systému plánování a také, že plánovací aktivity se orientují na perspektivu" (Vochozka, Mulač a kol. 2012, s. 230).

Predikce potřeb zaměstnanců v podniku musí být založena na prognózách vývoje celé ekonomiky státu s přihlédnutím k možnostem zapojení do světové ekonomiky a její nepřímé působení na vývoj a potřebu pracovních sil podniku. Jedná se tedy o komplexní pohled na celosvětový vývoj ekonomiky. To, že poptávka po službách a produktech, přímo souvisí s potřebou pracovní síly, dokládá následující citace: *„Předpokládaná poptávka po zboží, či službách se pak promítá do výrobních plánů, výkonových norem, plánů pracovních míst, popisu pracovních míst a ostatních skutečností, které formulují potřebu pracovníka, jeho kvalifikaci a ostatní jeho vlastnosti specifické podle typu příslušné pracovní funkce. Podnik také musí počítat s tím, že potřebu pracovní síly ovlivní i využívání fondu pracovní doby v souvislosti s pracovní neschopností či jinými příčinami nepřítomnosti pracovníků v práci. Rovněž je účelné zohlednit i možný neplnohodnotný výkon zapracovávajících se, adaptujících se zaměstnanců nebo zaměstnanců, účastnících se akcí v rámci podnikového vzdělání"* (Vochozka, Mulač a kol. 2012, s. 230).

Do strategického plánování pracovních sil se také promítají znalosti a úvahy o budoucím vývoji trhu práce, zejména pak trhu práce v bezprostředním okolí podniku. Takové úvahy předpokládají *„znalost zákonitostí populačního vývoje a jeho dopadu na budoucí reprodukci pracovních zdrojů i zákonitosti formování ekonomických a sociálních struktur obyvatelstva a také znalosti ze současných trendů tohoto formování. Jen tak je možné podniku zajistit kvalitní pracovní sílu s plnohodnotnou kvalifikací nebo zajistit stávajícím pracovníkům podnikové vzdělání"* (Vochozka, Mulač a kol. 2012, s. 230).

Podnik také musí zahrnout do svého plánovacího systému i státní politiku zaměstnanosti, jakou jsou např. otázky zaměstnávání osob se specifickými potřebami, nebo osob, u kterých vyplývají ze zákona specifické požadavky na vykonávání pracovních aktivit (např. těhotné ženy, zahraniční zaměstnanci, zaměstnanci v důchodovém věku apod.). Plánování pracovníků si klade za cíl nejen zajišťovat soulad mezi počtem a strukturou pracovních míst (a stejně tak počtem a strukturou pracovních sil), ale zároveň usiluje také o personální rozvoj každého jenodltivého pracovníka (Vochozka, Mulač a kol. 2012).

Proces plánování pracovníků

Jak bylo již výše naznačeno, velkou roli hraje v procesu strategického řízení lidských zdrojů prognóza budoucího vývoje společnosti a pracovního trhu. V systému plánování pracovníků se jedná zejména *„o prognózu potřeby pracovních sil v podniku a prognózu zdrojů ke krytí těchto pracovních sil. Kvalita plánování pracovníků, proto úzce souvisí s kvalitou prognóz. Kvalitní prognózy lze zpracovat na základě důkladných znalostí stavu a dosavadního vývoje procesů vývoje pracovních sil. Kvalita prognóz tedy odráží kvalitu a hloubku odpovídajících analýz, které ovšem nelze získat bez pečlivého a detailního zjišťování nezbytných informací“* (Vochozka, Mulač a kol. 2012, s. 231).

Mechanismus každého plánovacího procesu je tedy následující: Informace – analýza – prognóza – plán. Jak již bylo uvedeno, plánování pracovníků je podmíněno dvěma prognózami – prognózou potřeby pracovních sil a prognózou zdrojů pracovních sil. Každá z nich je založena na vlastním okruhu analýz a informací. Prognóza potřeby pracovních sil se neobejde bez důkladných analýz a informací týkajících se:

- podnikové výrobní orientace a zamýšlených změn,
- situace možných změn na trhu, resp. v okolí podniku, kde působí nebo hodlá působit podnik,
- stavu a vývojových tendencí v oblasti techniky a technologie používané nebo využitelné v podniku, resp. v podnicích stejného zaměření,
- demografické struktury (zejména věkové struktury) pracovníků v podniku, ze které lze odvodit např. tzv. reprodukční potřebu pracovníků na poměrně dlouhou perspektivu,
- mobility pracovníků podniku a její vývojové tendence, především pak odchodů pracovníků z podniku.

Prognóza zdrojů pracovních sil pro podnik pak vyžaduje především následující analýzy a informace o:

- současném využívání a perspektivních možnostech úspor pracovních sil v podniku, mající odhalit objem a strukturu vnitřních zdrojů pracovních sil,

- stávající profesně-kvalifikační struktuře pracovníků podniku a potenciálu kvalitativního zdroje těchto pracovníků, mající odhalit potenciální míru flexibility stávající podnikové pracovní síly na proměnlivost potřeby kvalifikace,
- populačním vývoji ve státě i v bezprostředním zázemí podniku a jeho vlivu na proces reprodukce pracovních zdrojů,
- situaci na trhu práce, především na lokálním trhu práce, mající odhalit budoucí vývoj objemu a struktury vnějších zdrojů pracovních sil,
- profesně kvalifikačních orientací pracovníků a o tendencích v oblasti vzdělávání či jiných hodnotových orientacích osob, které mohou dát odpověď na otázku o možnostech budoucího rozdělování pracovních zdrojů či budoucí ochoty některých skupin lidí vstupovat na trh práce.

Plánování pracovních sil v podniku má tedy za úkol uspokojit potřebu pracovních sil v určitém okamžiku vývoje podniku, a to jak z hlediska množství, tak i z hlediska kvality pracovníků. Proto plánování pracovníků úzce souvisí s plánováním výroby a odbytu, také s plány investic a technického rozvoje a s finančními plány. Tyto plány vlastně determinují potřebu pracovníků a plánování lidských zdrojů pak zajišťuje pokrytí této potřeby.

Etapizace plánovacího procesu potřeby zaměstnanců

Definice podnikových cílů

Prvním krokem každého plánování je formulace strategických cílů. Při plánování pracovníků musí nejdříve strategické plánování v podniku odpovědět na otázky:

- Jakou podnikatelskou filosofii si chce podnik vytvořit a jakou roli si přeje hrát na trhu?
- Jakým pozitivním a negativním vnějším faktorům musí podnik čelit?
- Jaké jsou přednosti a nedostatky podniku?
- Jakých cílů chce podnik dosáhnout?

Strategické plánování pracovníků vychází ze strategického plánování v podniku a musí odpovědět na otázky:

- Jaké míry souladu mezi pracovníky podnik potřebuje?
- Jaká nabídka pracovních sil se perspektivně předpokládá v podniku i mimo něj?
- Co je třeba udělat, aby byla pokryta perspektivní potřeba pracovníků v podniku?

Konečně vlastní strategie formování pracovní síly podniku musí odpovědět na následující otázky:

- Jaký druh pracovníků podnik potřebuje?
- Jaká nabídka pracovních sil se perspektivně předpokládá v podniku i mimo něj?
- Co je třeba udělat, aby byla pokryta žádoucí perspektivní potřeba v podniku?

Odhad potřeby pracovních sil

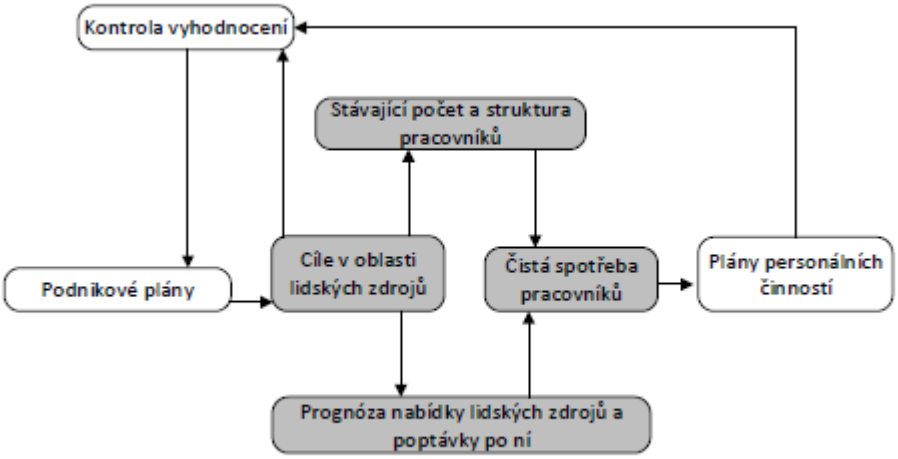
Nejdůležitější fází plánování pracovních sil v podniku je stanovování perspektivní potřeby pracovníků (Obrázek 2). Jinak řečeno, stanovení perspektivního množství a struktury pracovních míst. To vychází z analýzy potřeby pracovníků. K analýze lze použít různé metody, které dělíme na intuitivní a kvantitativní.

Intuitivní metody odhadu jsou založené na důkladné znalosti vazby mezi úkoly organizace, technikou a pracovní silou a vyžadují značné zkušenosti od pracovníků, kteří odhad provádějí. Patří sem všechny druhy expertních metod, z nichž nejčastěji se uplatňuje delfská metoda, kaskádová metoda či metoda manažerských odhadů. Dále existují kvantitativní metody odhadu, které používají matematického či statistického metodologického aparátu a vyžadují zpravidla množství dat (např. to jsou metody založené na analýzách vývojových trendů, korelaci a regresi, grafické analýze, síťovém plánování, modelování a simulaci či na pracovních normách). Patří sem i metody vycházející z poznatků ekonomiky práce – REFA, MTM, (Koubek 2007).

Na tuto analýzu navazuje prognóza potřeby pracovníků. I metody k určení prognózy potřeby pracovníků se dělí do dvou skupin. Do první skupiny patří prognózy založené na analýzách trendu vývoje, do druhé skupiny pak metody založené na korelaci, regresi,

síťovém plánování, modelování, stimulaci. Vesměs se jedná o statisticko-ekonomické metody.

Obrázek 2: Plánovací cyklus potřeby pracovníků v podniku



Zdroj: Vlastní.

Odhad zdrojů pracovních sil

Na plány perspektivní potřeby pracovníků navazují plány pokrytí této potřeby. Je-li stanovena potřeba, je nutné rozhodnout, do jaké míry je možné tuto potřebu pokrýt vlastními zdroji a jaká část potřeby pracovní síly bude kryta zdroji vnějšími.

Pokrytí potřeby pracovníků vlastními zdroji úzce souvisí s podnikovým vzděláním, školením, resp. s nástroji personálního rozvoje (povyšování, pověřování odpovědnější prací, pověřování prací přiměřenější kvalifikaci pracovníka atd.). Na druhé straně musíme brát v úvahu i intenzitu odchodu pracovníků (odchod do důchodu, smrt pracovníka, odchod z vlastní vůle, stěhování, či propuštění pracovníků). Odchody pracovníků se pak řeší případy snížené potřeby pracovních sil. Teprve po důkladném prověření svých vlastních podnikových možností, se přikročí k pokrytí potřeby pracovních sil zdroji vnějšími. Je nezbytné přijmout rozhodnutí týkající se získání a výběru pracovníků z externích zdrojů.

Plány pracovních činností za účelem pokrytí potřeb pracovních sil

Čistá potřeba pracovníků, resp. čistá potřeba živé práce může mít nejen kladnou, ale i zápornou hodnotu. Můžeme tedy znamenat jak potřebu dodatečných pracovníků, tak

uvolnění stávajících pracovníků. Jestliže se jedná o dodatečnou potřebu živé práce, pak se ji snažíme v první řadě pokrýt z vnitřních zdrojů. To se pak projeví v plánech podnikového vzdělávání, plánech osobního rozvoje pracovníků (plánování funkčního postupu, povyšování, následnictví, kariéry), plánech odměňování a produktivity práce. Potřeba využití vnějších zdrojů pracovních sil se promítne do plánu získávání a výběru pracovníků. Tyto plány je nutné promítnout do plánů týkající se snížené potřeby pracovních sil (propouštění pracovníků, odchod do důchodu, nástup na vojenskou službu apod.)

Kontrola a vyhodnocení

Významné místo v cyklu plánování pracovníků má kontrola a vyhodnocení jednotlivých fází plánování. Jde vlastně o aktivitu zpětné vazby nejen mezi začátkem a koncem celého plánovacího procesu, ale i mezi některými jeho fázemi. Vyhodnocování jednotlivých personálních činností je kontinuální proces. Nejdříve se vyhodnotí sestavení plánu a pak jeho následné plnění.

Plány dělíme také podle doby trvání celého plánovacího procesu na:

- krátkodobé plány – nepřesahují časový horizont půl roku až jeden rok,
- střednědobé plány – nepřekračují půl roku až pět let,
- dlouhodobé plány – tvoří se na pět i více let.

Protože jsou pracovní síly nejproměnlivějším zdrojem, nejproměnlivějším vstupem výrobního procesu, nejlepší plány jsou takové, které umožňují a zabezpečují největší flexibilitu. Proto se spíše upřednostňují plány krátkodobé.

Správně uspořádaný plánovací proces předpokládá objektivní přípravu těchto dílčích plánů:

- plány získávání a výběr pracovníků,
- plány podnikového vzdělávání pracovníků,
- plány odměňování a produktivity práce,
- plány penzionování a propouštění pracovníků, tzv. plány vyplývající ze snížené potřeby pracovních sil.

U všech plánů personálních činností je třeba zvažovat otázku nákladů, zejména pak ve vztahu k předpokládaným přínosům. Důležitá je časová posloupnost a časové umístění jednotlivých plánovacích kroků. Rovněž je třeba zvažovat všechny možnosti zlepšování postupů a hledat efektivnější způsoby realizace plánů.

Proces získávání pracovníků

Řízení lidských zdrojů personálním útvarem podniku předpokládá důkladně zpracovanou evidenci mnoha důležitých informací. Mezi takovéto informace patří především informace o zaměstnancích podniku. Dříve se používaly rozsáhlé kartotéky, které byly sestavovány podle zadaných pravidel. Tyto kartotéky byly nejen administrativně náročné, ale také zabíraly spoustu místa. Obsah těchto kartoték se přestěhoval do počítačových programů pro personalisty.

Personální řídicí systémy mohou být použity především v následujících oblastech:

- nábor nových zaměstnanců nebo výběr na obsazení řídících funkcí,
- analýza adaptibility pracovníků,
- tvorba individuálních školících programů,
- zacházení se zaměstnanci v personálním řízení,
- motivační programy pro pracovníky,
- testování způsobilosti ke zvyšování kvalifikace,
- pravidelná roční hodnocení výkonnosti zaměstnanců,
- tvorba podnikové kultury,
- analýza pracovních neshod a konfliktů,
- zjišťování přezaměstnanosti.

V procesu získávání pracovníků stojí proti sobě dva atributy, a to potřeba prcovních sil a potencionální uchazeči pro pracovní místo. Proces získávání pracovníků má zajistit takový tok informací mezi těmito oběma stranami, aby potenciální zájemci o práci

reagovali na nabídku zaměstnání v podniku. Je třeba upozornit, že poptávka po místě je především ovlivněna:

- demografickými podmínkami, tj. proměnlivostí reprodukce obyvatelstva odrážející se v proměnlivosti reprodukce pracovních zdrojů, prostorové mobilitě obyvatelstva včetně mezistátní mobility,
- ekonomickými podmínkami odrážejícími cyklický vývoj národního hospodářství vyúsťující do změn v poměru mezi nabídkou a poptávkou,
- sociálními podmínkami souvisejícími především s hodnotovými orientacemi lidí a jejich proměnlivostí. Týká se to především profesně-kvalifikované orientace nebo orientací týkajících se vzdělání a rodiny,
- technologickými podmínkami vytvářejícími nové příležitosti, nebo naopak likvidujícími stará zaměstnání,
- sídelními podmínkami – především preferencí určitého typu sídel na úkor sídel jiných nebo preference území s příznivějšími charakteristikami životního prostředí. Obojí může vést k územní diferenciaci na trhu práce,
- politicko-legislativními podmínkami ovlivňujícími proces získávání pracovníků např. tím, že vylučují jakoukoliv diskriminaci uchazečů na základě pohlaví, věku, náboženství, politických názorů, barvy pleti apod.

Cílem vyhledávání nových zaměstnanců musí být získání vhodných pracovníků pro konkrétní pracoviště. Získání pracovníků není bezúčelné, ale musí vycházet z identifikace konkrétních potřeb. Ty jsou součástí personálních plánů, které vznikají na základě oprávněných požadavků jednotlivých pracovišť. Potřeba nových pracovníků (s novými kvalifikačními a dalšími předpoklady) je většinou vyvolána změnou tržního prostředí. Změny přitom působí:

- bezprostředně – např. změny v nabídce, resp. poptávce po výrobcích nebo službách,
- zprostředkovaně – změny, které se týkají nových technologií, tzv. změny inovačního charakteru (změny nabídky nových strojů).

Má-li být vyhledávání pracovníků co nejefektivnější, je nezbytné, aby mělo základ ve specifikaci pracovních činností (a jejich požadavků na předpoklady pracovníka) vztahujících se ke konkrétním pracovním místům či funkcím. Proto je nutné provádět analýzy aktuálních pracovních činností i činností nově plánovaných, které bude třeba pokrýt v souvislosti s předpokládanou a projektovanou změnou.

Formy získávání nových zaměstnanců

Získávání (vyhledávání) pracovníků má dvě základní formy, z vnitropodnikových (interních) zdrojů (Obrázek 3) a mimopodnikových (externích zdrojů), což ukazuje Obrázek 4. Obě formy získávání pracovníků mají své přednosti, ale pochopitelně také i své nevýhody.

Obrázek 3: Vyhledávání zaměstnanců z interních zdrojů

Výhody	Nevýhody
- otevření možnosti postupu (zvyšuje se sepětí s podnikem, zlepšují se podniková klima) - nízké náklady na získávání lidí - uchazeč zná podnik - uchazeč zná spolupracovníky - vědomí vlastních schopností - udržení úrovně mezd a platu - rychlejší obsazení místa - uvolnění místa pro mladé zájemce - průhledná personální politika - regulovatelnost personálním plánem - cílevědomé personální řízení - omezení fluktuace	- omezený výběr - vyšší náklady na vzdělávání - podniková „slepota“ - zklamání kolegů, méně uznání - rivalita, - klikaření - obavy z odmítnutí dlouholetého (kmenového) pracovníka - „automatické“ povyšování - přeložení (povýšení) neřeší - potřebu dalšího vzdělání

Zdroj: Straková, Váchal a Pártlová 2016.

Obrázek 4: Vyhledávání zaměstnanců z externích zdrojů

Výhody	Nevýhody
- otevření možnosti postupu (zvyšuje se sepětí s podnikem, zlepšují se podniková klima) - nízké náklady na získávání lidí - uchazeč zná podnik - uchazeč zná spolupracovníky - vědomí vlastních schopností - udržení úrovně mezd a platu - rychlejší obsazení místa - uvolnění místa pro mladé zájemce - průhledná personální politika - regulovatelnost personálním plánem - cílevědomé personální řízení - omezení fluktuace	- omezený výběr - vyšší náklady na vzdělávání - podniková „slepota“ - zklamání kolegů, méně uznání - rivalita, - klikaření - obavy z odmítnutí dlouholetého (kmenového) pracovníka - „automatické“ povyšování - přeložení (povýšení) neřeší - potřebu dalšího vzdělání

Zdroj: Straková, Váchal a Pártlová 2016.

Vyhledávání pracovníků z vnitřních zdrojů úzce navazuje na řízení osobního rozvoje pracovníků. Optimálním postupem obsazování volných pozic v podniku je vyhlášení konkurzního řízení. Tak mají možnost se přihlásit i pracovníci podniku. Při tomto postupu se dostanou do konkurence s externími uchazeči a celý proces je objektivizován.

Nábor je proces hledání a získávání nových zaměstnanců. Jedná se o přetahování jednotlivců, kteří by byli vhodnými kandidáty na konkrétní pracovní místo v organizaci, v pravidelných intervalech a dostatečných číslech. Nábor nového pracovníka je zodpovědností managementu a výběr nejlepšího kandidáta na pozici zaměstnance je důležitým rozhodnutím, které ovlivňuje dosažení cílů a záměrů organizace. Volba správného člověka pro konkrétní práci není snadné. Je nezbytné věnovat náborovému procesu čas, péči, plánování a přípravu. Je důležité si uvědomit, *že „přilákání uchazečů je v první řadě záležitostí rozpoznání, vyhodnocení a využití nejvhodnějších zdrojů potenciálních uchazečů. Nicméně v případech, kdy se setkáváme s obtížemi přilákání nebo udržení zájmu uchazečů nebo je předvídáme, je třeba vypracovat předběžnou*

studii faktorů, které mohou přispět k přilákání nebo odrazení uchazečů – tedy silných a slabých stránek organizace jako zaměstnavatele" (Armstrong 2007, s. 347).

Je zřejmé, že se náborové strategie musí lišit v závislosti na pevných vlastnostech, jako je pověst, velikost, zdroje a povědomí o značce organizace. Nábor a výběr pracovníka je často vnímán jako proces, který končí až rozhodnutím o nepřijetí/přijetí kandidáta. Získané informace o kandidátovi jsou často uschovány s ostatními materiály náborového procesu pro případ z obvinění diskriminace při obsazování místa či jiných potíží. Získané informace jsou také potenciální hodnotou využitelnou v procesu řízení osob přijatého zaměstnance. Konečný výběr zaměstnance je vždy kompromisem, protože žádný kandidát nikdy dokonale neodpovídá specifikaci pracovního místa, proto bývá pracovní smlouva uzavřena s osobou, která se této specifikaci nejvíce přibližuje (Roberts 1997, Clarke 1996, Kleynhans et al. 2006, Yu a Cable 2014, Armstrong 2007).

Přijímací řízení následuje bezprostředně po výběrovém řízení, přistupuje se ke konečným pohovorům, rozhodováním a jmenováním formalit. Funkce náboru organizace je ovlivněna a řídí se směsí různých vnitřních a vnějších sil. Vnitřní síly představují faktory, které mohou být řízeny organizací. A vnější faktory jsou takové faktory, které nemohou být kontrolovány organizací.

Než organizace rozhodne o zahájení procesu získávání nových zaměstnanců, musí být zpracována bilance potřebnosti v odborné, resp. profesní struktuře. Potřeba získávání nových pracovníků je rovněž dána výstupy z personálního auditu z hlediska obsazení stávajících výkonných a funkčních míst. Potřeba zaměstnanců zohledňuje zejména budoucí záměry firmy, v menší míře slouží jako personální obměna z důvodu přirozeného odchodu do důchodu. Častou příčinou zahájení procesu získávání nových pracovníků je i změna výrobního zaměření podniku, restrukturalizace či nákup nových technologií apod. Techniky náboru jsou pak voleny s ohledem na účel získávání zaměstnanců (Kleynhans et al. 2006, Compton, Morrissey a Nankervis 2009, Váchal a Pártlová 2008, Sahu 2010).

Pro vyhledávání pracovníků z externích zdrojů lze využít několik způsobů:

- na trhu práce,
- na úřadech práce,

- ve spolupráci s personálními útvary jiných podniků,
- prostřednictvím působení vlastních pracovníků v jejich okolí (mezi jejich známými),
- využití služeb specializovaných agentur,
- formou propagace a inzerce,
- na školách a v učebních zařízeních (jedná se zejména o získání začínajících pracovníků, absolventů různých typů škol),
- aktivním usilováním o přechod konkrétních pracovníků, zejména vysoce kvalifikovaných specialistů z jiných podniků a institucí.

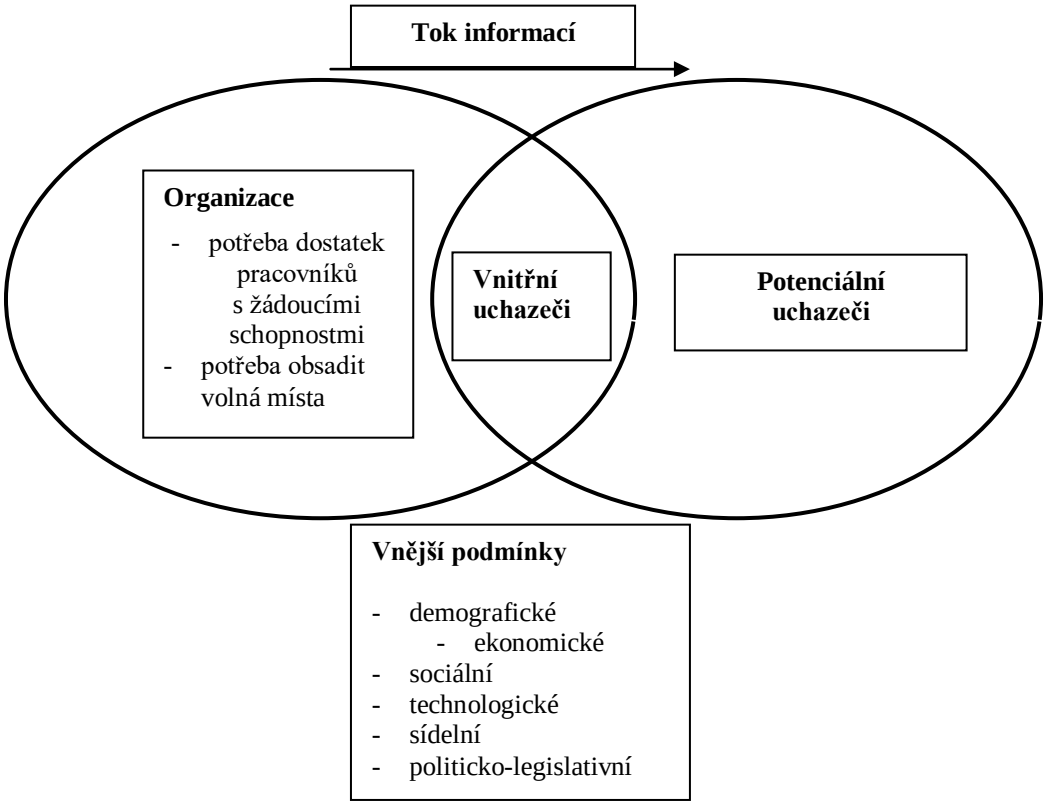
Forma vyhledávání uchazečů prostřednictvím propagace a inzerce se využívá velmi široce. Nejrozšířenějším způsobem jsou inzeráty zveřejňované v denním tisku. Další možnosti představují: využití plakátové reklamy, letáků apod., dále spolupráce s různými profesními organizacemi a v úvahu přicházejí i aktivity typu „dny otevřených dveří“. Inzerce je nejčastěji využívána z toho důvodu, že umožňuje oslovit velký počet lidí a ve vztahu k počtu oslovených je relativně málo nákladná. Problémem je však přílišná šíře záběru. Doporučuje se *„věnovat pozornost formulaci inzerátu. Inzerát by měl obsahovat:*

- *požadavky na nové uchazeče podle charakteru obsazovaného místa,*
- *specifické požadavky na místo, jako je např. vícesměnný provoz,*
- *možnosti, které práce, resp. podnik může uchazeči nabídnout.*

Inzerát by měl být jasný, stručný, měl by mít kvalitní grafickou úpravu, aby potenciálního uchazeče upoutal“ (Vochozka, Mulač akol. 2012, s. 299).

Model vztahů při získávání pracovníků je znázorněn na Obrázku 5.

Obrázek 5: Model vztahů při získávání pracovníků



Zdroj: Straková, Váchal a Pártlová 2016.

Metody získávání pracovníků

Metoda získávání zaměstnanců je specifickým postupem oslovení a přilákání potenciálních uchazečů o zaměstnání. Stanovení vhodné metody získávání zaměstnanců závisí na mnoha okolnostech, např. na tom:

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

- kolik času a peněz máme k dispozici (Šikýř 2012).

Lze si zvolit mezi hlavními metodami výběru pracovníků. Každá organizace si sama stanovuje, jaká metoda získávání pracovníků je pro ni efektivní s ohledem na obsazované pracovní místo. Při výběru metody náboru nového pracovníka je důležité zvážit požadavky kladené na pracovní místo, zohlednit finanční možnosti zaměstnavatele (nabízení mzdy) a analýzy předcházejících procesů získávání a kvalitě přípravných prací. Z těchto důvodů připadají v úvahu následující metody získávání, které rozlišila Dvořáková a kol. (2017):

- *„nabídka práce na místní vývěsce,*
- *nabídka práce prostřednictvím úřadu práce,*
- *on-line nabídka prostřednictvím job serverů, personálních agentur nebo na vlastních webových stránkách organizace,*
- *inzerce v tisku, rozhlase a televizi,*
- *spolupráce se vzdělávacími institucemi,*
- *spolupráce s profesními organizacemi, popř. odbory,*
- *veletrh pracovních příležitostí,*
- *nabídka služeb personální agentury,*
- *samostatné přihlášení uchazeče o zaměstnání,*
- *doporučení stávajícím či dřívějším zaměstnancem“* (Dvořáková a kol. 2012, s. 147).

Aby byla strategie v oblasti získávání nových pracovníků úspěšná, *„musí organizace definovat své požadavky na nové pracovníky, sestavit komplexní strategii získávání pracovníků, naplánovat proces výběru pracovníků, revidovat cíle, vzdělávání a rozvoje pracovníků, stanovit kritéria hodnocení pracovního výkonu, vymezit „dohodu“ mezi ní a zaměstnancem a úspěšně implementovat strategii“* (Walker 2003, s. 211). Pro získávání pracovníků se používá zhruba deset různých metod, ale ne vždy jsou všechny

uplatňovány. Je vhodné však znát možnosti jejich využití a jejich výhody a nevýhody (Koubek 2011). Z metod náboru nových zaměstnanců lze zmínit následující:

- Uchazeči se nabízejí sami, a to zejména u společností s dobrou pověstí a zajímavou prací, která může být vnímána jako prestižní. V tomto případě je organizace v získávání nových pracovníků pasivní.
- Nový zaměstnanec může být přijat na základě doporučení současného pracovníka společnosti. Je nutné vytvořit informační předpoklady k tomu, aby pracovníci společnosti věděli o uvolňovaném nebo volném pracovním místě.
- Organizace si vyhlídne jedince, kterého přímo osloví s nabídkou pracovní pozice. Tato metoda klade vysoké nároky na vedoucí pracovníky, kteří jsou do výběru nového zaměstnance zapojeni.
- Organizace může spolupracovat se vzdělávacími institucemi. V takovém případě jsou volná pracovní místa nabízena zejména absolventům.
- Velmi levnou metodou je spolupráce s úřadem práce, který sám zjišťuje potřebné informace o uchazeči a na základě dostupných informací vytvoří „předvýběr“ adeptů na pracovní pozici.
- V současnosti nejrozšířenější metodou získávání nových pracovníků je inzerce ve sdělovacích prostředcích. Zde je nutné mít na zřeteli cílovou skupinu tiskovin, případně internetových stránek, na kterých je inzerát uveřejněn.
- Lze také využít vývěsky, které jsou umístěny zpravidla na místě, kudy často procházejí zaměstnanci organizace, aby se mohli buď sami ucházet o pracovní pozici, nebo informovali či doporučili vhodného kandidáta.
- V neposlední řadě lze využít *„služeb komerčního zprostředkovatele. Tyto společnosti (personální agentury, zprostředkovatelské firmy apod.) nabízejí nejen získávání pracovníků, ale i jejich předvýběr a výběr. Výhodou této metody je, že dobré agentury mají větší znalost trhu práce a zpravidla i vlastní databázi potenciálně vhodných jedinců. Nevýhodou je, že zpravidla jde o velmi drahý způsob získávání zaměstnanců“* (Křížek a Neufus 2014, s. 111).

Výběr a rozmisťování zaměstnanců

Cílem každého podniku je získat ty nejkvalitnější pracovníky. Přitom nelze oddělovat výběr pracovníků od jejich rozmisťování. Vybíráme pracovníky, vždy jen na určitá konkrétní místa. Aby podnik skutečně vybral ty nejkvalitnější uchazeče o místo, musí mít:

- možnost výběru – zajistit požadované množství potenciálních pracovníků,
- kritéria výběru – stanovit přesná kritéria na každé místo v podniku, podle kterého je prováděn výběr,
- metody výběru – určit metody, pomocí nichž bude požadovaný výběr probíhat.

Cílem výběru je zjistit, zdá má uchazeč schopnosti, zkušenosti, motivaci a osobní charakteristiky, potřebné pro úspěšné vykonávání určité pracovní činnosti, a dále zjistit, jaké jsou potenciální možnosti v případě budoucí změny funkce pracovníka. *„Podstatou výběru je pak porovnání vlastností a předpokladů uchazečů s nároky práce, kterou má vykonávat. Obsahem výběru je posouzení předpokladů uchazeče, schopnosti uchazeče dostát požadavkům a nárokům pracovního místa a rozhodnout, který z uchazečů se jeví jako nejvhodnější“* (Vochozka, Mulač a kol. 2012, s. 236). Jak tito autoři zároveň upozorňují, výběr nových pracovníků je vysoce kvalifikovanou a náročnou prací. Osoby, které vybírají a přijímají nové zaměstnance, potřebují mít k výkonu tohoto úkolu potřebnou kvalifikaci a také vhodné osobní kvality a předpoklady.

Kritéria výběru jsou předem formulované charakteristiky pracovních a funkčních míst, které především zahrnují vědomosti a znalosti pracovníka, dovednosti a zkušenosti, specifické schopnosti a vlastnosti (např. odolnost vůči psychické zátěži) a další osobní charakteristiky, které jsou důležité pro pracovní místo, např. pohlaví, věk, druh vzdělání, povahové a postojové charakteristiky. Existují dva základní způsoby výběru uchazečů:

- Výběrové řízení – realizuje se v případech výběru uchazečů do dělnických profesí, při přijímání pracovníků do administrativně-správních a popř. nižších řídících funkcí. Škála používaných metod při tomto výběru bývá užší, průběh řízení je pak jednodušší.

- Konkurzní řízení – probíhá při obsazování vyšších řídících funkcí a funkcí specialistů. Řízení je složitější, výběr uchazečů probíhá podle širší a přísnější škály kritérií a je rovněž využívána širší paleta používaných metod.

Metody výběru, které lze v průběhu řízení použít, se člení na metody:

- poznávací – umožňující charakterizovat profil uchazeče z různých hledisek,
- didaktické – zaměřené na znalosti,
- postojové – zaměřené na posouzení hodnotové orientace uchazeče,
- výkonové, resp. manipulační – zaměřené na reálné výkonové charakteristiky uchazeče,
- funkční – zaměřené na dílčí osobnostní faktory (např. testy inteligence, testy pozornosti, testy kreativity, testy osobních vlastností),
- srovnávací – umožňující na základě získaných informací porovnat a utřídit soubor uchazečů o místo a stanovit jejich pořadí. Oceňujeme jednotlivá kritéria výběru.

Proces výběru uchazečů a jejich přijímání by měl sestávat z následujících bodů:

- úvodní, orientační rozhovor,
- shromáždění a analýza dat o uchazeči na základě osobní dokumentace,
- vlastní výběr pracovníků ze souboru možných uchazečů formou výběrového nebo konkurzního řízení,
- ověření profesních, kvalifikačních a osobních předpokladů uchazečů,
- provedení výběrového rozhovoru,
- celkové vyhodnocení,
- písemné vyrozumění uchazečů o výsledcích výběrového řízení,
- uzavření pracovní smlouvy, většinou se stanovením oboustranné zkušební doby.

Aby měl proces vyhledávání, přijímání a rozmisťování pracovníků žádoucí úroveň, je třeba podle Vochozky, Mulače a kol. (2012):

- *„mít představu o stávajícím obsazení pracovních míst a předvídaných změnách v podniku,*
- *sestavit plán potřeby obsazení pracovních míst, případně míst nových,*
- *mít k dispozici popisy pracovních míst, které umožní sestavit profesionální a kvalifikační požadavky na nové pracovníky,*
- *přemýšlet, zda a jaký počet pracovních míst je možné a účelné pokrýt vlastními pracovníky,*
- *navazovat kontakty s institucemi významnými z hlediska získávání nových pracovníků,*
- *postupně zdokonalovat používané prostředky vyhledávání pracovníků,*
- *mít zpracován postup výběrového a konkurzního řízení,*
- *využívat možnosti vyhlašovat konkurzy a zajistit jejich profesionální průběh,*
- *ve všech fázích výběrového a přijímacího řízení dbát na dobrou spolupráci a účelnou dělbu práce mezi personálním útvarem a vedoucími pracovníky podniku,*
- *přijímat pracovníky na zkušební dobu,*
- *využívat v celém procesu interních a externích specialistů“* (Vochozka, Mulač a kol. 2012, s. 238).

K nejpoužívanějším metodám výběru patří pracovní pohovor *„a personální manažeři mu přisuzují při rozhodování značnou váhu. Hlavním cílem rozhovoru je osobní poznání uchazeče a k tomu pomáhají některé nesporné výhody rozhovoru:*

- *možnost přímého kontaktu,*
- *možnost vzájemného poskytování informací,*
- *možnost pružné volby otázek podle situace,*

- *poznání vyjadřovacích schopností a chování,*
- *možnost vysvětlení nejasností,*
- *posouzení celkového dojmu apod.“* (Křížek a Neufus 2014, s. 111).

Z dobrých, ale i z méně dobrých důvodů organizace i nadále používají pohovory jako hlavní metodu výběru, pokud nejsou vhodná nebo použitelná assessment centra. Ale existuje silný důvod pro strukturování pohovorů a silný důvod pro jejich doplnění o testy. Čím více informací o pracovníkovi bude k dispozici, tím lépe – takové informace mohou být ku prospěchu mimořádně důležitého rozhodování o výběru (Armstrong 2007, Dvořáková a kol. 2007).

Plán stabilizace zaměstnanců

Plán stabilizace se zaměřuje na snížení fluktuace, tzn. pohyb pracovníků do organizace a z oranizace, aby se snižovaly personální náklady a předcházelo se poklesu produktivity. Na pokles fluktuace příznivě působí zvýšení pracovní spokojenosti a zlepšení soudržnosti pracovních týmů. Organizace své zaměstnance získává podobně jako všechny ostatní vnější zdroje na základě procesu změny. V plánu stabilizace lze vymezit opatření, která reagují na příčiny odchodů. Tyto příčiny lze zjišťovat prostřednictvím průzkumů pracovní motivace a spokojenosti, neformálních rozhovorů či hodnotících rozhovorů. Znamená to:

- věnovat zvýšenou pozornost organizační jednotce, věkové skupině či profesím a funkcím s nadprůměrnou fluktuací,
- uplatnit spolehlivější metody výběru zaměstnanců,
- učinit přímého nadřízeného odpovědným za konečný výběr zaměstnance,
- kontrolovat využití zaměstnanců během pracovní doby,
- diferencovat mzdy podle hodnoty práce a odvedeného pracovního výkonu,
- uplatnit nebo zlepšit adaptační program,
- poskytnout přiměřené školení,
- povyšovat z vnitřních zdrojů,

- zajistit kvalitní pracovní podmínky a zlepšovat je (Dvořáková a kol. 2007, Urban 2013).

Plány stabilizace pracovníků jsou plány, jejichž cílem je v určitém časovém období vytvořit v podniku takové podmínky, které způsobí pokles hodnoty míry odchodů pracovníků z podniku a zvýší tak hodnotu indexu stability pracovníků. Vytvoření těchto podmínek může mimo jiné znamenat zavedení nových nebo úpravu stávajících systémů, procesů a nástrojů řízení. Může se dotýkat také fyzických podmínek práce, používaných technologií apod. Jedná se především o redukci důvodů způsobujících dobrovolné odchody pracovníků z organizace. Před návrhem opatření k odstranění těchto důvodů odchodů je třeba jejich pečlivá analýza. Ta se může provádět např.:

- rozborem výsledků hodnocení pracovního výkonu pracovníků (z tohoto důvodu je vhodné při přípravě hodnocení počítat s dotazem týkajícím se překážek spokojenosti pracovníka),
- přímým dotazováním odcházejících pracovníků,
- speciálním průzkumem formou dotazníků nebo/a individuálních pohovorů mezi pracovníky např. v průběhu interního personálního auditu apod.

Opatření k redukci míry odchodů je velké množství a jejich implementace závisí vždy na konkrétně zjištěných důvodech odchodů. Mezi běžně používaná opatření patří mimo jiné např.:

- zvýšení pracovní motivace,
- úpravy systému odměňování (struktura, formy, hodnoty),
- úpravy systému hodnocení a implementace jeho výsledků (zpětná vazba, řešení problémů),
- zavedení opatření pro zlepšení pracovních vztahů na pracovišti,
- úpravy popisu úkolů, pravomocí a odpovědností na jednotlivých pracovních místech (organizace práce),
- zvýšení úrovně účasti pracovníků na řízení podniku apod.,

- zlepšení pracovních podmínek na pracovišti (hygiena, uspořádání pracovišť, ergonomie, technologie atd.),
- úprava systému a priorit získávání a výběru nových pracovníků, případně politiky povyšování,
- zavedení systému řízení talentů,
- posílení aktivit péče o pracovníka (např. programy tzv. teambuildingu, sociální programy pro zaměstnance a jejich rodiny, podpora bydlení, podpora realizace dovolených apod.),
- posílení kanálů zpětných vazeb (informovaný management, informovaný zaměstnanec),
- inovace systému vzdělávání a rozvoje pracovníků apod.

Při sestavování plánu stabilizace pracovníků je třeba zohledňovat základní pravidla pro tvorbu personálních plánů. Plán musí uvádět své cíle, obsahovat informace o cílové skupině, kterou chceme stabilizovat (koho se týká), musí uvádět seznam a popis opatření (konkrétní aktivity, které se budou realizovat), termíny realizace těchto aktivit, monitorovací indikátory plnění cílů plánu (v tomto případě by tím nejvyšším mohla být míra odchodů pracovníků v posledním roce), způsob vyhodnocení indikátorů a určovat zodpovědný subjekt/subjekty za plnění plánu (Žufan, Hán a Klímová 2013).

Fluktuace a odchody pracovníků

Fluktuace je obvykle definována jako rozvázání pracovního poměru za účelem navázání jiného pracovního poměru. Odchody pracovníků se obvykle dělí podle toho, zda jsou z podnětu pracovníka nebo z podnětu zaměstnavatele. Z podnětu pracovníka se jedná zejména o:

- fluktuaci,
- přirozené odchody,
- věk,
- zdravotní důvody (úmrtí, invalidita),

- dočasné odchody,
- mateřskou dovolenou,
- vojenskou službu,
- výkon veřejné funkce.

Z podnětu zaměstnavatele odcházejí zaměstnanci nejčastěji z těchto důvodů:

- nespokojenost s pracovními výsledky,
- nespokojenost s kvalifikací,
- nespokojenost s pracovní kázní,
- zdravotní důvody,
- organizační změny,
- rušení funkčního místa s přemístěním,
- optimalizace počtu pracovníků.

Zcela jistě do výpočtu fluktuace nepatří přirozené či dočasné odchody a u odchodů z podnětu zaměstnavatele zdravotní důvody a organizační změny. Do fluktuace se nezapočítávají ani odchody, které jsou z podnětu zaměstnavatele prokazatelné podáním výpovědi. Mnohdy však nespokojenost s pracovními výsledky nebo pracovní kázní vyústí v odchod, rozvázání pracovního poměru „dohodou“, a to již zahrnujeme do výpočtu fluktuace.

Míra fluktuace

Klasický vzorec, který počítá s průměrným počtem pracovníků přepočtených na celý pracovní úvazek, kteří jsou na HPP či VPP, musí doznat změn, neboť se mění charakter pracovněprávních vztahů, trhu práce apod. V současnosti existuje řada typů firem (projektové firmy, reklamní agentury, poradenské firmy apod.), které spolupracují s externisty. Počet kmenových zaměstnanců je poměrně malý a počet externistů je několikanásobný. Tam, kde je hranice mezi firmou a okolím velmi pružná, je třeba jiného vzorce, kterým lze vypočítat míru fluktuace:

Počet rozvázání pracovního poměru

či ukončení spolupráce za kalendářní rok

Míra fluktuace = ---------- x 100

Průměrný počet (spolu)pracovníků, v kalendářním roce

Průměrná míra fluktuace v ČR činí 15 %.

Struktura fluktuace dle délky pracovního poměru či jiné formy spolupráce

Obvykle je dělena:

- do 3 měsíců od nástupu (obvyklá zkušební doba). Odchod v tuto dobu jde na vrub nevhodného výběru,
- od 3 měsíců do 12 měsíců (obvykle fáze adaptace). Odchod v tuto dobu jde na vrub nevhodného výběru a na nedostatečnou adaptaci,
- od 12 měsíců (fáze plného začlenění do firmy). Odchod v této fázi jde především na vrub problémů ve firemní kultuře.

Strukturu fluktuace dle délky pracovního poměru vypočítáváme pro každou časovou délku zvlášť:

Počet rozvázání pracovního poměru

či ukončení spolupráce v daném časovém úseku

Struktura fluktuace = ---------- x 100

(0-3; 0-12; 12-...) Počet všech pracovníků a spolupracovníků do daného data

Výhodou vyjádření struktury fluktuace podle délky pracovního vztahu je poměrně snadný výpočet, který lze bez jakýchkoliv přepočtů vypočítat v jakýkoliv okamžik. Např. 10. září vím, nebo zjistím, kolik pracovníků či spolupracujících ukončilo pracovní poměr, či spolupráci od počátku roku do 3 měsíců, do 12 měsíců a po 12 měsících.

Struktura fluktuace podle funkce

Lze předpokládat, že fluktuace v jedné firmě bude různá u top managementu a jiná např. u obchodních zástupců. U obchodních zástupců s rychloobrátkovým zbožím, které je méně sofistikované, bude obvyklá fluktuace mezi 30–50 %, tedy „životnost“ takového obchodníka je 2–3 roky. Mnohdy není ani cílem tuto fluktuaci snížit. Jistě 20% fluktuace na pozicích manažerů 1. linie (mistři) nebo top manažerů by byla závažnou. I u obchodníků s maloobrátkovými a sofistikovanými produkty by fluktuace nad 25 % byla příliš vysokou.

Stabilita

Míra stability se obvykle počítá podle vzorce:

počet zaměstnanců v délce trvání pracovního poměru u firmy alespoň 1 rok

---------- x 100

počet zaměstnanců zaměstnaných u firmy před rokem

Druhý vzorec vypadá složitěji, ale více odráží pohyb „ven a dovnitř“:

Průměrný počet nově příchozích a odchozích v kalendářním roce

100 - ---------- x 100

Průměrný počet (přepočtený na celý úvazek) pracovníků ve stejném období

Horizontální a vertikální mobilita

Analýza horizontální a vertikální mobility bývá obvykle součástí personálního auditu. Na základě dosavadního pohybu pracovníků mezi jednotlivými pracovišti firmy (horizontální mobilita) a v hierarchii (vertikální mobilita) se odhaduje horizontální a vertikální pohyb v dalším období). Odráží pohyb „uvnitř“ firmy.

Nemocnost

Faktor nemocnosti lze označit za významný indikátor pracovního potenciálu příslušné národní ekonomiky. Z údajů ČSÚ sice vyplývá, že v posledních deseti letech procento

pracovní neschopnosti mírně klesá či stagnuje, ale zároveň stoupá průměrná délka trvání jedné dočasné pracovní neschopnosti – tam, kde v roce 1998 činila 26 dní, v roce 2016 už činí 45 dní. Jsou oblasti, kde doba na neschopence výrazně převyšuje 60 dní, naopak nejnižší takto strávená doba je vykazována v Praze. Tato skutečnost se přirozeně negativně promítá do tvorby HDP, současně si řešení nemocnosti vyžaduje značné finanční zdroje ze státního rozpočtu; řádově se jedná o cca 15 miliard korun. Míra nemocnosti za posledních deset let se pohybuje od 5,5 % do 7,5 %. Obecně platí, že nemocnost nad 7 % není výrazem horšího zdravotního stavu pracovníků podniku, ale spíše souvisí s motivací pracovníků a podnikovým klimatem. V tomto případě by pro vrcholový management měla být výzvou snaha snížit nemocnost podniku a tuto snahu zařadit mezi strategické cíle rozvoje podniku, analyzovat příčiny tohoto stavu a hledat praktické nástroje řešení.

V některých podnicích přijímají opatření za účelem snížení nemocnosti – vedle zvýšené lékařské péče o pracovníky (včetně preventivních opatření) nabízejí určité příplatky za měsíc odpracovaný bez pracovní neschopnosti. Jinde vedou pohovory s častěji nemocnými, zda nepotřebují pomoc od vedení podniku, nebo zajištění zvláštní zdravotní péče. To může být pro pracovníka upozorněním, že je v tomto údaji hodnocen a sledován. Existuje celá řada přístupů k řešení nemocnosti, které z velké části vycházejí z motivačního systému podniku a ze systému sociální péče o zaměstnance.

Aktivní politika zaměstnanosti

Aktivní politika zaměstnanosti je jednou ze dvou součástí státní politiky zaměstnanosti. Druhou část tvoří pasivní politika zaměstnanosti. Státní politika zaměstnanosti směřuje k dosažení rovnováhy mezi nabídkou a poptávkou po pracovních silách, produktivnímu využití zdrojů pracovních sil a k zabezpečení práva občanů na zaměstnání. Tato politika je zabezpečována Ministerstvem práce a sociálních věcí České republiky a příslušnými úřady práce.

Z vládního nařízení o vymezení kompetencí úřadů práce vyplývá jejich poslání i kompetence v oblasti aktivní politiky zaměstnanosti. Úřad práce České republiky je správním úřadem s celostátní působností se sídlem v Praze. Úřad práce plní úkoly v oblastech zaměstnanosti, ochrany zaměstnanců při platební neschopnosti zaměstnavatele, státní sociální podpory, dávek pro osoby se zdravotním postižením, příspěvku na péči, pomoci v hmotné nouzi, inspekce poskytování sociálně-právní

ochrany a dávek pěstounské péče. Jeho řídícím a nadřízeným úřadem je Ministerstvo práce a sociálních věcí České republiky, které ve správním řízení rozhoduje o odvoláních proti rozhodnutí Úřadu práce České republiky. Úřad práce České republiky se organizačně člení na generální ředitelství, krajské pobočky a pobočku pro hlavní město Prahu. Součástí krajských poboček jsou kontaktní pracoviště.

Definici aktivní politiky zaměstnanosti lze chápat v užším a širším slova smyslu. V prvním případě se jedná o odstraňování nevýhod jednotlivců na trhu práce. Tyto činnosti mají na starosti úřady práce a jedná se zejména o rekvalifikace nebo dotovaná místa.

V širším slova smyslu můžeme aktivní politiku zaměstnanosti chápat jako podporu rozvoje ekonomiky jako celku, protože tento rozvoj s sebou přinese také zvýšení zaměstnanosti. V České republice tyto záležitosti spravují Ministerstvo práce a sociálních věcí a úřady práce. Tyto instituce zřizují společensky účelná pracovní místa a poskytují účelové dotace a půjčky. Toto pojetí aktivní politiky zaměstnanosti je také v kompetenci i jiných ministerstev a vlády, zde se jedná např. o investiční pobídky.

Aktivní politika zaměstnanosti:

- podporuje sociální průchodnost ekonomické reformy a strukturální změny zaměstnanosti,
- snižuje finanční zátěž státního rozpočtu na pasivní politiku zaměstnanosti,
- podporuje sociálně ekonomický rozvoj v regionech,
- podněcuje k hledání nových forem a metod aktivního využívání lidských zdrojů,
- podporuje sledovaný směr hospodářského rozvoje a umožňuje zapojení jednotlivých skupin uchazečů, především tzv. problémových skupin, do zaměstnání.

Cíle aktivní politiky zaměstnanosti přijaté Ministerstvem práce a sociálních věcí jsou:

- obsazení maximálního počtu nahlášených volných pracovních míst s využitím všech potřebných nástrojů aktivní politiky zaměstnanosti,

- zřizování nových pracovních míst, a to především pro skupiny uchazečů bez odborné praxe a pro ohrožené dlouhodobou nezaměstnaností (absolventi škol, mladiství apod.),
- udržení zaměstnanosti občanů, kteří by v případě ztráty zaměstnání vzhledem ke svým handicapům a situaci na trhu práce neměli prakticky šanci získat nové zaměstnání (občané se ZPS, ZPS s TZP),
- zaměření rekvalifikačních aktivit na zvyšování šancí uchazečů o zaměstnání na trhu práce v souladu s očekávanými budoucími potřebami zaměstnavatelů na podporu zaměstnavatelské rekvalifikace.

V užším pojetí do aktivní politiky zaměstnanosti v České republice patří tyto nástroje:

- rekvalifikace,
- zřizování společensky účelných pracovních míst,
- zřizování míst pro odbornou praxi absolventů,
- zřizování veřejně prospěšných prací,
- zřizování chráněných dílen a chráněných pracovišť,
- podpora zaměstnavateli při omezení provozní činnosti v souvislosti s přechodem na nový podnikatelský program.
- příspěvek na zapracování,
- sdílené zprostředkování zaměstnání,
- cílené programy k řešení zaměstnanost.

Rekvalifikace

Rekvalifikací se rozumí taková změna dosavadní kvalifikace uchazeče o zaměstnání, kterou je potřebné zajistit získáním nových znalostí a dovedností teoretickou nebo praktickou přípravou, umožňující pracovní uplatnění ve vhodném zaměstnání. Při určování obsahu a rozsahu této přípravy se vychází z dosavadní kvalifikace uchazeče o zaměstnání tak, aby byla co nejúčelněji využita při získávání nových znalostí a

dovedností nezbytných pro výkon práce v zaměstnání, pro které je rekvalifikován. Na základě toho se rovněž určuje způsob a doba zabezpečení rekvalifikace. Obdobně je možno postupovat v případech, kdy uchazeč o zaměstnání dosud žádnou kvalifikaci nezískal.

Rekvalifikace se provádí na základě písemné dohody uzavřené mezi uchazečem o zaměstnání a úřadem práce, který mu nabídl zabezpečení rekvalifikace. V dohodě se uvede zejména obsah rekvalifikace, způsob a doba jejího zabezpečení a podmínky hmotného zabezpečení po dobu rekvalifikace. Rekvalifikační kurzy se otevírají na základě požadavků trhu práce, hradí je úřad práce (ÚP), uchazeč musí doložit příslib zaměstnání pro zařazení do rekvalifikačního kurzu.

Zaměstnanecká rekvalifikace se uskutečňuje na základě písemné dohody uzavřené mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. Zaměstnaneckou rekvalifikací je rekvalifikace, kterou provádí zaměstnavatel v zájmu dalšího pracovního uplatnění jeho zaměstnanců. Zaměstnavatel má možnost požádat si písemně úřad práce o příspěvek z aktivní politiky zaměstnanosti na rekvalifikaci zaměstnanců. Příspěvek může být maximálně do výše 80 % ceny rekvalifikačního kurzu.

Organizují se dvě formy rekvalifikací:

- specifické – na konkrétní profesi s příslibem zaměstnání od zaměstnavatele,
- nespecifické – kdy bez příslibu konkrétního zaměstnání je účastník rekvalifikace školen na získání dovedností, které zvýší jeho uplatnitelnost na trhu práce.

Zřizování chráněných dílen a chráněných pracovišť

Chráněné dílny a chráněná pracoviště jsou pracoviště provozovaná právnickými a fyzickými osobami, pracuje-li v nich alespoň 60 % občanů se změněnou pracovní schopností. Chráněným pracovištěm je též pracoviště zřízené v domácnosti občana se změněnou pracovní schopností. Do chráněných dílen a na chráněná pracoviště jsou zařazováni zejména občané se změněnou pracovní schopností s těžším zdravotním postižením či s mentálním postižením, dále občané se změněnou pracovní schopností, kteří mohou podávat jen zmenšený pracovní výkon a nelze je umístit na volných pracovních místech na trhu práce, a občané se změněnou pracovní schopností po dobu přípravy k práci.

Úřad práce může zaměstnavateli poskytnout na zřízení pracovního místa pro občana se změněnou pracovní schopností v chránění dílně nebo na chráněném pracovišti příspěvek maximálně ve výši 100 000 Kč na jedno pracovní místo. Pracovní místo musí zaměstnavatel vytvořit na základě písemné dohody uzavřené s úřadem práce zpravidla nejméně na dobu dvou let od poskytnutí příspěvku. Na příspěvek není právní nárok. Mimo to může úřad práce poskytnout příspěvek na provoz chráněných dílen a chráněných pracovišť k částečné úhradě provozních nákladů až do výše 40 000 Kč ročně na jednoho občana se změněnou pracovní schopností.

O příspěvek může požádat buď uchazeč o zaměstnání se změněnou pracovní schopností, který chce provozovat samostatnou výdělečnou činnost chráněného pracoviště, nebo zaměstnavatel, který tohoto uchazeče zaměstná na vytvořeném novém pracovním místě chráněného pracoviště nebo chráněné dílny. K žádosti o příspěvek musí žadatel předložit:

- kopii živnostenského listu, nebo koncesní listiny, nebo výpis z obchodního rejstříku, případně kopii zápisu do evidence obecního úřadu,
- přiznání změněné pracovní schopnosti,
- podnikatelský záměr,
- předpokládané náklady na jedno pracovní místo a dobu využití pracovního místa,
- ekonomický výhled minimálně na dva roky,
- kopii úvěrové smlouvy,
- kopii nájemní smlouvy nebo výpis z katastru nemovitostí,
- smlouvu o zřízení běžného účtu,
- potvrzení zdravotní pojišťovny a sociální správy o placení pojistného,
- kopii daňového přiznání za uplynulý rok potvrzenou finančním úřadem.

Začínající uchazeč, podnikatel a firma nepředkládají daňové přiznání, místo potvrzení o placení zdravotního a sociálního pojištění předkládají potvrzení o přihlášení k platbě sociálního a zdravotního pojištění.

Společensky účelní pracovní místa

Společensky účelné pracovní místo je nové pracovní místo, které zaměstnavatel zřizuje na základě písemné dohody s úřadem práce a obsazuje uchazeči o zaměstnání vedenými v úřadu práce, kterým nelze zajistit jiným způsobem pracovní uplatnění.

Společensky účelná pracovní místa se zřizují pro uchazeče o zaměstnání, kterým je třeba věnovat při zprostředkování zvýšenou péči, nebo pro uchazeče o zaměstnání s určitým profesním zaměřením, ve kterém obtížně nacházejí uplatnění na trhu práce (např. absolventi, mladiství, starší občané a matky s dětmi).

Veřejně prospěšné práce

Veřejně prospěšné práce jsou nové pracovní příležitosti, které vytváří obec nebo zaměstnavatel na základě písemné dohody s úřadem práce ke krátkodobému pracovnímu umístění uchazeče o zaměstnání. Jde o práce, které jsou k prospěchu všech občanů v obci (úprava zeleně, údržba veřejných sítí, různé druhy služeb). Dohody lze uzavírat na dobu skutečného výkonu těchto prací, maximálně však na období od 1. ledna do 30. listopadu příslušného roku. Veřejně prospěšné práce se zřizují hlavně u obcí a měst, nelze je zřídit u organizací, kde práce na veřejně prospěšné práci je předmětem činnosti dané organizace. K žádosti o zřízení veřejně prospěšné práce je nutné předložit doklad o přidělení IČO a poslední usnesení zastupitelstva. Základem pro poskytnutí dotace na úhradu mzdových nákladů a nákladů na zdravotní a sociální pojištění jsou tři kritéria:

- daňová výtěžnost obce,
- míra nezaměstnanosti v obci,
- profesní skladba prací – odbornost prací.

Příspěvek na uchazeče může být vyplácen max. po dobu 11 měsíců od 1. ledna do 30. listopadu daného roku, nebo po dobu trvání dohody, uchazeč musí být před přijetím na veřejně prospěšné práce veden na úřadu práce. Částky dotací se proplácejí v plné výši

při plném počtu odpracovaných hodin s pracovní dobou 8 nebo 8,5 hodin. Úhrady na dotaci mezd a zdravotní a sociální pojištění (35 %) poskytuje úřad práce zpětně po uplynutí kalendářního měsíce do 15 dnů od předložení měsíčního vyúčtování vyplacených mezd pracovníkům na VPP.

Absolventská pracovní místa pro získání odborné praxe absolventů středních, vysokých škol a přípravu mladistvých

Absolventy škol se rozumějí občané, jejichž celková doba zaměstnání v pracovním nebo obdobném poměru nedosáhla po úspěšném ukončení studia (přípravy) dvou let a nastoupili do pracovního poměru na místě, které odpovídá získané kvalifikaci. Do této doby se nezapočítává doba vojenské základní (náhradní) služby a civilní služby nahrazující tuto službu, doba mateřské dovolené a další mateřské dovolené. Podmínkou pro zřízení absolventského místa je, že podnikatel zabezpečí absolventům středních a vysokých škol v pracovním poměru odbornou praxi a mladistvým zajistí získání kvalifikace. Příspěvek je určen na úhradu nákladů, které jsou spojeny se zajišťováním odborné praxe u absolventů a kvalifikace u mladistvých. Příspěvek může plně nebo částečně hradit náklady spojené s touto činností formou dotace. K žádosti o zřízení absolventského pracovního místa musí žadatel předložit:

- kopii živnostenského listu nebo koncesní listiny nebo výpisu z obchodního rejstříku, případně kopii zápisu do evidence obecního úřadu,
- plán odborné praxe uchazeče,
- potvrzení zdravotní pojišťovny a sociální správy o placení pojistného.

Absolventské dohody nelze uzavřít s:

- rozpočtovou a příspěvkovou organizací, jejímž zřizovatelem je správní úřad nebo orgán státní správy,
- okresním úřadem,
- správním úřadem,
- orgánem státní správy,

- státním fondem.

Příspěvek při přechodu na nový podnikatelský program

O příspěvek žádá příslušný podnik úřad práce v tom případě, že přechází na nový podnikatelský program a z tohoto důvodu nemůže zabezpečit pro své zaměstnance práci v rozsahu stanovené týdenní pracovní doby. Výše měsíčního příspěvku na jednoho zaměstnance může činit maximálně polovinu minimální mzdy. Příspěvek lze poskytovat formou částečné náhrady mzdy pro specifikovaný časový úsek, např. šest měsíců.

Příspěvek na zapracování

Příspěvek na zapracování je jedním z nástrojů aktivní politiky zaměstnanosti. O příspěvek může požádat zaměstnavatel na úřadu práce, pokud do pracovního poměru přijímá uchazeče o zaměstnání, kterému krajská pobočka úřadu práce věnuje zvýšenou péči. Příspěvek je poskytován na základě dohody mezi úřadem práce a zaměstnavatelem. Měsíční příspěvek na jednu osobu může činit maximálně polovinu minimální mzdy a lze jej poskytovat po omezenou dobu, např. po dobu tří měsíců.

Sdílené zprostředkování zaměstnání

Činnost spočívá ve zprostředkování zaměstnání uchazečům o zaměstnání krajskou pobočkou úřadu práce prostřednictvím agentury práce. Uchazeče o zaměstnání může krajská pobočka úřadu práce zařadit do sdíleného zprostředkování zaměstnání na základě individuálního akčního plánu a předchozího písemného souhlasu uchazeče.

Cílené programy k řešení zaměstnanost

Tento program zahrnuje soubor opatření zaměřených ke zvýšení možnosti fyzických osob nebo jejich skupin uplatnit se na trhu práce. Součástí programu je stanovení podmínek pro jeho provádění a harmonogram čerpání. Regionální programy obecního, okresního a krajského charakteru schvaluje Ministerstvo práce a sociálních věcí České republiky, programy celostátního charakteru pak vláda České republiky. K cíleným programům patří i programy podporující pracovní uplatnění osob se zdravotním postižením, např. investicemi do hmotného majetku.

Pakty zaměstnanosti jako nástroj řešení pracovního trhu

Regionální pakty zaměstnanosti mají přispívat k řešení situace na regionálním trhu práce. V roce 2016 byl tento pakt uzavřen i v Jihočeském kraji. VŠTE v Českých Budějovicích sehrála při jeho uzavření významnou úlohu. Podle vedení Ministerstva práce a sociálních věcí je hlavním cílem paktů zaměstnanosti, *„aby se zlepšovala situace na trhu práce v jednotlivých regionech. Jde tedy o to, aby zaměstnavatelé neměli problém s hledáním zaměstnanců a aby všichni ti, co chtějí pracovat, měli tu možnost. Pakt zaměstnanosti je strategické partnerství, které uzavírá kraj, firmy, školy, zástupci zaměstnavatelů, Úřadu práce ČR, odborů a dalších institucí. Složení je v každém regionu jiné. Zaměřují se zejména na skupiny ohrožené na trhu práce, jako jsou mladí do 25 let, lidé starší 50 let, osoby se zdravotním postižením a lidé s nízkou kvalifikací“* (Habáň 2017).

Zdroje:

ARMSTRONG, M., 2007. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1407-3.
ARMSTRONG, M., 2011. *Armstrong's Handbook of Strategic Human Resource Management*. 5th ed. London: Kogan Page. ISBN 978-0-7494-6394-6.
ARMSTROG, M. a S. TAYLOR, 2014. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. 13th edition. Hong Kong: Typeset by Graphicraft Limited. ISBN 978-0–7494-6965-8.
BERMAN, E. et al., 2013. *Human Resource Management in Public Service*. Fourth edition. Los Angeles: Sage. ISBN 978-1-4129-9167-4.
BREWSTER, Ch. a W. MAYRHOFER, 2012. *Handbook of Research on Comparative Human Resource Management*. Cheltenham: Edward Elgar. ISBN 978-1-84720-726-5.
CLARKE, J., 1996. *The staff recruitment process*. Dublin: Combat Poverty Agency. ISBN 1871643430.
COMPTON, R., MORRISSEY, W. a A. NANKERVIS, 2009. *Effective recruitment & selection practices*. 5th ed. North Ryde, N. S. W: CCH Australia. ISBN 9781921485770.
COOK, M., 2016. *Personnel Selection*. Chichester: Wiley. ISBN 9781118973592.
DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol., 2007. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7179-893-4.
DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol., 2012. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-347-9.
HABÁŇ, P., 2017. *Pakty zaměstanosti chtějí pomoci zaměstnavatelům, i lidem, kteří práci hledají* [online]. Praha: Ministerstvo práce a sociálních věcí, 5. května 2017 [cit. 2017-05-11]. Dostupné z: http://www.mpsv.cz/files/clanky/30420/MPSV_Pakty_zamestnanosti_chteji_pomoci_zamestnavatelum_i_lidem_co_praci_hledaji.pdf
HORALÍKOVÁ, M., 2000. *Personální řízení – vybrané otázky*. Vyd. 3. Praha: ČZU PEF. ISBN 80-213-0647-5.

KEEP, E. a S. JAMES, 2010. *Recruitment and Selection – the Great Neglected Topic*. Oxford: Skope. ISSN 1466-1535.
KLEYNHANS, R. et al., 2006. *Human resource management*. Cape Town, South Africa: Pearson/Prentice Hall South Africa. ISBN 9781868914173.
KOUBEK, J., 2004. *Řízení lidských zdrojů - Základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-033-3.
KOUBEK, J., 2007. *Řízení lidských zdrojů - Základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-168-3.
KOUBEK, J., 2011. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4. aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3823-9.
KRNINSKÁ, R., 2002. *Kulturologické aspekty řízení lidských zdrojů*. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích. ISBN 80-7040-584-8.
KŘÍŽEK, F., NEUFUS, J., 2014. *Moderní hotelový management: nové trendy a metody v řízení hotelů, aktualizované informace o hotelovém provozu a jeho organizaci, optimalizace provozu s ohledem na ekologii a etiku, praktické příklady a fotografická příloha*. 2. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4835-1.
MATHIS, R. L. a J. H. JACKSON, 2011. *Human Resource Management: Essential Perspectives*. 6e. Nashville: South Western. ISBN 978-0-538-48170-0.
NAKONEČNÝ, M., 1995. *Psychologie osobnosti*. Praha: Academia. ISBN 80-200-0525-0.
NAKONEČNÝ, M., 2003. *Úvod do psychologie*. Praha: Academia. ISBN 80-200-0993-0.
NAKONEČNÝ, M., 2009. *Psychologie osobnosti*. 2. rozš. a přeprac. vyd. Praha: Academia. ISBN 978-80-200-1680-5.
PILAŘOVÁ, I., 2008. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2042-5.
RICCUCCI, N., 2016. *Public personnel management*. 5th ed. New York: Routledge. ISBN 9780205012671.
ROBERTS, G. G., 1997. *Recruitment and selection: a competency approach*. London: Institute of Personnel and Development. ISBN 085292707X.
SCHULER, H. et al., 2013. *Personnel Selection and Assessment*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates. ISBN 0-8058-1034-X.
SRPOVÁ, J. a V. ŘEHOŘ, 2010. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3339-5.
STRAKOVÁ, J., VÁCHAL, J. a P. PÁRTLOVÁ, 2016. *Podnikové řízení: studijní skripta* [DVD-ROM]. České Budějovice: Vysoká škola technická a ekonomická v Českých Budějovicích. ISBN 978-80-7468-113-4.
ŠIKÝŘ, M., 2012. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4151-2.
URBAN, J., 2013. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 2. rozš. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika. ISBN 978-80-7357-925-8.
VÁCHAL, J. a P. PÁRTLOVÁ, 2008. *Personální management: řízení lidských zdrojů*. 2. vyd. České Budějovice: Vysoká škola technická a ekonomická v Českých Budějovicích. ISBN 978-80-903888-8-8.
VOCHOZKA, M., MULAČ, P. a kol., 2012. *Podniková ekonomika*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4372-1.
WALKER, A. J., 2003. *Moderní personální management. Nejnovější trendy a technologie*. Praha: Grada. ISBN 80-247-0449-8.
YU, K. Y. T. a D. M. CABLE, 2014. *The Oxford handbook of recruitment*. Oxford: Oxford University Press. ISBN 978-0-19-975609-4.

ZADRAŽILOVÁ, D. a V. KHELLEROVÁ, 1994. *Management obchodní firmy*. Praha: Grada. ISBN 80-85623-72-2.
ŽUFAN, J., HÁN, J. a M. KLÍMOVÁ, 2013. *Kapitoly z personálního a interkulturního managementu*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika. ISBN 978-80-7478-328-9.

7 Podnikové vzdělávání

Úvod

Podnikové, u nás také často označováno jako firemní vzdělávání, je jednou ze stěžejních personálních činností organizace ovlivňujících především v dlouhodobějším časovém horizontu její výkon. Tato činnost je přitom úzce spjata s ostatními personálními činnostmi, a to s plánováním lidských zdrojů, vyhledáváním, přijímáním a rozmisťováním, orientací a adaptací zaměstnanců, plánováním jejich osobního rozvoje, hodnocením jejich výkonu a v neposlední řadě také odměňováním (Caha 2016d). Masalimova, Usak a Shaidullina (2016) došli ve své studii k závěru, že investice do cílevědomého a systematického rozvoje schopností zaměstnanců vede k lepšímu pracovnímu výkonu a prokazatelně přispívá k lepšímu hospodářskému výsledku podniku. Stejní autoři tvrdí, že vzdělávání zaměstnanců, rozvíjení jejich kompetencí a posilování jejich silných stránek je jednou ze zásadních podmínek pro zlepšení a udržení konkurenceschopnosti moderních společností.

Vedle této skutečnosti je vzdělávání zaměstnanců velkou výhodou a přidanou hodnotou pro zaměstnance samotné, protože rozvíjení jejich vlastních schopností a dovedností jim přináší pocit naplnění a seberealizace, a navíc zvyšuje jejich hodnotu na trhu. Rovněž Sri Divya a Gomathi (2015) jsou přesvědčeni o tom, že pokud má mít podnikové vzdělávání opravdu pozitivní vliv na rozvoj společnosti, je nutné, aby si nejprve sami zaměstnanci uvědomovali výhody a přínos, které jim vzdělávání poskytuje a přináší. Sri Divya a Gomathi konstatují, že zaměstnanci, kteří se aktivně účastní podnikového vzdělávání, mají následně větší sebedůvěru, jsou obohaceni o nové dovednosti, jsou lépe připraveni na možný kariérní postup a cítí se být svými zaměstnavateli vysoce ceněni.

Podnikové vzdělávání může být v zásadě realizováno z vlastních nebo cizích zdrojů, popř. jejich kombinací. Caha (2017) se ve své studii zabývá na vzorku 607 podniků strukturou finančních zdrojů pro potřeby podnikového vzdělávání v České republice, a to s ohledem na velikost podniků. Došel k závěru, že čím větší je podnik, tím větší je míra využití externích zdrojů k financování podnikového vzdělávání.

Podnikové vzdělávání definuje Palán (2002) jako vzdělávací proces, který je organizován podnikem. Jedná se o vzdělávání v podniku, mimo podnik nebo přímo na pracovišti. Jde o systematický proces změny pracovního chování, úrovně znalostí a dovedností včetně motivace pracovníků. V rámci tohoto procesu dochází ke kompenzaci rozdílu mezi tzv. kvalifikací subjektivní a kvalifikací objektivní, která představuje aktuální požadavky zaměstnavatele na kvalifikovanost zaměstnance. Podnik zajišťuje vzdělávání nejčastěji prostřednictvím svého personálního útvaru. Ve větších organizacích je někdy součástí personálního útvaru i specialista na vzdělávání. Primárním cílem podnikového vzdělávání je napomoci organizaci dosáhnout jejích cílů pomocí zhodnocení jejího klíčového zdroje, kterým jsou lidé, jež zaměstnává. Vzdělávání zaměstnanců znamená investici, která přináší výsledky v podobě jejich zlepšeného výkonu (Duda 2008).

Vědeckému popisu, teorii a praxi podnikového vzdělávání se věnuje podniková pedagogika (Palán 2002, Arnold 1997). Trummer (2001) nahlíží na tuto vědní disciplínu jako jednu z generických funkcí managementu. Důležitý nástroj efektivního podnikového vzdělávání spatřuje Müller (2009) v controllingu podnikového vzdělávání.

Vzdělávání, které realizují podniky, je součástí celoživotního vzdělávání. Za celoživotní vzdělávání je přitom pokládáno vzdělávání formální (v rámci školské soustavy), neformální (v průběhu zaměstnání) a informální (přirozené získávání poznatků v rámci každodenního života). Koubek (2007) rozlišuje mezi formováním pracovních schopností člověka a formováním pracovních schopností pracovníka. V prvním případě se jedná o formování pracovních schopností člověka během celého života ve všeobecné rovině bez ohledu na ostatní okolnosti, ve druhém případě jde o aktivitu, kterou organizuje, podporuje a umožňuje podnik v rámci své personální a sociální práce.

V systému formování pracovních schopností člověka jsou obvykle rozlišovány tři oblasti:

- oblast vzdělávání (základní všeobecné znalosti a dovednosti, základna pro rozvoj pracovních schopností a dalších dovedností a vlastností),
- oblast kvalifikace (odborná příprava na povolání, training, orientace, doškolování, rekvalifikace a profesní rehabilitace),

- oblast rozvoje (další vzdělávání, rozšiřování kvalifikace, formování osobnosti jedince, a to i nad rámec současně vykonávané práce s orientací na budoucí potřeby podniku i pracovníka samého).

V České republice je část vzdělávacích aktivit realizovaných v rámci podnikového vzdělávání stanovena zákonem (zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce). Jedná se o tzv. normativní vzdělávání. Jako příklad můžeme uvést vzdělávání v bezpečnosti a ochraně zdraví při práci a v požární ochraně. Ceny kurzů týkajících se bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a požární ochrany se odvíjejí od oboru, ve kterém daný subjekt podniká, s čímž úzce souvisejí požární rizika, rizika nebezpečí úrazu, zranění nebo v krajním případě i úmrtí při práci školení zaměstnanců nebo vedoucích pracovníků. Často jsou nabízeny jak školení za osobní účasti lektorů, tak e-learningové kurzy. Ceny za osobní školení s účastí lektora začínají v závislosti na obsahu školení od 4000 Kč za jednu hodinu pro skupina ca. 25 osob, u e-learningových školení může být cena v mnoha případech jednotná, jelikož tyto kurzy mívají už předem jasně definovaný obsah a pouze záleží na počtu zaměstnanců, kteří se takového školení zúčastní. Cena za jednoho účastníka se obvykle pohybuje kolem 100 Kč, přičemž je často stanoven minimální počet účastníků pro garantovanou cenu a jsou nabízeny různé zvýhodněné balíčky školení.

Integrální součástí podnikového vzdělávání je v současné globalizované ekonomice i jazykové vzdělávání zaměstnanců firem. Jazykové vzdělávání zaměstnanců podporují více než tři čtvrtiny podniků. Tento typ vzdělávání má svá specifika a má-li být efektivní, je nezbytné, aby osoby zodpovědné za podnikové vzdělávání disponovali i základními znalostmi lingvodidaktické terminologie (Caha 2016a, Caha 2016b).

Současný přístup k podnikovému vzdělávání

V současné znalostní ekonomice a globalizovaném konkurenčním prostředí je pro podnik klíčový strategický a systematický přístup ke vzdělávání a rozvoji zaměstnanců, kterým je flexibilně a kontinuálně zajišťováno zdokonalování, rozšiřování, prohlubování nebo změna struktury a obsahu jejich profesní způsobilosti. Využití tohoto přístupu vede zároveň k vyšší výkonnosti zaměstnanců i celé organizace.

Organizace, které se snaží vytvářet pozitivní prostředí ke vzdělávání, jsou nazývány učící se organizace (Duda 2008). Podle Hroníka (2007) je všeobecným principem

strategického přístupu ke vzdělávání a rozvoji zaměstnanců to, „*aby organizace měla pro uspokojování svých současných i budoucích potřeb k dispozici správnou kvalitu lidí*“ (s. 122). O strategicky zaměřeném přístupu ke vzdělávání a rozvoji zaměstnanců se dá přitom hovořit v případě, že je zdůrazňováno průběžné učení, vzdělávací a rozvojové cíle vyplývají z reálně existujících problémů dané organizace a sami zaměstnanci mohou ovlivnit obsah vzdělávacích aktivit. Armstrong (2007) zdůrazňuje, že je nutné, aby lidé byli připraveni a ochotni vzdělávat se a přitom chápali, co musí znát a být schopni dělat k převzetí odpovědnosti za své vzdělávání, aby byli schopni plně využít stávající zdroje vzdělávání. O systematické vzdělávání se jedná, vychází-li podnikové vzdělávání z celkové podnikové strategie, je plánované, cyklické a zároveň je zaručena návratnost vynaložených prostředků (Vodák a Kucharčíková 2011).

Jedním ze současných trendů ve vzdělávání zaměstnanců je realizace jejich vzdělávání na základě rozvoje kompetencí a dá se říci, že kompetenční modely tvoří základ moderního systému řízení lidských zdrojů. V zásadě rozlišujme:

- modely klíčových kompetencí (společné pro všechny zaměstnance podniku bez ohledu na jejich pracovní pozici),
- specifické kompetenční modely (orientují se na konkrétní kompetence určitého pracovníka v konkrétní pracovní pozici),
- generické kompetenční modely (univerzální kompetence pro určitá povolání, určité pracovní pozice (účetní, personalista, skladník apod.).

Dle Vodáka a Kucharčíkové (2011) lze kompetence členit následujícím způsobem:

- kompetence podniku (zdroje a schopnosti nutné ke splnění jeho cílů),
- kompetence vztahující se k určitému pracovnímu místu (optimální skladba dovedností, postojů a znalostí nezbytných pro výkon určitého pracovního místa v podniku),
- individuální kompetence (dovednosti, postoje a znalosti, které určitý pracovník potřebuje k odvedení efektivního výkonu v rámci svého pracovního místa v podniku).

Veteška a Tureckiová (2008) jsou přesvědčeni, že optimální kompetenční model představuje soupis kompetencí a stupeň jejich rozvoje, které jsou nutné pro požadovaný výkon spojený s konkrétní pracovní pozicí v organizaci. Tento přístup zároveň integruje uspokojení individuálních vzdělávacích potřeb jednotlivců a plnění strategických cílů podniku.

Masalimova a Sabirova (2014) ve své studii identifikují základní rysy modelů moderního podnikového vzdělávání a vytvářejí klasifikaci jeho typů a forem. Výzkum je založen na srovnávacím přístupu, který umožňuje identifikovat rysy modelů, typů a forem podnikového vzdělávání vhodných pro použití na základě socio-ekonomických podmínek a potřeb podniku pro vzdělávání svých zaměstnanců. Studie odhaluje hlavní myšlenku takových modelů podnikového vzdělávání jako je např. model zaměřený na problém, doplňující, inovační, model zaměřený na osobnost, informačně poradenský atd. Klasifikace typů a forem podnikového vzdělávání může být podle nich užitečná zejména pro vzdělávací centra či metodická centra podniků, pro samotné vzdělávací kurzy a také výzkumníky zabývající se problematikou podnikového vzdělávání. Klasifikace modelů může také napomoci firmám ke snazšímu a rychlejšímu vyřešení akutních problémů týkajících se vzdělávacích potřeb jejich pracovníků.

Chernykh a Parshikov (2016) analyzovali na základě rozboru studií renomovaných západních odborníků vývoj podnikového vzdělávání v období mezi lety 2009 a 2014. Ve svých závěrech akcentují potřebu zavedení a využívání informačních a komunikačních technologií v oblasti vzdělávání, což umožňuje splňovat požadavky a uspokojovat potřeby dnešní informační společnosti. Uvedení autoři jsou přesvědčeni, že je třeba vytvořit platformu, která by umožnila používání programů podnikového vzdělávání v celosvětové informační síti, zahrnutí národních vzdělávacích institucí do celosvětového vzdělávacího systému, odstranění překážek pro další rozvoj podnikového vzdělávání, nastavení pozitivního vnímání on-line programů a zavedení a upravení různých efektivních modelů podnikového vzdělávání. Zmínění odborníci dále tvrdí, že informační a komunikační technologie mohou nesmírně obohatit podnikové vzdělávání, protože jejich prostřednictvím mohou být zpřístupňovány nejnovější metody učení. Podnikové vzdělávání již není odborníky chápáno pouze jako vzdělávání zaměstnanců na půdě společnosti, nýbrž jako fenomén, který je součástí globálního vzdělávacího systému a z pohledu podnikatelské sféry plní funkci multiplikátoru lidského kapitálu.

Cyklus podnikového vzdělávání

Typickým atributem systematického podnikového vzdělávání je jeho cyklický charakter. Většina autorů (Armstrong 2015, Němec 2014, Čopíková 2013, Vodák a Kucharčíková 2011, Hroník 2007, Koubek 2007, Váchal a Pártlová 2008) rozlišuje v rámci tohoto cyklu v principu následující čtyři fáze:

- Identifikace vzdělávacích a rozvojových potřeb. Všechny podnikové vzdělávací aktivity by se měly zakládat na zjištění toho, co a proč se má udělat. Proto je třeba identifikovat a analyzovat potřeby vzdělávání jak na úrovni organizace, tak na úrovni skupin a jednotlivců a poté definovat cíle vzdělávacích aktivit, a to na základě analyzování mezer ve výkonu. Čopíková (2013) doporučuje identifikaci vzdělávacích potřeb ve třech úrovních, kterými jsou: organizační analýza (např. analýza údajů o cílech, struktuře, zaměření a plánech organizace, jejich zaměstnancích, využívaných technologiích aj.), analýza práce (analýza činností, úkolů, znalostí, schopností a dovedností neboli kompetencí na jednotlivých pracovních pozicích) a analýza osob (individuální analýza na úrovni jednotlivců, jejich osobních způsobilostí, kvalifikacích, realizovaných aktivitách, hodnocení a jiných záznamů). Výsledkem analýz je zjištění nedostatků ve výkonnosti, které je třeba odstranit vzděláváním. K identifikaci vzdělávacích potřeb je k dispozici celá škála metod jako jsou např. analýzy, benchmarking, brainstorming, rozhovory, audity, dotazníky, snímek dne, personální audity, porady, assessment a development centrum, testy, zkoušky, průzkumy, pozorování, analýza chování, simulace aj.

- Plánování vzdělávání a rozvoje je druhou fází vzdělávacího cyklu, která bezprostředně navazuje na identifikaci vzdělávacích a rozvojových potřeb. Podle Němce (2014) by měl optimální plán vzdělávání obsahovat cíl a obsah vzdělávání, cílovou skupinu, metody vzdělávání, realizátora vzdělávání, lektora, místo vzdělávání, čas vzdělávání, požadavky na materiální a technické vybavení a služby, metody vyhodnocení výsledků vzdělávání a náklady na vzdělávání.

- Realizace vzdělávání a rozvoje je třetí fází cyklu podnikového vzdělávání. V souladu s plánovaným cílem, obsahem a cílovou skupinou zaměstnanců jsou vybrány vhodné metody, je určen realizátor vzdělávání (interní či externí),

lektor, místo a čas vzdělávání, dále je zajištěno relevantní materiální a technické vybavení, jsou smluvně specifikovány podmínky s realizátorem, je informována cílová skupina, popř. zajištěna doprava a stravování, včasné informování účastníků vzdělávání a rovněž jsou stanoveny náklady na vzdělávání a způsoby hodnocení vzdělávání. Klíčovým faktorem při realizaci vzdělávání je volba vhodných metod vzdělávání, prostřednictvím kterých dojde k osvojení požadované znalosti, dovednosti, popř. požadovaného chování žádoucího k vykonávání sjednané pracovní pozice, práce a dosahování očekávaného pracovního výkonu.

- Hodnocení efektivity vzdělávání a rozvoje je poslední fází cyklu vzdělávání, ve které se uskutečňuje hodnocení přípravy, průběhu a výsledků samotného vzdělávání. Jedná se o nejdůležitější a nejobtížnější část vzdělávacího cyklu. Výsledky všech vzdělávacích aktivit, především těch, které jsou cíleny na zvýšení výkonu nebo změnu pracovního chování, je důležité velmi pečlivě vyhodnotit. Hodnocení vzdělávacích aktivit pracovníka je podle Šikýře (2012) nezbytné zahrnout i do pravidelného hodnocení zaměstnanců. Plán vzdělávání a rozvoje zaměstnance by měl být integrální součástí dohody pracovníka o pracovním výkonu.

K hodnocení efektivity vzdělávání existuje řada přístupů. Bartoňková (2010) sumarizuje osm základních přístupů evaluace vzdělávání, a to z hlediska času (evaluace před začátkem, v průběhu, na konci a po skončení vzdělávání), z hlediska účelu (evaluace ex ante a ex post), z hlediska zadavatele (evaluace externí a interní), z hlediska úrovní – tzv. Kirkpatrickův přístup (reakce, učení, chování, výsledky), z hlediska úrovní – tzv. Hamblinův přístup (reakce, učení, pracovní chování, výsledky, hodnoty), z hlediska autorství (evaluace subjektivní a objektivní), z hlediska trvání (evaluace krátkodobá a dlouhodobá) či z hlediska fází a cílů (evaluace formativní a sumativní).

Hodnocení formativní probíhá již během vzdělávací akce, předmětem posuzování je řada aspektů (např. průběžné naplňování cíle vzdělávací akce, úroveň komunikace a interakce mezi účastníky, vhodnost prostředí, organizační zabezpečení). Tento typ hodnocení ještě umožňuje zasáhnout do průběhu vzdělávací akce a podniknut nápravná opatření, což může zvýšit motivaci a spokojenost zúčastněných.

Hodnocení sumativní je hodnocením závěrečným, souhrnným. Je provedena analýza vzdělávací akce. K tomuto účelu jsou využívány různé testy, dotazníky, pozorování. Výsledky sumativního hodnocení jsou užitečné pro plánování dalších vzdělávacích akcí především v rámci podnikového vzdělávání (Petty 2013). Urban (2013) navrhuje posuzovat výsledky a efektivitu vzdělávání na základě čtyř kritérií:

- získání nových schopností (nejlépe ihned po ukončení vzdělávací akce),
- změna pracovního chování, tj. schopnost použít nabyté schopnosti v praxi (lze zjistit až s určitým odstupem po ukončení vzdělávací akce),
- pracovní výsledky (na základě měřitelných výkonových ukazatelů),
- finanční rentabilita (jde o finančně vyjádřený poměr mezi náklady na vzdělávací akci a zlepšenými ukazateli výkonu).

Formy, metody a prostředky firemního vzdělávání

Podmínkou úspěšné realizace vzdělávání je využití vhodných didaktických forem, adekvátních metod (postupy lektora ve vyučování) a v neposlední řadě rovněž pomůcek a techniky včetně studijních materiálů. K obvyklým didaktickým formám vzdělávání řadí Mužík (1998) přímou výuku (osobní kontakt lektora a účastníka neboli tzv. prezenční vzdělávání), kombinovanou výuku (významný podíl individuálního studia, vstupní a závěrečné semináře, tutoriály), korespondenční, distanční a e-vzdělávání (nepřímý kontakt lektora s účastníkem).

Ve vztahu k metodám vzdělávání existuje řada kritérií jejich členění, avšak jejich jednotná klasifikace neexistuje. Bartoňková (2010) uvádí poměrně rozsáhlý souhrn klasifikací metod, které jsou nejčastěji zmiňovány v odborné literatuře. Jedná se o:

- obecnou klasifikaci (aspekt didaktický, psychologický, logický, procesuální, organizační a aspekt interaktivní),
- klasifikaci používanou ve vzdělávání dospělých (podle fází výchovy a vzdělávání dospělých, podle vyučovacích prostředků, podle fází vyučovacího procesu, metody empirické, teoretické, hypotetické, diskusní a metody argumentace a metody tvůrčího řešení problémů),

- klasifikaci podle přístupu lektor versus účastník (metody založené na lektorovi, metody založené na účastníkovi),
- klasifikaci dle vztahu k praxi dospělého účastníka výuky (metody empirické, metody teoreticko-praktické a metody praktické),
- klasifikaci podle míry participace účastníka (pasivní – aktivní),
- klasifikaci dle typu výuky (klasické výukové metody, aktivizující výukové metody, komplexní výukové metody),
- klasifikaci dle forem pomoci účastníkovi (metody zaměřené na transfer poznatků, metody zaměřené na facilitaci),
- klasifikaci dle inovace obsahu (stupeň A – přednáška, seminář, cvičení, stupeň B – problémové, situační a inscenační metody, stupeň C – brainstorming, Philips 66, Gordonova metoda, metoda cílených otázek, morfologická metoda, metoda strategických a řídících her aj.),
- klasifikaci metod firemního vzdělávání dle činnosti (trénink, koučování, školení, poradenství),
- klasifikaci metod firemního vzdělávání dle místa vzdělávání (na pracovišti, mimo pracoviště),
- klasifikaci firemního vzdělávání dle fází a typů vzdělávacího procesu (metody vstupní, metody motivační, metody expoziční, metody samostatného sebeřízeného učení, metody diagnostické),
- specifické metody firemního vzdělávání jako jsou např. trainnee program, metoda flow (jde o samoregulaci skupiny, která vytváří vlastní pravidla), metoda prototyping (člen skupiny navrhne něco nového, skupina se snaží návrh prozkoumat, vyzkoušet a poté buď zavrhne, nebo nadále zlepšuje).

Výběr adekvátních metod by měl korespondovat s individuálními potřebami a požadavky podniku, jeho jednotlivých zaměstnanců a zároveň reflektovat současné celosvětové trendy technického a ekonomického vývoje.

Kucharčíková a Vodák (2011) vytyčili následující faktory ovlivňující volbu metod:

- cíle učení (vědomosti, dovednosti, schopnosti, postoje, hodnoty),
- lidské faktory (lektoři, účastnící, prostředí),
- předmět a obsah (specifický předmět a požadavky podniku, interdisciplinární těžkosti),
- časové a materiální faktory (čas, finance, vzdělávací zařízení),
- principy učení (motivace, aktivní zapojení, individuální přístup, zpětná vazba, přenos poznatků).

Mezi prostředky firemního vzdělávání jsou všeobecně řazeny veškeré materiální předměty, které jsou využívány během vzdělávání za účelem dosažení vzdělávacích cílů. Někdy bývá rozlišováno mezi didaktickými pomůckami, kterými jsou např. skutečné předměty, zvukové nahrávky, literární pomůcky, modely zobrazení, dotykové pomůcky, a prostředky didaktické techniky jako např. flipchart, tabule, moderní prostředky vizualizace. Volbou a optimální kombinací forem, metod, didaktických postupů, pomůcek a prostředků lze výrazně zefektivnit proces učení během vzdělávací akce. Je totiž známo, že čím více lidských smyslů v procesu učení zapojíme, tím více zefektivníme proces učení (Bartoňková 2011).

V podnikové praxi se nejčastěji setkáváme s členěním metod vzdělání na dvě základní skupiny, kterými jsou vzdělávání na pracovišti a mimo pracoviště, někdy je ještě uváděna třetí skupina, a to metody vzdělávání na rozhraní mezi pracovištěm a mimo pracoviště. K tomu členění je nutno podotknout, že se často v literatuře u jednotlivých autorů prolínají metody vzdělávání s didaktickými formami vzdělávání a rovněž jsou některé z těchto forem a metod využívány jak pro vzdělávání na pracovišti, tak mimo ně, proto je následující členění nutno brát spíše orientačně.

K metodám vzdělávání na pracovišti (on the job training) lze řadit např.:

- instruktáž při výkonu práce (zkušený zaměstnanec prakticky zaškoluje jiného zaměstnance),
- rotaci práce – cross training (zaměstnanec se postupně seznamuje s jinými pracovními úseky),

- pověření úkolem (zaměstnanec samostatně prokáže prostřednictvím splněného úkolu své schopnosti, znalosti, dovednosti a chování),
- asistování (zaměstnanec již disponuje potřebnými znalostmi a dovednostmi a postupně si osvojuje stanovené pracovní postupy a je veden k samostatnosti),
- koučink (zaměstnanec je neformálně veden koučem k seberozvoji, k iniciativě, samostatnosti a sebehodnocení při osvojování si znalostí, dovedností a chování za účelem rozvoje kariérní dráhy),
- mentoring (mentor je odborníkem v určitém oboru, předává své zkušenosti pracovníkovi, větší iniciativa přitom spočívá na školeném, který si sám mentora obvykle i vybírá. Při mentoringu i koučinku je velmi důležitý psychologický aspekt vedení a volba vhodných strategií (Clardy et al. 2015)),
- counselling (poradenství, vzájemné konzultování, interakce mezi školeným a školitelem),
- simulaci (řešení běžné pracovní situace, pracovníci musí učinit řadu rozhodnutí s pomocí podrobného scénáře, vyjednávat apod.),
- pracovní porady (pracovníci získávají informace o svém pracovním úseku i o dění v celé organizaci, důležitá je komunikace názorů, dochází k integraci týmu a budování firemní sounáležitosti).

K metodám vzdělávání mimo pracoviště (off the job training) můžeme přiřadit např.:

- přednášku (vzdělávání zaměstnanců prostřednictvím jednostranného výkladu školitele, což není většinou příliš motivující a vybízející k pasivitě),
- seminář (výklad školitele spojený s diskusí s účastníky, aktivnější metoda, která zvyšuje motivaci zaměstnanců),
- demonstrování (názorné předvádění určitého pracovního postupu v modelových nebo skutečných pracovních podmínkách),
- workshop (týmové řešení praktických komplexních problémů často v neformálním prostředí),

- brainstorming (týmové řešení praktických problémů skupinou, příprava konkrétních návrhů řešení písemnou formou a často spojená s jejich prezentací a obhajobou v plénu, jde spíše o techniku než metodu),
- případové studie (společné řešení reálného nebo modelového problému, rozvoj analytického a systémového myšlení především u manažerů),
- outdoor training – školení hrou (učení se a rozvoj přirozených schopností – analyzovat, vést, hodnotit, řešit problémy aj. např. formou pohybových aktivit ve volné přírodě).
- hraní rolí (účastníci přejímají role postav, které jim byly určeny, nácvik zvládání emocí, interaktivních dovedností).

K metodám vzdělávání na rozhraní mezi pracovištěm a mimo pracoviště můžeme začlenit např.:

- e-learning (vzdělávání pomocí informačních technologií, samostudium, možná úspora nákladů, zvýšení dostupnosti vzdělávání a rychlosti získávání informací, veškerý kontakt je pouze elektronickou cestou),
- samostudium (distanční studium, e-learning, eliminace osobní účasti při výuce, využití počítačů, multimediálních zařízení, tabletů, software, časová flexibilita, možnost účasti na diskusích, nutná motivace k sebevzdělávání),
- blended learning (propojení e-learningových prvků výuky s tutoriály, které slouží k odborným průběžným konzultacím, prezentacím nebo k závěrečnému hodnocení vzdělávací akce. Porovnání blended learningu s ostatními metodami vzdělávání se zabývá Goeman (2011)),
- development centre – (účastníci školení prokazují schopnosti a dovednosti pomocí testů, hraní rolí, řešení konkrétních situací, behaviorálních rozhovorů apod.),
- trainee program (využíván zejména pro vzdělávání budoucích vedoucích pracovníků, absolventů škol, talentů, kombinuje prvky rotace práce, přednášek, workshopů, asistování, aj.).

Trendy rozvoje lidí

Podnikové vzdělávání zůstane určitě i nadále jednou z klíčových personálních činností mající zásadní vliv na úspěšné fungování a ekonomickou prosperitu organizací. Otázkou pouze je, jaké budoucí trendy lze očekávat. Např. Koubek (2014) predikuje na základě dotazování manažerů předních firem následující trendy v rozvoji lidí v podnicích:

- nebude zvyšován nebo klesne objem peněz investovaných do rozvoje lidí (důraz na rozvoj přímo při práci, na seberozvoj),
- bude investováno především do rozvoje klíčových lidí,
- bude kladen velký důraz na systematický přístup a komplexnější dlouhodobější rozvojové programy,
- přejde zodpovědnost za tvorbu a realizaci rozvojových aktivit od externích agentur na interní pracovníky,
- vzroste ještě více využití on-line vzdělávání včetně sociálních sítí a internetu,
- bude ještě více akcentována motivace pracovníků rozvíjet se prostřednictvím moderních technologií.

Chernykh a Parshikov (2016) vidí budoucí trend rozvoje lidí v hojnějším využívání informačních a komunikačních technologií v oblasti podnikového vzdělávání na globální úrovni a vytvoření platformy, která by umožnila využívání on-line programů a zavedení efektivních modelů podnikového vzdělávání. Čopíková (2013) spatřuje jeden z trendů v podnikovém vzdělávání, spíše v kombinaci využití moderních elektronických médií s určitým podílem standardní výuky v učebně. Osobní kontakt tutora a vzdělávaného pracovníka, byť v omezeném časovém rozsahu, zůstane důležitý i v budoucnu. Armstrong (2015) vidí velký budoucí potenciál v samostatně řízeném vzdělávání, jehož principem je podněcovat pracovníky k tomu, aby sami maximálně převzali zodpovědnost za naplňování svých vzdělávacích potřeb, a tím směřovali ke zlepšování svého pracovního výkonu a rozvoji vlastního kariérního potenciálu.

Zdroje:

ARMSTRONG, M., 2007. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1407-3.
ARMSTRONG, M. a S. TAYLOR, 2014. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. 13th edition. Hong Kong: Typeset by Graphicraft Limited. ISBN 978-0–7494-6965-8.
ARMSTRONG, M. a S. TAYLOR, 2015. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. 13. vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5258-7.
ARNOLD, R., 1997. *Betriebspädagogik*. 2., überarb. und erw. Aufl. Berlin: Erich Schmidt, ISBN 3-503-04018-8.
BARTOŇKOVÁ, H., 2010. *Firemní vzdělávání*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2914-5.
CAHA, Z., 2016a. Jazykové vzdělávání zaměstnanců jako důležitý subsystém podnikového vzdělávání. In: *Jihočeský kraj v globální ekonomice*. Praha: Setoutboooks.cz, 209-222. ISBN 978-80-86277-82-0.
CAHA, Z., 2016b. Potřeba jazykového vzdělávání z pohledu podnikové praxe v Jihočeském kraji. In: *Jihočeský kraj v globální ekonomice*. Praha: Setoutboooks.cz, 197-208. ISBN 978-80-86277-82-0.
CAHA, Z. et al., 2016d. *Řízení lidských zdrojů*. České Budějovice: Vysoká škola technická a ekonomická v Českých Budějovicích. ISBN: 978-80-7468-114-1.
CAHA, Z., 2017. The Structure of Financial Resources for Corporate Training in the Czech Republic. In: *Proceedings of the 29th International Business Information Management Association Conference*. Viena: Internation Business Information Management Association, 3706–3712. ISBN 978-0-9860419-7-6.
CLARDY, A, et al., 2015. Susan David, David Clutterbuck, and David Megginson (Eds.). Beyond Goals: Effective Strategies for Coaching and Mentoring. Surrey. *Personnel Psychology* [online]. Hoboken: Wiley, **68**(3), 711-715 [cit. 2016-08-30]. ISSN 00315826.
Dostupné z: http://doi.wiley.com/10.1111/peps.12113_6
ČESKO, 2006. Zákon č. 262/2006 Sb. ze dne 21. dubna 2006 zákoník práce. In: *Portál veřejné správy České republiky* [online]. Praha: Ministerstvo práce a sociálních věcí [cit. 2017-06-02]. Dostupné z: https://portal.gov.cz/app/zakony/zakonPar.jsp?idBiblio=62694&name=z~C3~A1kon~C3~ADk~20pr~C3~A1ce&rpp=15#local-content.
ČOPÍKOVÁ, A., 2013. Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců. In: *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. Brno: Edika, 122-140. ISBN 978-80-266-0374-0.
DUDA, J., 2008. *Řízení lidských zdrojů*. Ostrava: Key Publishing. ISBN 978-80-87071-89-2.
GOEMAN, K., 2011. Introducing blended business education for mature students: Lessons learned after one year. In: *ICERI20011 PROCEEDINGS* [online]. Madrid: IATED, 3930 [cit. 2017-03-05]. ISBN 978-84-615-3324-4. Dostupné z: https://library.iated.org/view/GOEMAN2011INT
HRONÍK, F., 2007. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1457-8.
CHERNYKH, S. I. a V. I. PARSHIKOV, 2016. Corporate education abroad: Social and philosophical analysis. *International Review of Management and Marketing* [online]. Yenice: Econjournals, **6**(6), 272-277 [cit. 2017-03-12]. ISSN 2146-4405.
Dostupné z: http://econjournals.com/index.php/irmm/article/view/2974
KOUBEK, J., 2007. *Řízení lidských zdrojů - Základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-168-3.
KOUBEK, L. a Z. BROSKVOVÁ, 2014. *Praktická psychologie pro manažery a personalisty*. Brno: MotivPress. ISBN 978-80-87981-12-2.
MASALIMOVA, A. R. a L. L. SABIROVA, 2014. Multi-dimentional Classification of Types and Forms of Corporate Education. *American Journal of Applied Sciences* [online]. **11**(7), 1054-1058 [cit. 2017-03-13]. ISSN 1546-9239.
Dostupné z: http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.949.5880&rep=rep1&type=pdf
MASALIMOVA, A. R., USAK, M a A. R. SHAIDULLINA, 2016. Advantages and Disadvantages of National and International Corporate Training Techniques in Adult Education. *Current Science* [online]. Bengaluru: Current Science Association, **3**(9), 1480-1485 [cit. 2017-03-11].
Dostpné z: http://www.currentscience.ac.in/Volumes/111/09/1480.pdf
MÜLLER, S., 2009. *Bildungscontrolling als Instrument der Betriebspädagogik: Bildung, Lernen, Transfer*. Saarbrücken: Verlag Dr. Müller. ISBN ISBN 978-3-639-14473-4.
MUŽÍK, J., 1998. *Andragogická didaktika*. Praha: Codex Bohemia. ISBN 80-85963-52-3.
NĚMEC, O., 2014. *Personální rozvoj zaměstnanců*. In: *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Vysoká škola finanční a správní, o.p.s., 82-96. ISBN 978-80-7408-083-8.
NĚMEC, O., P. BUCMAN a M. ŠIKÝŘ, 2014. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Vysoká škola finanční a správní. ISBN 978-80-7408-083-8.
PETTY, G., 2013. *Moderní vyučování*. 6., rozš. a přeprac. vyd. Praha: Portál. ISBN 978-80-262-0367-4.

SRI DIVYA, K., a S. GOMATHI, 2015. Effective work place training: A jump starter to organizational competitive advantage through employee development. *Mediterranean Journal of Social Sciences* [online]. MCSER-Mediterranean Center of Social and Educational Research, **6**(3), 49-53 [cit. 2017-03-13]. ISSN 2039-2117. Dostupné z: http://www.mcser.org/journal/index.php/mjss/article/view/6212/5957.

ŠIKÝŘ, M., 2014. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Vysoká škola finanční a správní, ISBN 978-80-7408-083-8.

TRUMMER, M., 2001. *Betriebspädagogik als generische Managementfunktion*. Frankfurt am Main: Perter Lang. ISBN ISBN 3-631-37049-0.

URBAN, J., 2013. *Management lidských zdrojů*. Praha: Ústav práva a právní vědy. ISBN 978-80-905247-4-3.

VÁCHAL, J. a P. PÁRTLOVÁ, 2008. *Personální management: řízení lidských zdrojů*. 2. vyd. České Budějovice: Vysoká škola technická a ekonomická v Českých Budějovicích. ISBN 978-80-903888-8-8.

VETEŠKA, J. a M. TURECKIOVÁ, 2008. *Kompetence ve vzdělávání*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1770-8.

8 Controlling podnikového vzdělávání, jeho cíle a nástroje

Úvod

Pojem controlling podnikového vzdělávání není ještě příliš zakořeněn ani v České republice, ani v zahraničí. Výjimku tvoří pouze německy mluvící země, kde je controlling podnikového vzdělávání označován výrazem „Bildungscontrolling“ a kde má tato disciplína poměrně dlouhou tradici stejně jako s ní úzce související disciplína podniková pedagogika čili „Betriebspädagogik“. (Dawe a Schwarz 2017, Trummer 2009, Müller 2009, Arnold 1997 aj.). U nás nalezneme zatím pojem controlling podnikového vzdělávání spíše sporadicky, a to především v článcích Urbana (2001 a 2008).

Cílem controllingu podnikového vzdělávání (Keindorf a Scheffelt 2015, Birgmayer 2011, Hinz et al. 2013) je podporovat podnikové vzdělávání a sladit potřeby podniku na straně jedné s potřebami zaměstnanců na straně druhé. V rámci controllingu podnikového vzdělávání je na podnikové vzdělávání nahlíženo jak z ekonomického, tak z pedagogického hlediska. Z ekonomického hlediska jsou brány v potaz především kvantitativní ukazatele, z hlediska pedagogického potom ukazatele kvalitativní. Controlling podnikového vzdělávání plní komplexní funkci zahrnující plánování, řízení a kontrolu podnikového vzdělávání, a to včetně řízení jeho efektivity a účinnosti.

Stejně jako personální controlling nelze ani controlling podnikového vzdělávání zaměňovat s pouhou kontrolou, a to i přesto, že zastává rovněž kontrolní funkci. Jeho podstata spočívá v řízení procesů a postupů zaměřených do budoucna a zahrnuje celý cyklus podnikového vzdělávání, který pojímá analýzu vzdělávacích potřeb zaměstnanců, stanovení cílů, tvorbu a realizaci vzdělávání a kontrolu jeho úspěšnosti. V každé fázi procesu dalšího vzdělávání je možno nalézt prostor pro controlling (Hoffmann a Zipperle 2013, Lendler 2012).

Controlling podnikového vzdělávání se opírá o čtyři základní, s personálním controllingem společné pilíře (Urban 2009), jimiž jsou:

- formulace cílů (výsledků, kterých lze očekávat) personálních procesů, činností nebo opatření,
- vymezení zásad pro realizaci jednotlivých personálních procesů, činností, eventuálně opatření,
- sledování a kontrola cílů a principů personálních procesů a činností,
- stanovení a kontrola faktorů, jež úspěšnost personálních činností ovlivňují.

Implementace principů personálního controllingu na oblast controllingu podnikového vzdělávání s sebou přináší nutnost:

- vymezit jasné cíle ročních i víceletých vzdělávacích programů organizace i jednotlivých vzdělávacích akcí,
- vytyčit relevantní vzdělávací metody nejen s ohledem na charakter vzdělávacích programů, ale i všeobecné zásady efektivního vzdělávání a kontrolovat jejich respektování,
- evaluovat a analyzovat výsledky vzdělávání,
- definovat a kontrolovat faktory, od nichž se odvíjí účinnost vzdělávání a ke kterým náleží zejména motivace zaměstnanců ke vzdělávání,
- stanovení odpovědnosti manažerů i personalistů jak za dosažení cílů vzdělávání, tak za organizaci vzdělávacích akcí.

Z výše uvedeného je tedy zřejmé, že controlling podnikového vzdělávání se nesoustřeďuje pouze na kontrolu a hodnocení výsledků vzdělávacích aktivit; jeho integrální složkou je i správné vymezení cílů vzdělávacích činností, stanovení principů efektivního vzdělávání a kontrola jejich dodržování a rovněž definování a kontrola faktorů, jež na účinnost vzdělávacích aktivit spolupůsobí. Důležitou součástí controllingu podnikového vzdělávání je rovněž komunikace s manažery, kteří mohou vyjádřit požadavky na zaměření vzdělávací akce a také podpořit motivaci zaměstnanců k jejímu úspěšnému absolvování.

Cíle a standardy controllingu podnikového vzdělávání

Indikátory

Indikátory vztahující se k procesu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců (viz např. Keindorf a Scheffelt 2015) zahrnují nejen indikátory udávající rozsah a náklady na vzdělávání, nýbrž také indikátory charakterizující jejich výsledky. Patří k nim např.:

- podíl zaměstnanců, kteří v daném období absolvovali konkrétní vzdělávací akce,
- průměrný počet hodin či dnů vzdělávání na zaměstnance,
- průměrné náklady na jeden den školení,
- podíl vzdělávacích akcí s konkrétně stanoveným a hodnoceným výsledkem,
- podíl vzdělávacích akcí, které splnily předem stanovený výsledek, např. zvýšení produktivity práce po absolvování vzdělávací akce,
- podíl vnitřních a vnějších vzdělávacích akcí,
- poměr řídících a odborných vzdělávacích akcí,
- průměrný počet dnů věnovaných na rozvoj manažerských schopností jednoho vedoucího zaměstnance,
- podíl výdajů na vzdělávání v porovnání s personálními (mzdovými) náklady podniku apod.

Ke konkrétním zásadám (standardům) zajišťujícím efektivitu vzdělávacích akcí (např. Griese a Marburger 2011, Birgmayer 2011), patří především praktické zásady týkající se:

Vytyčení cílů vzdělávacích akcí

Důležité je, aby cíle těchto akcí byly formulovány s maximální určitostí a ověřitelností, a to jako předpoklady k samostatnému vykonávání určité činnosti nebo ke změně způsobu provádění určité práce. Cíle vzdělávacích programů by měly vycházet ze dvou hlavních potřeb, a to z nedostatků ve schopnostech zaměstnanců a z predikovaných rozvojových potřeb organizace. V případě rozsáhlejších nebo náročnějších vzdělávacích

akcí by se jejich cílem mělo stát i zvýšení výkonových ukazatelů zaměstnanců či dosažení finanční návratnosti prostředků vynaložených na vzdělávání.

Volba vzdělávacích metod

Témata, která jsou obsahem vzdělávací akce, by se maximálně měla blížit reálné povaze pracovních úkolů, které účastníci školení řeší nebo na které se připravují. Je nanejvýš žádoucí, aby byly upřednostňovány akce, které propojují vzdělávání s individuálním poradenstvím, tj. které pomáhají zaměstnancům odstranit konkrétní překážky bránící ve zvýšení jejich výkonu. Měly by být vybírány metody dávající účastníkům možnost vyzkoušet si nové metody a postupy okamžitě v praxi. Volba metod by měla vést k aktivnímu zapojení účastníků.

Hodnocení výsledků vzdělávání

Výsledky vzdělávacích aktivit je třeba vždy hodnotit ve vztahu k jejich předem stanoveným cílům. Význam hodnocení vzdělávacích akcí nespočívá jen v následném ověření a analýze jejich účinnosti, ale i v posílení motivace jeho účastníků i organizátorů k dosažení jejich konkrétních cílů.

Výsledky či efektivitu vzdělávání

Posuzovat je lze v závislosti na rozsahu a nákladnosti akce na základě čtyř základních kritérií.

- Prvním kritériem je ověření, zda účastníci vzdělávací akce získali nové schopnosti.
- Druhé kritérium by mělo být zaměřeno na ověření toho, že vzdělávací akce vedla ke změně pracovního chování účastníků.
- Třetí způsob posouzení výsledků vzdělávací akce je založen na hodnocení pracovních výsledků jeho účastníků na základě konkrétních výkonových ukazatelů.
- Čtvrté a nejkomplexnější kritérium hodnocení vzdělávacích aktivit spočívá v posouzení jejich finanční rentability (např. Barnett a Mattox, 2010, Bartel 2000, Lynch et al. 2006 nebo Phillip 2011).

Faktory ovlivňující úspěšnost vzdělávání

Součástí controllingu vzdělávacích aktivit je i stanovení faktorů, které jejich výsledky ovlivňují. K nim patří nerušený průběh vzdělávacích akcí, koncentrace účastníků vzdělávací akce, motivace účastníků ke vzdělávání, odpovědnost zaměstnanců i jejich nadřízených za dosažené výsledky. Motivace účastníků vzdělávání může být zvýšena např.:

- naplánovanou závěrečnou zkouškou, testy či povinností prezentovat řešení zadaných úkolů v průběhu školení,
- naplánovanými rozhovory účastníků s jejich nadřízeným, při kterých je třeba umět shrnout hlavní poznatky ze školení,
- písemným shrnutím závěrů,
- požadavkem, aby absolvent vzdělávací akce veřejně prezentoval nově naučené postupy, které hodlá ve své činnosti využít.

Úkolem controllingu vzdělávacích aktivit je přesvědčit se o tom, zda tyto nástroje motivace byly použity. Pokud tomu tak není, měl by se controlling zasadit o jejich hojnější využití.

K praktickým nástrojům controllingu podnikového vzdělávání podporujícím efektivitu jednotlivých vzdělávacích akcí patří jednak konkrétní plán a hodnocení vzdělávací akce, jednak plán a hodnocení dalšího přenosu získaných znalostí a dovedností v organizaci. K naplánování a hodnocení výsledků vzdělávací akce ve vztahu k jednotlivým pracovníkům může sloužit jednoduchý formulář zachycující hlavní kroky controllingu vzdělávání. Příklad formuláře tohoto druhu je uveden v Příloze 3. Účelem tohoto nástroje je zajistit důslednou realizaci jednotlivých kroků controllingu vzdělávání, a to v součinnosti nadřízeného a jednotlivých zaměstnanců. Vzdělávací controlling provádí kontrolu a rozbor, případně ověření zachycených údajů a podniká na jejich základě opatření k zvýšení efektivity vzdělávání v budoucnu.

Přenos vědomostí a jeho předpoklady

Centrálním pojítkem mezi vzdělávací akcí (opatřením) na straně jedné a požadovaným výsledkem vzdělávání na straně druhé je úspěšný přenos znalostí, dovedností a

zkušeností. Jeho cílem je umět prakticky aplikovat nabyté znalosti, dovednosti a zkušenosti. V ideálním případě i předávat takto získané znalosti, dovednosti a zkušenosti svým kolegům na pracovišti, tzn. „multiplikovat“ jejich přenos. K úspěšnému naplánování vzdělávacích akcí slouží rozbor a stanovení hlavních faktorů transferu znalostí, dovedností a zkušeností i možností multiplikace tohoto transferu. Tabulka 1 uvádí hlavní faktory, které mají vliv na transfer znalostí, dovedností a zkušeností.

Pro podporu transferu mají podniky k dispozici řadu nástrojů, které lze dobře integrovat do běžného chodu podniku a přizpůsobit jednotlivým požadavkům. Patří k nim:

- vytvoření skupin pro výměnu zkušeností,
- plány dalšího transferu a jeho úkoly,
- studijní tandemy, studijní partnerství,
- konzultace,
- chat, fóra, e-mail,
- multiplikační rozhovory a prezentace.

Optimální plán transferu zahrnuje všechny, kteří participují na podnikovém vzdělávání. Jde o účastníky, přímé nadřízené i zaměstnance zodpovědné za organizaci vzdělávání.

Tabulka 1: Stanovení hlavních faktorů transferu znalostí, dovedností, zkušeností

Faktory podporující transfer	**Faktory znevýhodňující transfer**
Velká motivace a spokojenost s průběhem a výsledkem dalšího vzdělávání	Nespokojenost se seminářem
Přiměřená příprava na další vzdělávání (pohovory)	Obsah výuky neodpovídá skutečným potřebám
Reflektování dosavadních zkušeností účastníků dalšího vzdělávání (plánování/realizace)	Špatná didaktická koncepce, obsah nekoresponduje s praxí
Podobnost úloh s úkoly v podniku	Nedostatečné osvojení nových poznatků, chybějící podpora vedoucího
Přiměřený čas na procvičování nových vědomostí	Špatná koncepce semináře, nedostatek příležitostí aplikovat nově získané poznatky
Výměna zkušeností mezi účastníky a následný pohovor s lektory	Nedostatek času, žádný feedback, absence pohovorů a plánů transferu

Zdroj: Keindorf a Scheffelt 2015, s. 19.

Zdroje:

ARNOLD, R., 1997. *Betriebspädagogik*. 2., überarb. und erw. Aufl. Berlin: Erich Schmidt, ISBN 3-503-04018-8.

BARNETT, K. a. R. MATTOX, 2010. Measuring Success and ROI in Corporate Training. *Journal of Asynchronous Learning Networks*. **14**(2), 28-44. ISSN 1939-5256.

BARTEL, A. P., 2000. Measuring the Employer's Return on Investments in Training: Evidence from the Literature. *Industrial Relations* [online]. **39**(3), 502-524 [cit 2016-11-19]. ISSN 0019-8676. Dostupné z: http://doi.wiley.com/10.1111/0019-8676.00178

BIRGMAYER, R., 2011. Eine praxisnahe Einführung in Bildungscontrolling. *Magazin Erwachsenenbilding* [online]. Wien: Bundesministerium für Bildung, 12, 54-61 [cit. 2017-05-05]. ISSN 1993-6818. Dostupné z: http://erwachsenenbildung.at/magazin/11-12/meb11-12.pdf.

DAWE, B. a M. P. SCHWARZ, 2017. *Beruf – Betrieb – Organisation. Innovative Perspektiven der Betriebspädagogik und beruflichen Weiterbildung*. 2., aktualiz. vydání. Bad Heilbrunn: Verlag Julius Klinkhardt. ISBN 978-3-7815-1972-5.

GRIESE, C. a H. MARBURGER, 2011. *Bildungsmanagemen*t. München: Oldenbourg. ISBN 978-3-486-59229-0.

HOFFMANN, T. a A. ZIPPERLE, 2013. *Bildungscontrolling in kleinen und mittleren Unternehmen*. Stuttgart: RKW Baden-Württemberg.

KÄPPLINGER, B., 2011. *Weiterbildungsentscheidungen und Bildungscontrolling. Impulse aus der Bildungsforschung für die Bildungspraxis*. Bonn: Bundesinstitut für Berufsbildung. ISBN 978-3-88555-883-5.

KEINDORF, S. a E. SCHEFFELT, 2015. *Bildungscontrolling in der Weiterbildung*. Berlin: k.o.s GmbH. ISBN 978-3-9816785-1-2.

LYNCH, K. et al., 2006. A Framework for Evaluating Return on Investment in Management Development Programs. *International Food and Agribusiness Management Review*. **9**(2). Texas: IAMA, 54-74. ISSN 1559-2448.

MÜLLER, S., 2009. *Bildungscontrolling als Instrument der Betriebspädagogik*. *Bildung, Lernen, Transfer*. Saarbrücken: Verlag Dr. Müller. ISBN 978-3-639-14473-4.

PHILLIPS, J. J., 2011. *Return on investment in training and performance improvement programs*. 2nd ed. Boston: Butterworth-Heinemann. ISBN 978-0750676014.

TRUMMER, M., 2001. *Betriebspädagogik als generische Managementfunktion*. Frankfurt nad Mohanem: Peter Lang. ISBN 3-631-37049-0.

URBAN. J., 2001. Personální controlling. In: *Personální řízení*. Praha: Vysoká škola ekonomická, 210-216. ISBN 80-245-0248-8.

URBAN, J., 2008, Controlling podnikového vzdělávání: jak zvýšit účinnost rozvoje zaměstnanců. *Personál*. **14**(7-8), 6-9. ISSN 1213-8878.

URBAN, J., 2013. Cíle a metody personálního controllingu. In: *Mzdová praxe* [online]. Praha: Wolters Kluwer ČR, a. s., 3. Července 2013 [2017-03-13]. Dostupné z: http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d42068v53076-cile-a-metody-personalniho-controllingu/

9 Pracovní výkon, jeho řízení a hodnocení

Úvod

Řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců je klíčovou činností řízení lidských zdrojů, která vyžaduje strategický a systémový přístup a provázanost s ostatními personálními činnostmi. K nimž patří vytváření a analýza pracovních míst, plánování lidských zdrojů, obsazování pracovních míst, odměňování zaměstnanců, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, péče o zaměstnance a využívání personálního informačního systému. Šikýř (2014) tvrdí, že jedině systémový přístup ke všem těmto činnostem vede k dosahování stanoveného výkonu lidí a k realizaci strategických cílů organizace.

V česky psané odborné literatuře se vyskytuje terminologická nejednotnost mezi pojmy pracovní výkonnost a pracovní výkon. Podle Bucmana (2014) je pracovní výkonnost spíše třeba chápat jako potenciál pracovníka podat určitý pracovní výkon, kdežto pracovní výkon jako dosažení konkrétních pracovních výsledků v žádoucím termínu, kvantitě i kvalitě. K tomuto pojetí se budeme přiklánět v další části textu.

V podnikové praxi i v odborné literatuře můžeme nalézt nesčetné množství různých definic toho, co vlastně pracovní výkon je. Kupříkladu Armstrong (2014) definuje pracovní výkon jednoduše jako *„chování, které přináší výsledky“* (s. 353). Koubek (2004) oproti tomu přináší detailnější charakteristiku a pod pojmem pracovní výkon rozumí *„nejen množství a kvalitu práce, ale i ochotu, přístup k práci, pracovní chování, frekvenci pracovních úrazů, fluktuaci, absenci, pozdní docházku, vztahy s lidmi v souvislosti s prací a další charakteristiky jedince považované za významné v souvislosti s vykonávanou prací“* (s. 23).

Ve vztahu k pracovnímu výkonu můžeme rozlišovat dva přístupy, a sice přístup tradiční a přístup moderní. Tradiční přístup zdůrazňuje přesnou specializaci práce, striktní vymezení pracovních úkolů a postupů a hierarchický mocenský přístup k podřízeným (Taylorovy zásady vědeckého řízení). Tento přístup bazíruje spíše na hodnocení minulosti, nikoli na plánování budoucnosti, na formálnosti a jednostranném toku informací shora dolů, nikoli na oboustranném dialogu ve vztahu nadřízený versus

podřízený, v popředí stojí měřitelný kvantitativní aspekt odvedené práce jednotlivce, skupiny nebo celé organizace. Moderní přístup je oproti tomu založen na vytváření pracovních míst „na míru“, aby se maximálně využilo potenciálu a individuálních schopností pracovníků. Tento přístup se vyznačuje snahou o maximální rozvoj a motivaci pracovníků, přičemž je řízení lidí nahrazováno jejich vedením.

Pro moderní pojetí řízení pracovního výkonu je charakteristický integrovanější přístup, jehož podstata spočívá v řízení lidí na základě ústní nebo písemné smlouvy mezi nadřízeným a pracovníkem o budoucím pracovním výkonu a osvojování si schopností nezbytných k odvedení pracovnímu výkonu. Prostřednictvím zmíněné dohody či smlouvy dochází k integraci procesů vytváření pracovních úkolů, vzdělávání a rozvoje pracovníka, hodnocení pracovníka (posuzování pracovního výkonu pracovníka) a odměňování pracovníka (Koubek 2012, Dalala 2014).

Bucman (2014) vidí jako optimální koncept řízení pracovního výkonu koncept, který zahrnuje měření výkonnostních cílů (na základě řízení podle cílů, MBO), hodnocení úrovně kompetencí a osobní plán rozvoje. Tento koncept je zároveň základnou pro další personální procesy organizace, kterými jsou odměňování, vzdělávání a rozvoj, identifikace zaměstnanců s vysokými či nízkými výkony, monitoring lidského kapitálu, plánování kariéry a následnictví a ostatní.

Armstrong (2015) uvádí, že řízení pracovního výkonu (performance management) se rozvinulo z hodnocení pracovních zásluh (merit rating), které se prosadilo v Americe počátkem 20. století jako důsledek vědeckého řízení. Později bylo aplikováno hodnocení pracovního výkonu (performance appriasal) a řízení podle cílů. Armstrong přitom tvrdí, že pojem „řízení pracovního výkonu“ umožňuje komplexněji vyjádřit proces plánování a přezkoumávání pracovního výkonu, který je realizovaný manažery a zaměstnanci, a proto by měl tento pojem nahradit dnes již do značné míry negativně vnímaný pojem „hodnocení pracovního výkonu“, který byl pro řízení pracovního výkonu často využíván. Armstrong a někteří další autoři upřednostňují místo toho používat pojem „přezkoumání pracovního výkonu“ (performance review).

Urban (2006) spatřuje základní tři nástroje řízení výkonu ve stanovení cílů, poskytování zpětné vazby a důsledné motivaci. Wagnerová (2008) považuje řízení výkonu spíše za problém dobré manažerské praxe, jelikož jde o každodenní činnost, která je provázána s

rutinními manažerskými činnostmi, jako je zadávání úkolů, sledování a měření výkonu a poskytování zpětné vazby pracovníkům ohledně jejich výkonu.

Řízení pracovního výkonu a odměňování

Armstrong (2015) zdůrazňuje úzkou vazbu řízení pracovního výkonu k odměňování jak formou nepeněžních (formou uznání, poskytnutí prostoru k rozvoji znalostí, dovedností, podporou při rozvoji kariérní dráhy), tak formou peněžních odměn (určování základních peněžních odměn, bonusů na základě výkonu, schopností aj.). Větší váhu přitom klade na nepeněžním odměňování, které má podle jeho názoru dlouhodobější účinek.

Koubek (2004) tvrdí, že charakteristický rysem koncepce uplatňování řízení pracovního výkonu je využití některé z forem zásluhového odměňování. Odměna má přitom vazbu na vstup (schopnosti) a výstup (výkon) nebo kombinaci vstupu a výstupu (přínosu, přispění k plnění cílů). Kampkötter (2017) podrobně analyzuje vliv hodnocení výkonnosti na celkovou spokojenost zaměstnanců. Na vzorku 10 500 německých zaměstnanců autor zaznamenává výrazně pozitivní vliv hodnocení výkonu na spokojenost s prací, která je primárně ovlivněna hodnoceními spojenými s peněžními výsledky.

Řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců

Někdy bývá řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců pokládáno za totéž. Mezi těmito dvěma činnostmi však existují dle některých autorů dosti podstatné rozdíly. K řízení pracovního výkonu uvádí Bláha et al. (2013) následující: *„Řízení pracovního výkonu je řada aktivit, jejichž cílem je zajistit, aby zaměstnanci podávali takový výkon, jaký je po nich požadován“* (s. 40). Urban (2013) pohlíží na hodnocení zaměstnanců jako na kontrolu jejich práce, která neslouží okamžité korekci určitého postupu nebo jednání pracovníků, nýbrž k bilancování, dokumentaci a rozboru jejich výkonu.

Rozdílnost v obou činnostech vidí i Armstrong (2007). Hodnocení pracovního výkonu je dle něho posuzování a hodnocení výkonu z pozice nadřízeného k podřízenému, zatímco u řízení pracovního výkonu jde o společný dialog obou stran. V rámci hodnocení výkonu se provádí hodnocení zpravidla jednou ročně, kdežto u řízení pracovního výkonu jde o soustavnou a kontinuální činnost. Při hodnocení pracovního výkonu je striktně využívána některá z forem klasifikace, popř. bodování výkonu, u

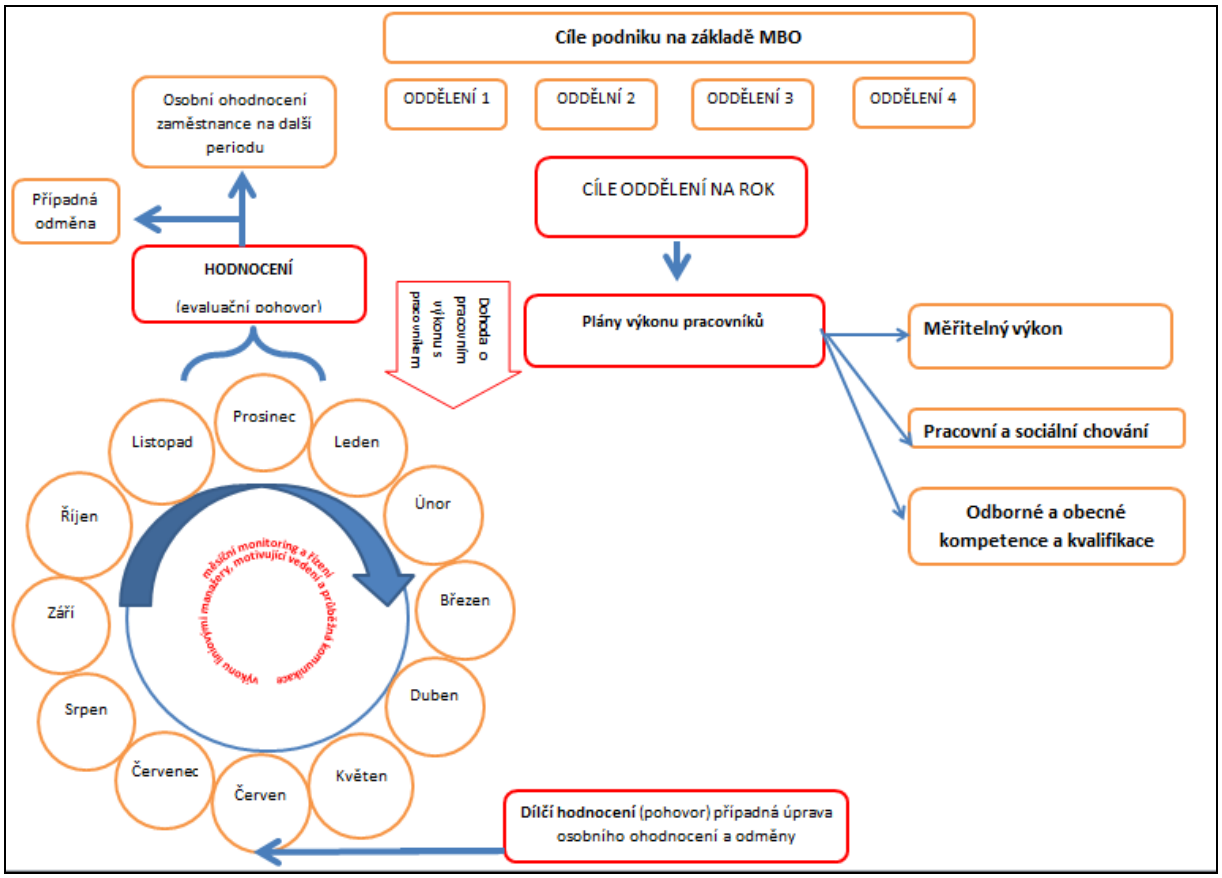
řízení pracovního výkonu toto není pravidlem. Armstrong dále pohlíží na hodnocení pracovního výkonu jako na monolitický byrokratický systém, u řízení pracovního výkonu jde podle něho o systém flexibilní s minimální úrovní dokumentace. Hodnocení pracovního výkonu bývá v úzké vazbě na finanční ohodnocení, u řízení pracovního výkonu není přímá vazba na odměňování tak akcentována. Hodnocení pracovního výkonu je záležitostí personálního útvaru, při řízení pracovního výkonu leží zodpovědnost především na liniových manažerech.

Proces řízení pracovního výkonu představuje podle Koubka určitý pravidelně se opakující cyklus (2007), který zahrnuje:

- definování role pracovníka formou dohody, která se týká výsledků a požadavků na schopnosti pracovníka,
- projednání a uzavření ústní nebo písemné dohody o pracovním výkonu, přičemž jde o fázi plánování pracovního výkonu,
- projednání a uzavření dohody nebo smlouvy o rozvoji schopností pracovníka (jedná se v podstatě o plán osobního rozvoje pracovníka),
- řízení pracovního výkonu v průběhu období a závěrečné prozkoumání a posuzování pracovního výkonu s vazbou na odměňování.

Obrázek 6 ukazuje schematicky možný postup při řízení pracovního výkonu v období jednoho roku u organizace, ve které je aplikováno řízení na základě cílů. Důležitými aspekty jsou přitom cíle organizace, od kterých se odvíjí výkonnostní cíle úseků, dále plány výkonu jednotlivých pracovníků, dohoda o pracovním výkonu s jednotlivými pracovníky, měsíční monitoring a řízení pracovního výkonu prostřednictvím liniových manažerů a samozřejmě také finanční a nefinanční hodnocení pracovníka. Příklad formuláře pro účely řízení pracovního výkonu je uveden v Příloze 1.

Obrázek 6: Řízení pracovního výkonu



Zdroj: Caha, 2016c, s. 52

Hodnocení pracovního výkonu

DeNisi a Murphy (2017) realizovali rozsáhlé zhodnocení nejrůznějších výzkumů věnujících se hodnocení pracovního výkonu. Řeší mimo jiné např. reakce na hodnocení, účely hodnocení nebo demografické rozdíly v hodnocení. Cílem jejich výzkumu bylo především testovat myšlenky a modely již navržené.

Hodnocení pracovníků, hodnocení pracovního výkonu, hodnocení pracovních schopností a hodnocení potenciálu pracovníků je dle Urbana (2004) v moderním pojetí řízení lidských zdrojů nedílnou součástí řízení pracovního výkonu. Hodnocení pracovního výkonu se zaměřuje na hodnocení výsledků práce a hodnocení pracovního, případně sociálního chování pracovníků na základě jasných standardů firmy. Má za cíl zajistit zvyšování výkonu pracovníka na základě společného rozboru výkonu a pracovního chování pracovníka v uplynulém období a také zlepšení motivace a lepšího

uplatnění jeho schopností. Hodnocení obsahuje i stanovení nových výkonových cílů na příští období a určení rozvojových potřeb pracovníka v dalším období. Součástí jsou i záležitosti týkající se odměňování (např. výše výkonové složky platu, úprava základního platu apod.). Hodnocení potenciálu pracovníka ukazuje možné směry vývoje jeho osobní kariéry. Má vést k motivaci a stabilizaci pracovní pozice pracovníka, jeho cílený rozvoj směrem k náročnějšímu pracovnímu místu. Slouží k personálnímu plánování v rámci organizace.

K nejčastějším negativům hodnocení pracovníků patří jeho přílišný formální charakter, subjektivní přístup nebo příliš komplikované systémy hodnocení. Základními a univerzálními kritérii hodnocení pracovního výkonu jsou kvalita, kvantita a včasnost plnění. Brown et al. (2011) poukazují ve svém výzkumném šetření na úzkou vazbu mezi hodnocením pracovníků a jejich pracovní spokojeností. Lépe hodnocení pracovníci se vyznačují větší pracovní spokojeností, vyšší pracovní angažovaností a rovněž nemají tendenci odcházet z organizace. Řízení výkonnosti v nadnárodních korporacích má podle Engleho et al. (2015) svá specifika, proto navrhují pro firmy tohoto druhu využití uceleného čtyřúrovňového systému řízení výkonnosti.

Koubek (2007) pohlíží na hodnocení pracovníků jako na velmi důležitou personální činnost, při které je zjišťováno, do jaké míry pracovník plní požadavky své pracovní pozice, jaké je jeho pracovní a sociální chování, jak je vnímán okolím a zákazníky. Při hodnocení dochází k diskusi pracovních výsledků a nastínění možných opatření, která by mohla vést ke zlepšení pracovního výkonu. Martin (2007) vidí v pravidelném hodnocení/posuzování pracovního výkonu možnost oboustranné diskuse zaměstnavatele se zaměstnancem ohledně výkonu a rozvoje zaměstnance, při kterém mohou být zjištěny jeho případné nedostatky ve výkonu, nebo mohou být identifikovány budoucí vzdělávací potřeby související s jeho pracovní pozicí.

Podle Urbana (2013) navazuje hodnocení pracovníků na kontrolu jejich práce, avšak nejde o proces, který má aktuálně korigovat nebo usměrňovat určitý postup nebo jednání pracovníka, nýbrž jde o zdokumentování, sumarizaci odvedeného výkonu pracovníka za určité období. Barták et al. (2011) spatřuje rozdíl mezi tradičním pojetím hodnocení pracovníků, které se soustřeďovalo na množství a kvalitu odvedené práce (akcentovalo kvantifikovanou podobu pracovního výkonu), a moderním pojetím, které je komplexnější a zahrnuje kromě samotného pracovního výkonu i pracovní chování

hodnoceného pracovníka (přístup k práci, ochota, další vzdělávaní, schopnost adaptace, fluktuace, dodržování pracovní doby apod.).

Neméně důležitou roli hodnocení pracovního výkonu nachází Bláha et al. (2013) ve stabilizaci a utváření firemní kultury. Rabenu a Tziner (2016) navrhují nový formát hodnocení pracovního výkonu, který by se přizpůsobil organizacím a byl schopen neustále přiměřeně reagovat na změny ve struktuře organizací. Autoři spatřují dvě základní úskalí současného hodnocení výkonu. Prvním z nich je, že hodnocení pracovního výkonu není osobní, druhým potom fakt, že většinou současný přístup k hodnocení nevyhovuje měnícímu se trhu práce. Kim a Holzer (2016) se snaží identifikovat klíčové faktory, které ovlivňují hodnocení výkonu zaměstnance. Výsledky jejich výzkumu ukazují, že např. účast zaměstnanců na stanovení výkonnostních standardů či kvalita vztahů, které mají se svými nadřízenými, vedou k jejich pozitivnějšímu přijímáním hodnocení výkonu.

George (2016) tvrdí, že lidské zdroje jsou těmi nejdůležitějšími a hodnocení pracovního výkonu sehrává klíčovou roli při rozvoji efektivity zaměstnanců. Historicky se k hodnocení pracovního výkonu používaly různé metody – od tradiční srovnávací metody až po moderní 720stupňovou metodu hodnocení. Tuto metodu autor blíže představuje a uvádí, že se jedná o komplexní a velice vhodnou metodu pro monitorování, měření, poskytování zpětné vazby a povzbuzení zaměstnanců k dosažení jejich cílů i cílů organizací.

Na hodnocení pracovního výkonu existují i negativní názory. Velmi negativně se k hodnocení pracovního výkonu staví Woerkom a de Bruijn (2016), kteří argumentují, že hodnocení pracovního výkonu převážně nejsou schopna získat maximum ze zaměstnanců, a jsou toho názoru, že způsob, jakým jsou zaměstnanci většinou hodnoceni, je založen na jednotném souboru kritérií, což vede k zaměření na nedostatky ve výkonu. Naopak je věnována malá pozornost silným stránkám hodnoceného. U mnoha zaměstnanců hodnocení pracovního výkonu proto vede spíše k frustrující zkušenosti, jelikož se na jejich slabé stránky pracovního výkonu soustředí více pozornosti než na oblasti, ve kterých vynikají. Na základě toho autoři ve své studii řeší otázku správného přístupu k hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců, které by mělo reflektovat ve vyvážené míře jak slabé, tak silné stránky zaměstnanců.

Metody hodnocení pracovního výkonu

Podle Armstronga (2014) je klasifikování (rating) pracovního výkonu nástrojem, který hodnotiteli do jisté míry umožňuje posoudit odvedený výkon podle klasifikační stupnice. Takto je možno pracovní výkon zařadit do určité kategorie. Pro klasifikaci pracovního výkonu jsou využívány abecední nebo numerické klasifikační stupnice, popř. mohou být tyto stupnice popsány slovně. Autor ale upozorňuje i na problematické aspekty klasifikování pracovního výkonu jako je např. subjektivita hodnotitele, zkreslování klasifikace z důvodu vyhnout se přímé konfrontaci s hodnoceným. V Americe se uplatňuje i princip vytváření povinného pořadí, kdy manažeři řadí zaměstnance dle jejich výkonu od nejlepšího k nejhoršímu. Určité procento zaměstnavatelů dokonce na základě tohoto hodnocení každým rokem obdrží výpověď. Týká se to většinou 5–10 % pracovníků s nejnižším pracovním výkonem. Tento princip má ostatní pracovníky přimět ke zlepšování jejich pracovního výkonu.

Alternativou ke klasifikování je vizuální posuzování pracovního výkonu na základě určité předem dohodnuté matice pracovního výkonu. Na vertikální ose může být sledováno chování v jednotlivých pracovních oblastech jedince jako vstup. Na horizontální ose potom dosahované výsledky jedince jako výstup. Matice ideálně obsahuje návrhy možných opatření v případě nízké či vysokého výkonu pracovníka. Příklad formuláře pro účely řízení pracovního výkonu – Dohody o pracovním výkonu a plánu osobního rozvoje zaměstnance – je uveden v Příloze 1.

Hodnocení pracovníků mohou provádět všichni ti, kteří mohou posoudit práci hodnoceného nebo jsou se zaměstnancem v pracovním kontaktu. Bláha et al. (2013) uvádějí následující možnosti:

- přímí nadřízení hodnotí své podřízené,
- zaměstnanci hodnotí své přímé nadřízené,
- členové týmu či skupiny se hodnotí navzájem,
- zaměstnanci hodnotí sami sebe (sebehodnocení), zaměstnanci jsou hodnoceni hodnotiteli z vnějšího okolí, nejčastěji externími zákazníky,
- 360stupňová zpětná vazba neboli vícezdrojové hodnocení.

Barták (2011) rozlišuje:

- cyklické sebehodnocení (umožňuje posoudit schopnost sebekritičnosti hodnoceného pracovníka),
- hodnocení 180stupňové (hodnocení přímým nadřízeným, popř. personálním manažerem),
- hodnocení 360stupňové (zahrnuje kromě již zmíněných hodnotitelů rovněž hodnocení podřízeného pracovníka),
- hodnocení 540stupňové (zahrnuje navíc i hodnocení ze strany zákazníků, dodavatelů, subdodavatelů).

Při hodnocení pracovního výkonu je třeba zohlednit i další kritéria. Kromě výsledků práce je třeba vzít v potaz chování (jak pracovní, tak sociální) a rovněž další schopnosti, dovednosti a vlastnosti hodnoceného jedince (Koubek 2007).

K možnosti využití metod hodnocení výkonu uvádí Bláha et al. (2013): *„K hodnocení zaměstnanců lze použít velkou škálu metod. Některé jsou více vhodné k hodnocení výsledků práce, jiné se více zaměřují na chování nebo kompetence a potenciál zaměstnanců“* (s. 58). Metody hodnocení výkonu přitom člení na následující dvě velké skupiny:

- srovnávací metody – jsou založeny na srovnávání zaměstnanců mezi sebou, např.: metoda pořadí, metoda přidělení bodů, metoda párového srovnávání, metoda nucené distribuce,
- nesrovnávací metody – k nim patří např. metoda řízení podle cílů (MBO), hodnotící stupnice, metoda BARS, metoda BOS, metoda klíčových (kritických událostí), assessment centre a mystery shopping (velice žádaná metoda hodnocení především pro společnosti, které mají síť filiálek a které chtějí kontrolovat dodržování filosofie společnosti, firemních standardů a to, zda zákazníci dostávají na všech pobočkách služby nebo servis na odpovídající úrovni. Metoda odhaluje kromě jiného i nedostatky v chování pracovníků a rovněž chyby a nesrovnalosti v interních procesech podniku).

Campbell (2015) se zabývá alternativními cíli hodnocení výkonnosti, měřením výkonu s využitím specifických metod jako jsou např. rating a simulace. Urban (2013) uvádí také možnost hodnocení na základě trvale platných norem a standardů, kontrolních seznamů (tzv. „chek-listů“) a personálního auditu. Barták (2011) seskupuje metody hodnocení podle jejich charakteru na tři základní skupiny:

- verbální (využívají volný nebo strukturovaný popis),
- neverbální metody (používají hodnotící škály, vyjadřují numericky nebo graficky úroveň příslušných hodnocených způsobilostí),
- kombinované (vycházejí z hodnotících škál a jsou doplněny slovním výkladem).

Základní členění metod hodnocení pracovníka představují podle Dvořákové (2007) metody hodnocení pracovníka:

- zaměřené na minulost (řízení podle stanovených cílů, srovnávání se standardním pracovním výkonem, testování a pozorování pracovního výkonu, hodnotící dotazník, hodnotící stupnice, metoda BARS, metoda kritických případů, hodnotitelské zprávy a srovnávání pracovníků),
- orientované na budoucnost (sebehodnocení, assessment centre).

Z hlediska časového průběhu hodnocení lze podle Urbana (2013) provádět průběžné a pravidelné hodnocení zaměstnanců, hodnocení při ukončení projektů a hodnocení pracovníků v průběhu a před ukončením zkušební doby. Bláha (2013) rozlišuje hodnocení neformální (je součástí každodenní činnosti manažera, jde o průběžnou kontrolu pracovních úkolů) a hodnocení formální, které má standardizovanou podobu, odehrává se periodicky a jsou z něho pořizovány záznamy k pozdějšímu využití. Koubek (2007) rozčleňuje proces hodnocení pracovníků na devět fází, které se dají dělit do tří následujících časových období:

- přípravné období (stanovení předmětů, zásad, pravidel a postupu hodnocení, vytvoření formulářů; analýza pracovních míst, jejich případná revize; formulování kritérií výkonu a jeho hodnocení, určení rozhodného období; informování pracovníků o připravovaném hodnocení a jeho účelu),

- období získávání informací a podkladů (zjišťování informací, pořízení jednotné dokumentace o pracovním výkonu a její dokumentace),
- období vyhodnocení informací o pracovním výkonu (vyhodnocení pracovních výsledků, pracovního chování, schopností a dalších vlastností pracovníků; rozhovor s hodnoceným pracovníkem o výsledcích hodnocení a následné pozorování pracovníka).

Hodnotící (evaluační) pohovor

Za stěžejní část procesu formálního hodnocení výkonu zaměstnance je považován hodnotící pohovor, který by měl mít pevnou obsahovou strukturu a pevný časový plán. Pokud má být hodnotící pohovor užitečný pro obě strany – pro hodnotícího i hodnoceného pracovníka, je nutná velmi pečlivá předchozí příprava obou z nich. Pracovník by měl být s obsahem svého hodnocení seznámen předem. Stále častěji se stává součástí pravidelného hodnocení i sebehodnocení pracovníka, které má přispět k větší objektivitě tohoto hodnocení (Urban 2013).

Velmi detailně se zabývá hodnotícím pohovorem Wagnerová (2008), která uvádí jeho modelový scénář, důležité zásady jeho vedení, zmiňuje i psychologické aspekty hodnotícího rozhovoru, neverbální faktory a upozorňuje na hlavní hodnotitelské chyby (metodické chyby, politikaření, chybu centrální tendence, sériový efekt, předčasné závěry, nesprávná měřítka, egocentrickou chybu, komunikativní chybu, aroganční chybu, přehlušovací efekt, haló efekt, efekt svatozáře, vliv cizích názorů, přílišnou shovívavost posuzovatele, sympatie – antipatie).

Plamínek (2011) navrhuje v rámci hodnotícího pohovoru probrat nejprve výsledky (výkon), dále vývoj (plán do budoucna – zaměření se především na udržení a rozvoj lidských zdrojů) a rovněž na vztahy (uvědomění si skutečnosti, že člověk není brán jako stroj). Wagnerová (2008) vytyčuje pro hodnotící (evaluační) pohovor následující postup: vytvoření pozitivní atmosféry, sebehodnocení pracovníka, dohodnutí plánu budoucí výkonnosti, dojednání potřeb vzdělávání, stanovení přibližného termínu dalšího hodnocení, povzbuzení pracovníka, formální zaznamenání průběhu pohovoru v písemné formě.

Němec et al. (2014) je přesvědčen o tom, že ke kvalitnímu provádění hodnotících rozhovorů i celého procesu hodnocení pracovního výkonu významně přispívá

opakovaný trénink hodnotitelů. Hlavní přidanou hodnotu využití výstupů hodnocení v České republice vidí Wagnerová (2008) pro oblast odměňování, povýšení, stanovení potřeb vzdělávání jednotlivce, zlepšení organizace práce, vzdělávání organizace jako celku a plánování a řízení kariéry. Příklad formuláře pro záznam závěrů hodnocení pracovníka je uveden v Příloze 2.

Zdroje:

ALFES, K., SHANTZ, A. a R. ALAHAKONE, 2016. Testing additive versus interactive effects of person-organization fit and organizational trust on engagement and performance. *Personnel Review*. **45**(6), 1323 – 1339.

ARMSTRONG, M. a S. TAYLOR, 2014. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. 13th edition. Hong Kong: Typeset by Graphicraft Limited. ISBN 978-0–7494-6965-8.

ARMSTRONG, M. a S. TAYLOR, 2015. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. 13. vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5258-7.

BARTÁK, J., 2011. *Personální řízení, současnost a trendy*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského. ISBN 978-80-7452-020-4.

BLÁHA, J. et al., 2013. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. Brno: Edika. ISBN 978-80-266-0374-0.

BROWN, M., D. HYATT a J. BENSON, 2010. Consequences of the performance appraisal experience. *Personnel Review*. **39**(3), 375–396.

CAHA, Z., 2016. Analysis of the System of Planning, Management and the Assessment of the Work Performance of Members of the Academic Staff at the Institute of Technology and Business in České Budějovice. In: *ŠTEFKO, R., M. FRANKOVSKÝ and R. FEDORKO (eds.), Management 2016: International business and management, domestic particularites and emerging markets in the light of research*. Prešov: Bookman s.r.o., s. 52. ISBN 978-80-8165-155-7.

CAMPBELL, J., 2015. The Modeling and Assessment of Work Performance. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior* [online]. Palo Alto: Annual Review, **2**(1), 47-74 [cit. 2016-09-11]. ISSN 23270608. Dostupné z: http://www.annualreviews.org/doi/10.1146/annurev-orgpsych-032414-111427

DALAL, R., 2014. Within-Person Variability in Job Performance: A Theoretical Review and Research Agenda. *Journal of Management* [online]. Sage Journals, **40**(5), 1396-1436 [cit. 2016-09-11]. ISSN 01492063. Dostupné z: http://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0149206314532691

DeNISI, A., S. a K. R. MURPHY. 2017. Performance Appraisal and Performance Management: 100 Years of Progress? *Journal of Applied Psychology* [online]. American Psychological Association, **102**(3), 421-433 [cit 2016-09-11]. ISSN 1939-1854. Dostupné z: https://doi.org/10.1037/apl0000085

DUDA, J., 2008. *Řízení lidských zdrojů*. Ostrava: Key Publishing. ISBN 978-80-87071-89-2.

DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol, 2007. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7179-893-4.

GEORGE, J., 2016. 720 Degree Performance Appraisals: An Effective Tool to Efficiency of Modern Employees. In: *IEEE Xplore Digital Library* [online]. [cit 2016-09-11]. Dostupné z: http://ieeexplore.ieee.org/document/7755635/

HALÍK, J., 2008. *Vedení a řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2475-1.

KAMPKÖTTER, P., 2016. Performance appraisals and job satisfaction. *The International Journal Of Human Resource Management* [online]. **28**(5), 750-774 [cit 2016-09-11]. Dostupné z: https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1109538

KIM, T. a M. HOLZER, 2016. Public Employees and Performance Appraisal: A Study of Antecedents to Employees Perception of the Process. *Review Of Public Personnel Administration*. Sage Journals, **36**(1), 31-56 [cit 2016-09-11]. Dostupné z: https://doi.org/10.1177/0734371X14549673

KOUBEK, J., 2004. *Řízení pracovního výkonu*. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-116-X.

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

KOUBEK, J., 2011. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3823-9.

RABENU, E. a A. TZINER, 2016. Performance Appraisal in a Constantly Changing Work World. *Industrial And Organizational Psychology* [online]. Cambridge: Cambridge University Press, **9**(02), 370-377 [cit 2016-09-11]. Dostupné z: https://doi.org/10.1017/iop.2016.28

VAN WOERKOM, M. a M. DE BRUIJN, 2016. Why Performance Appraisal Does Not Lead to Performance Improvement: Excellent Performance as a Function of Uniqueness Instead of Uniformity. *Industrial And Organizational Psychology* [online]. Cambridge: Cambridge University Press, **9**(02), 275-281 [cit 2016-09-11]. Dostupné z: https://doi.org/10.1017/iop.2016.11

10 Adaptační a kariérové plány

Adaptace pracovníků

Proces adaptace pracovníků v podnikovém prostředí lze v obecné rovině vymezit jako proces aktivního přizpůsobování člověka životním a pracovním podmínkám. Jedná se tedy o soubor schopností, dovedností a zkušeností, které vytváří potřebný potenciál pro snazší přizpůsobení osobnosti jak prostředí pracovnímu, tak sociálnímu, neboť umožňují variabilitu chování v jednotlivých situacích (Štikar, Rymeš a kol. 2003). Cílem adaptace je urychlit zapojení nových pracovníků, zajistit co nejrychleji jejich plnou pracovní výkonnost a zabránit případné nespokojenosti. Adaptace zahrnuje jak aspekty odborného zapracování a přivyknutí novým pracovním úkolům, tak i sociální začlenění do nového pracovního prostředí. Adaptace nového pracovníka *„závisí kromě osobnostních charakteristik člověka také na jeho profesní úrovni, na pracovních zkušenostech a splněných očekávaní a také na podmínkách, které pro adaptujícího se pracovníka organizace vytvoří“* (Kocianová 2010, s. 130).

Adaptace na práci znamená především zaškolení pracovníka pro vykonávání požadovaných úloh. Úkolem manažera je zajistit, aby pracovník co nejdříve dosáhl potřebné úrovně kompetencí a dosahoval žádoucích výkonů. Zaškolení může provést osobně nebo ho delegovat na některého ze svých podřízených, pracovníků jiných oddělení (personalista) nebo externistu (školení BOZP). Za průběh adaptačního období mají personalista a bezprostředně nadřízený zaměstnance společnou zodpovědnost a pro jeho úspěšnost je nutná jejich vzájemná spolupráce (Koubek 2011, Dvořáková a kol. 2012, Váchal a Pártlová 2008, Straková a kol. 2016). Personalisté koordinují orientaci, metodicky radí (např. zpracovávají vstupní informační podklady) a proškolují v této souvislosti vedoucí pracovníky v oblasti zásad zpracovaní plánů adaptace. Kromě toho také kontrolují proces adaptace a realizaci plánu adaptace a ve spolupráci s přímým nadřízeným zpracovávají závěrečné hodnocení průběhu adaptace a úrovně adaptivnosti pracovníka. Personální specialisté také zajištuji poradenství a kompletní sociální poradenství (Rymeš 1985, Boone a Kurtz 1992, Stýblo 2008, Koubek 2004, Dvořáková 2007, Urban 2013 a 2014).

Adaptace pracovníka je procesem vyrovnání se člověka se skutečností, v níž plní své pracovní úkoly. Má vždy dvě základní roviny:

- pracovní adaptace – jedná se o postupné vyrovnávání souboru osobních předpokladů jedince s konkrétními požadavky, které jsou na něj kladeny v procesu pracovního zařazení,
- sociální adaptace – postupné začleňování jedince do sociálních vztahů v rámci pracovní skupiny i celého sociálního systému podniku.

Účelně probíhající adaptační proces zajistí, aby se tyto dvě roviny účelně prolínaly, vzájemně se ovlivňovaly a bylo mezi nimi dosaženo synergického efektu. V praxi jsme často svědky, že obě tyto roviny neprobíhají ve stejné intenzitě a se stejnou mírou úspěšnosti. Zde musí sehrát rozhodující úlohu bezprostřední nadřízení pracovníci, kteří musí dbát na harmonizaci obou těchto rovin. Dobrá úroveň pracovní adaptivnosti může mít pozitivní vliv na sociální adaptaci, ale není to vždy pravidlem. Naopak adaptace na sociální podmínky práce se pravděpodobně v kladném slova smyslu projeví v adaptaci pracovní, ale bude mít zřejmě vliv jen na urychlení a usnadnění pracovní adaptace. Předpokladem pro úspěšné řízení adaptačního procesu je podmínka zvládnutí obou rovin adaptace.

Cíle, kritéria a faktory adaptace

Hlavními cíli procesu adaptace je z hlediska pracovníka snaha co nejlépe a co nejrychleji zvládnout pracovní nároky a požadavky, které na něj nové pracovní prostředí klade, získat perspektivu svého dalšího odborného růstu a vhodně se začlenit do struktury mezilidských vztahů v pracovní skupině a v sociálním systému podniku. Z hlediska podniku je cílem zvyšovat efektivnost práce a zvyšovat stabilitu jednotlivých pracovních skupin.

Rozhodujícími subjekty řízení procesů adaptace jsou vedoucí pracovníci podniku, vedle kterých se na řízení těchto procesů podílejí i pracovníci personálního útvaru. Objekty řízení adaptačních procesů se pak stávají nejen nově příchozí pracovníci, ale i stávající pracovníci při realizaci různých změn v podniku. Objekty řízení procesů adaptace proto můžeme rozdělit na:

- nově příchozí pracovníky,

- pracovníky, kteří se po dlouhé době vracejí na své původní místo,
- pracovníky, kteří v rámci podniku mění pracovní zařazení,
- pracovní skupiny v případě zavádění inovačních změn.

Nově příchozí pracovníci mají různé pracovní a životní zkušenosti, různý věk, liší se i charakterem práce, kterou budou vykonávat, i možnostmi dalšího osobního rozvoje. Přesto by měl adaptační proces probíhat prostřednictvím stejného postupu:

- seznámit pracovníka s charakterem podniku, s jeho podnikovou filosofií a kulturou,
- seznámit pracovníka s pracovištěm – tento úkol plní vedoucí, který např. seznámí pracovníka s metodickými postupy práce, představí ho pracovní skupině, určí mu konzultanta apod.,
- seznámit pracovníka s provozem podniku – je to fáze, která se týká pouze začínajících pracovníků, nebo těch, kteří zaujmou významnější místo v řídící struktuře podniku. Pracovník se postupně seznamuje s činnostmi různých vnitropodnikových útvarů podniku a postupně zaujímá různé asistentské a další funkce.

V takovémto procesu je možné sledovat znaky adaptabilnosti člověka. Projevuje se především zdravým pohledem na život, životním optimismem, realistickým přístupem k novým podmínkám, realistickým pojímáním sebe samého, sociální a emociální zralostí, sebekontrolou, sebeakceptací a přiměřenou sebedůvěrou.

Faktory, které podmiňují průběh adaptačního procesu, lze členit na vnitřní a vnější. Mezi vnitřní faktory, vyplývající z charakteristik jedince, se řadí odborná připravenost, psychická zdatnost, stresová odolnost, motivace a hodnotová orientace, specifické zvláštnosti, určitá osobní vyhraněnost. Mezi vnější faktory, vyplývající z pracovní situace, se uvádějí technologie a technické vybavení pracoviště, způsob organizace práce, vnější pracovní podmínky (mikroklima, osvětlení), sociální vybavenost pracoviště, sociální klima v pracovní skupině a v podniku, způsob a styl řízení a vedení lidí v podniku, ochota vedoucích pracovníků věnovat řízení adaptačního procesu odpovídající pozornost.

Pro posouzení adaptovatelnosti jedince se často doporučuje používat kromě již uvedených psychologických charakteristik též

- objektivní kritéria (množství a kvalita práce, míra pracovní ochoty a nasazení, samostatnost, postavení jedince v systému mezilidských vztahů na pracovišti, míra jeho neformální autority u spolupracovníků),
- subjektivní kritéria (vztah člověka k profesi a k podniku, profesní sebedůvěra, aspirace a cíle jedince, spojené s komplexními cíli podniku, spokojenost s vedoucím, ochota spolupracovat s ostatními pracovníky).

Pracovní a sociální adaptace vyžaduje hodně času a trpělivosti. Procesy adaptace a míra jejich úspěšnosti mají značný význam pro formování vztahu pracovníků k vykonávané práci, k pracovní skupině, k podniku a jeho kultuře a bezprostředně ovlivňují výsledek práce a výkonnost pracovníků.

Fáze adaptačního procesu

Adaptace zaměstnanců, popř. orientace zaměstnanců, je poslední etapou modelového postupu obsazování volných pracovních míst a zahrnuje formální i neformální procedury spojené s informováním (skutečnosti podstatné pro činnost v organizaci), odborným zpracováním (přivyknutí na podmínky a požadavky vykonávané práce) a sociálním začleněním (přivyknutí na sociální vztahy na pracovišti) přijatého zaměstnance v novém zaměstnání. Adaptace nových zaměstnanců (označovaná jako pracovní orientace nebo zapracování) je úkolem manažerů a představuje uvedení do organizace i pracovní funkce. Adaptace je obecně chápána jako proces aktivního přizpůsobování člověka životním a pracovním podmínkám. Pracovní adaptace se týká oblasti práce a oblasti sociálního prostředí. Účelem a smyslem adaptace je:

- překonat počáteční fázi, kdy se novému pracovníkovi všechno zdá neobvyklé, cizí a neznámé,
- rychle vytvořit v mysli nového pracovníka příznivý postoj a vztah k podniku tak, aby se zvýšila pravděpodobnost jeho stabilizace,
- dosáhnout toho, aby nový pracovník podával žádoucí pracovní výkon v co nejkratším možném čase po nástupu,

- snížit pravděpodobnost odchodu pracovníka.

Adaptace nových zaměstnanců patří často k podceňovaným oblastem řízení. Její průběh a výsledky jsou však důležité. Opustí-li nový zaměstnanec firmu v krátké době po nástupu nebo stáhne-li se do tzv. vnitřní výpovědi (postoj k organizaci se mění k horšímu, zaměstnanec uvažuje o změně zaměstnavatele, zatím ale nepodal oficiální výpověď), znamená to značné náklady.

Adaptace na sociální prostředí umožňuje pracovníkovi rychle se začlenit do pracovního kolektivu a dalších vztahů v rámci organizace. Když pracovník ví, kdo ve firmě za co zodpovídá a na koho se má v jakých případech obracet, urychlí to jeho práci a sníží pravděpodobnost konfliktů (např. nebude vyžadovat předání informací od osoby, která je nemá pravomoc poskytovat apod.). V rámci sociální adaptace je užitečné nového zaměstnance seznámit také s neformálními pravidly soužití ve firmě (např. že čaj v kuchyňce není erární, hrneček se srdíčky patří Marii a ta nemá ráda, když si ho někdo půjčí, jednou za měsíc v pátek se chodí společně na bowling apod.).

Formální adaptace se uskutečňuje systematicky cestou adaptačního programu pod vedením manažera nebo pověřeného zaměstnance, obvykle zkušeného spolupracovníka. Neformální adaptace probíhá spontánně pod vlivem sociálního okolí, především spolupracovníků. Adaptace formou adaptačního programu obvykle začíná dnem nástupu nového zaměstnance do práce, probíhá s využitím rozmanitých metod vzdělávání přijatého zaměstnance na pracovišti (např. instruktáž, asistování, pověření úkolem, rotace práce apod.) nebo mimo pracoviště (např. seminář, demonstrování, případové studie, pracovní porada apod.) a končí rozhodnutím manažera, např. uplynutím sjednané zkušební doby, kdy musí být přijatý zaměstnanec v zásadě připraven samostatně vykonávat sjednanou práci a dosahovat požadovaného výkonu.

Podstatnou součástí realizace adaptačního programu je neformální a formální hodnocení přijatého zaměstnance ze strany manažera. Neformální hodnocení se uplatňuje podle potřeby během adaptačního programu, kdy manažer řídí a vede přijatého zaměstnance k dosažení dohodnutých pracovních a rozvojových cílů. Směřuje k včasnému rozpoznání problémů pracovního výkonu a stanovení způsobu jejich nápravy. Formální hodnocení se uskutečňuje ke konci adaptačního programu, např. ke konci zkušební doby, kdy manažer shrnuje s přijatým zaměstnancem průběh a výsledky adaptačního

programu, diskutuje s ním o nich a zpracovává podklady pro uzavření dohody o pracovním výkonu zaměstnance v následujícím období.

K tomu, aby adaptace proběhla systematicky a efektivně, je užitečné vytvořit si tzv. adaptační plán. Adaptační plán obsahuje seznam kompetencí, kterých má pracovník dosáhnout (jejich úroveň), předpokládaný termín dosažení kompetence, způsob, jakým má být kompetence získána, a jméno osoby (nebo název pozice), která je zodpovědná za zaškolení zaměstnance v dané oblasti a za vyhodnocení úroveň získané kompetence po zaškolení. Každý proces adaptace je charakterizován čtyřmi fázemi:

- přípravná fáze – zahrnuje období před změnami životních a pracovních podmínek (nespokojenost pracovníka na stávajícím pracovišti, přihláška do konkurzního/výběrového řízení apod.),
- fáze globální orientace – nastupuje počátkem působení nových podmínek (nástup na nové pracoviště, seznámení s novými pracovními podmínkami),
- fáze uvědomělé orientace – zaměstnanec si začíná uvědomovat svůj vztah ke změněným podmínkám a již je schopen využívat všech možností, které mu změna přinesla,
- fáze vpravení se do nových podmínek, do nového systému (adaptabilnost), popř. rezignace na svou funkci, pokud nezvládne předchozí fáze.

Úkolem manažera je nového zaměstnance s adaptačním plánem seznámit a organizačně zajistit jeho plnění. Součástí plánu adaptace jsou také povinná školení (BOZP aj.), která jsou realizována externisty nebo pracovníky jiných organizačních jednotek. Výsledek adaptačního plánu vyhodnocuje manažer a na základě toho:

- rozhoduje o setrvání zaměstnance ve firmě nebo o ukončení pracovního poměru ve zkušební době,
- vytváří plán dalšího rozvoje zaměstnance,
- navrhuje změnu v odměňování zaměstnance (obvykle se po získání požadovaných kompetencí zvyšuje fixní složka mzdy zaměstnance).

Na konci adaptačního období doplní uvádějící pracovník protokol svým stanoviskem, případně navrhne vhodná opatření nebo prodloužení adaptační doby (Šedivý a Medlíková 2011). Dobře řízená adaptace nového zaměstnance vede k jeho rychlé výkonnosti, začlenění do sociálních vztahů ve firmě a ke stabilitě. Správnou adaptací si manažer vytváří předpoklady pro následné úspěšné řízení a vedení podřízeného zaměstnance k vykonávání sjednané práce, dosahování požadovaného výkonu a k realizaci strategických cílů organizace (Pilařová 2016, Šikýř 2012, Vochozka a Mulač 2012, Váchal, Vochozka a kol. 2013, Urban 2013).

Adaptační plán

Velmi důležitým nástrojem řízení pracovní adaptace a jeho systematizace je adaptační plán, který obsahuje jednotlivé kroky procesu adaptace (na úrovni organizace i individualizované aktivity) a jejich časové rozvržení. Adaptační plány jsou vytvářeny na základě plánů adaptace pro jednotlivé kategorie pracovních míst (Kocianová 2010). Adaptační plán je pomocník a určuje, co a v jakém období musí nový pracovník zvládnout (školení, termíny, dovednosti – produkty, systémy firmy). Pro očekávaný výkon je nutné, aby se pracovník co nejdříve adaptoval na nové podmínky, tj. seznámil se s chodem a kulturou firmy. Struktura přípravy adaptace by se podle portálu Chování.eu měla skládat z těchto částí:

- analýza pracoviště a práce – popsat a rozebrat pracovní náplň a upřesnit nároky na pracovní výkon,
- příprava dokumentace pro zaškolení – učební materiály, které budou pro zaměstnance pomocníkem,
- teoretická a praktická část – teoretická část spočívá v zaškolení pomocí odborného lektora, praktická část zahrnuje nasazení do pracovního procesu,
- přezkoušení – zpětná vazba, kontrola zaměstnance, zda pochopil teoretickou a praktickou část své práce,
- dohled patrona – závěrečná fáze praktické části, kontrola a zvýšení jistoty zaměstnance na novém pracovišti,
- samostatná práce – výsledek správného zaškolení.

S tímto plánem se může budoucí zaměstnanec setkat už při podpisu pracovní smlouvy. Při nástupu do zaměstnání má zaměstnanec schůzku s nadřízeným a tento plán se tvoří. Jsou stanoveny termíny, kdy bude zaměstnanec jednotlivé dovednosti ovládat.

Proces informování nového pracovníka by měl byt dobře naplánován a prováděn pomocí vhodných metod. V zájmu co nejúčelnějšího zpracování informací novým pracovníkem je nutné, aby byly informace sdělovány po částech podle priority a aby byla optimálně sladěna ústní a písemná forma sdělování potřebných informací. Jedním z nejpraktičtějších nástrojů řízené adaptace, který umožňuje časově neomezený přístup k informacím, je soubor písemných materiálů, tzv. adaptační příručka (někdy nazývána orientační balíček). Tento materiál má většinou stejnou podobu pro všechny nově příchozí pracovníky (Kasper a Mayrhofer 2005).

Řízená adaptace znamená systematickou orientaci a formalizované začlenění nového zaměstnance, popř. i externího spolupracovníka, do kulturního, sociálního a pracovního systému organizace. Může být písemně zpracovaná, což je optimální, nebo pouze tradovaná a předávaná z „generace na generaci“ vedoucích zaměstnanců. Účelem řízené adaptace je snížit náklady na fluktuaci zaměstnanců, snížit ztráty na produktivitě a zvýšit pracovní spokojenost.

Problém stabilizace je mimořádně palčivý u nových zaměstnanců, protože jejich fluktuace převyšuje fluktuaci ostatních skupin zaměstnanců. Nový zaměstnanec se musí přizpůsobit požadavkům práce a sociální adaptaci, které se vzájemně prolínají. Velké organizace formalizují proces adaptace zpracováním a implementací adaptačního programu, ve kterém je v posledních letech kladen důraz i na poznání organizační kultury, a proto program vysvětluje hodnoty a normy organizace s cílem vytvořit silnou identifikaci zaměstnance a podnítit jeho angažovanost; slouží k výslovnému sdělení, jak má kulturní přizpůsobení zaměstnance fungovat. Adaptační program může zahrnout rámcovou orientaci určenou všem novým zaměstnancům a specifickou orientaci cílenou na jednotlivé skupiny zaměstnanců. Subjekty řízené adaptace plní předem stanovené role:

- patron a přímý nadřízený průběžně sledují výsledky činnosti nového zaměstnance a jeho integraci do pracovní skupiny. K tomu mu mají poskytovat zpětnou vazbu o úspěšnosti adaptace,

- patron a personalista pravidelně kontrolují proces adaptace, existuje-li plán adaptace, pak i jeho realizaci,
- patron a personalista, nebo přímý nadřízený a personalista zpracují závěrečné hodnocení průběhu adaptace a úroveň adaptovanosti zaměstnance,
- vedoucí organizační jednotky, nebo přímý nadřízený rozhoduje o uplatnění zaměstnance a v součinnosti s personalistou plánuje další rozvoj jeho kariéry.

Součást adaptačního programu musí být i systém kontrol průběhu a výsledků adaptace. Personální útvar využívá naplánované schůzky k osobnímu kontaktu s novým zaměstnancem nebo alespoň distribuuje formuláře, aby shromáždil od nových zaměstnanců informace, kde a s čím mají potíže. Nejefektivnější zpětnou vazbou na adaptaci je rozhovor přímého nadřízeného se zaměstnancem, protože bezprostřední nadřízený má možnosti řešit pracovní a sociální záležitosti na pracovišti. Výsledkem procesu adaptace je adaptovaný zaměstnanec, kterého charakterizují odvedené výsledky práce z hlediska kvantifikovaných a slovně hodnotitelných kritérií a začlenění do sociálních vztahů, tzn. jak aktivně a často nový zaměstnanec spolupracoval s kolegy na pracovišti.

Adaptační plán zpravidla stanoví, s jakými informacemi a dokumenty by se měl v průběhu adaptace seznámit, jaká školení, případně osobní setkání by měl absolvovat, jakými organizačními útvary by měl projít (případně jakou dobu by v nich měl strávit) a na kdy jsou naplánovány hlavní kontrolní body jeho adaptace, zpravidla s rozhovory s nadřízeným nebo zástupcem personálního úseku. Adaptovanost nového zaměstnance posuzuje přímý nadřízený, popř. vedoucí organizační jednotky, patron nebo spolupracovníci. Jejich výpověď může být doplněna o vyjádření hodnoceného, jak vidí proces adaptace ze svého úhlu pohledu. Hodnocení úrovně adaptovanosti vypovídá o spokojenosti zaměstnance s prací, o jeho integraci do skupiny a systémů organizace. Personálnímu útvaru poskytuje informace použitelné ke zdokonalování adaptačního programu (Dvořáková 2007, Urban 2013).

Kariéra a její vymezení

Pojem kariéra většinou není jednoznačně vykládán, existují jeho různé definice. V širším slova smyslu je pojmem kariéra myšlena část životní cesty člověka, která souvisí

s jeho pracovními aktivitami a s jeho zařazením do činností organizace, nebo s jeho prací pro takové organizace (Tureckiová 2004). Palán a kol. (2002, s. 93) definují kariéru jako „*profesionální životní dráhu, posloupnost pracovních míst, které pracovník zaujímal v průběhu svého ekonomicky aktivního života*“. Kariéru můžeme chápat také jako kontinuální získávání pracovních zkušeností během určitého časového období (Boudreau 1993). Různá pracovní místa a pracovní role, které člověk vystřídá, jsou výsledkem jak záměrných rozhodnutí, tak i příležitostí, které se člověku v průběhu života naskytnou. Je důležité si kariéru spojovat nejen s jednotlivci. Zásadní roli hraje také pro organizace, které prostřednictvím jednotlivců naplňují plánované cíle.

Kariéru jako celoživotní proces pracovníka od nástupu do zaměstnání po jeho odchod do důchodu najdeme u Kociánové (2010) a Vendela (2008). Za opačný přístup k vymezení kariéry lze považovat vymezení pracovní kariéry v rámci podnikového prostředí (Dvořáková 2004, Kociánová 2010, Heller 2004), u kterých je hodnoceno postavení pracovníka v podniku, úspěchy a nedostatky, dosažená ocenění apod. Z hlediska časového vývoje byla kariéra v období koncepce personálního řízení chápána jako postup nahoru, který znamenal pracovní úspěch.

S postupným růstem významnosti lidských zdrojů, nezbytnosti kontinuity vzdělávání a rozvoje zaměstnanců se měnilo i pojetí kariéry. Současné pojetí kariéry je širší než klasické chápání kariéry jako postupu v hierarchii podniku směrem vzhůru, neboť uznává při skládání mozaiky kariéry vícečetné trasy kariéry. Zaměstnanec má možnost volby, zda postupovat v kariéře směrem vzhůru, ať již vertikálně, diagonálně, nebo jako specialista (Branham 2004, Evangelu 2009). Kariéra jedince je limitována jeho osobnostním profilem, odbornými a morálními vlastnostmi, jeho aspiracemi a postoji a v neposlední řadě i prostředím, ve kterém vyrůstal (Armstrong 2007, Colvin 2010, Dvořáková 2004, Milkovich a Boudreau 1993, Vronský 2012). Budování osobní kariéry by nemělo přerůst v honbu za osobním prospěchem, kariérový postup by neměl být doprovázen neetickým jednáním a bezohledností (Branham 2004, Váchal a Pártlová 2008, Dvořáková 2004, Citrin 2008).

V odborné literatuře se setkáváme s různými typologiemi profesních kariér. Shrnutí provedla Horalíková (2008), která vypracovala určitý přehled různých kariérových drah pracovníka s promítnutím dvou základních přístupových rovin (rovina osobního rozvoje

a podnikový kariérový růst) s agregací do typů profesní kariéry. Typologie podle Horalíkové (2008) následuje níže.

Členění kariéry podle modelových typů profesní kariéry:

- stálá struktura profesní kariéry – pracovník v průběhu života nemění profesi,
- stálá struktura profesionální kariéry provázená přechodem do řídících funkcí – pracovník postupně přebírá rostoucí řídící odpovědnost,
- nestálá struktura profesionální kariéry – dochází k časté změně pracovního zařazení.

Členění podle kariérových koncepcí:

- trojúhelník – situace v malém podniku, každý nastupuje na nejnižší pozici a postupně se podle svých zásluh posouvá na vyšší pozice,
- žebřík – v podnicích s pevnou hierarchickou strukturou; pravidelný postup zdola nahoru na vyšší místa,
- spirála – pracovník mění pozice podle aktuálního stavu a potřeb podniku. Současně však dbá o postup směrem nahoru,
- stálý stav – charakteristický pro odborníky, kteří vidí svou budoucnost jen v rámci vymezeného okruhu působnosti (vědci),
- přechodná kariéra – pracovník přijímá zaměstnání jen na určitou dobu, která mu vyhovuje, jakmile se mu přestanou podmínky líbit, hledá jiné zaměstnání,
- cestování – pracovník přistupuje ke kariéře jako turista, který navštěvuje různé země. Touží poznávat nové lidi, získávat nové poznatky, nové způsoby řízení. Po čase je nespokojený a cítí potřebu změny,
- opičí ráj – neustálá změna v rámci podniku. Pohyb v rámci systemizace nahoru a dolů, mezi různými organizačními složkami je považován za samozřejmost,
- horská dráha – postihuje lidi, kteří se přesouvají od jednoho místa k druhému podle toho, jak se jim naskytne příležitost.

Řízení a plánování kariéry

Cílem řízení kariéry v organizaci *„je optimalizace mezi potřebami, možnostmi a očekáváními člověka a organizace“* (Bělohlávek 1996, s. 299). V rámci procesu tvorby, řízení a plánování kariéry se užívá pojem procesní kariérový management (kariérový management), ve kterém je definován postup tvorby profesních kariérových plánů (Weihrich 1982, Graham a Bennett 1991, Milkovich a Boudreau 1993, Baruch 2004, Armstrong 2007, Bartoníčková 2007, Koubek 2007, Colvin 2010, Kirovová 2011). Nástrojem pro dosažení takové harmonizace je např. popis pracovní pozice, správný výběr a rozvoj nových i stávajících pracovníků k dosažení požadovaných kompetencí a kariérový plán, který řeší soulad mezi potřebami pracovníka a organizace. Plánování kariéry je stále se opakující proces v pracovním životě jedince. Znamená spojování aspirací jednotlivce s možnostmi konkrétního podniku (Donnelly et al. 1997, Armstrong 2007). Při plánování kariéry má hlavní slovo jedinec, podporovaný podnikem, vlastní řízení kariéry představují veškeré činnosti podniku směřující k zajištění prospěšného lidského potenciálu do budoucnosti (Armstrong 2007).

Plánování kariéry je rozhodující součástí řízení kariéry, ve kterém jsou použity *„všechny informace o požadavcích organizace, o hodnocení pracovního výkonu a potenciálu a transformuje je do podoby individuálních plánů rozvoje kariéry a obecných systémů rozvoje pracovníků a manažerů“* (Armstrong 2002, s. 339). Plánování kariéry musí vždy odpovídat potřebám firmy a zároveň by mělo uspokojovat potřeby jedince. To znamená, že potřeby organizace nebudou uspokojeny, pokud budou zanedbávány individuální potřeby. Plánování kariéry je proces, ve kterém je aktivně řízena kariéra jednotlivce; pracovník zvažuje svou osobní potřebu rozvoje a rozhodne se, jak nejlépe můžete přistupovat k možnostem dalšího vývoje. To napomáhá identifikovat faktory, které jsou důležité ve zvolené profesi, a budovat obraz priorit pracovníka, pokud jde o dovednosti, zájmy a motivaci. Lidé, kteří byli ve stejné roli delší dobu, mohou přehodnotit svou kariéru a rozpoznat nové příležitosti, mezery ve znalostech či dovednostech nebo zkušenostech a zvážit, zda si případné mezery doplní, nebo je splní nějakým jiným způsobem (třeba zkušeností). Pracovník by měl při budování své profesní kariéry zohlednit následující doporučení:

- zvážit, co chce, nebo potřebuje od své kariéry a co může nabídnout na oplátku,

- rozpoznat své přenositelné dovednosti a kompetence, které už vyvinul v průběhu času,
- rozvíjet jeden nebo více profesních cílů,
- být flexibilní ke změnám, takže může využít příležitosti, jak se osvědčit,
- podporovat přesný profil: maximalizovat své silné stránky, uznávat své nedostatky či nezkušenosti a řešit je,
- plán pro budoucnost – nikdy ho nepřerušit, i když se blíží důchod (Chambers 2016).

V podnikové praxi jsou pro plánování kariéry nejvíce využívány rozvojové kariérové plány, zpracovávané pro řídící pracovníky na všech stupních řízení. V řadě podniků se v současné době zavádějí profesní rozvojové plány pro odborné pracovníky a další vybrané profese. Tyto plány dnes tvoří páteř kariérového růstu zaměstnanců podniku. Vedle tohoto základního nástroje se využívají dále kariérové mapy a trasy, méně pak plány zastupitelnosti, personálních rezerv a následnictví. V praxi je používán v případě potřeby i program nástupnictví nebo jiné motivační a stimulační procesy, jako jsou povýšení či přeřazení. Uvedené metody či principy jsou používány ve výchově nových manažerů, v rámci restrukturalizace podniku či v souvislosti se změnou v personální politice podniku s ohledem na změny probíhající v podnikovém prostředí včetně inovačního procesu.

Rozvojový (kariérový) plán

Při plánování kariéry má klíčovou roli kariérový plán (jinak nazývaný také rozvojový plán, plán osobního rozvoje), kterým prochází kariérová dráha, jež často obsahuje i plány zastupitelnosti či plány rotace (Hroník 2007). Je základní a nejrozšířenější metodou v oblasti plánování kariéry. Rozvojový plán navazuje na hodnocení pracovníků, kde nadřízený spolu s hodnoceným dospějí k dohodě o rozvoji, ve které probíhá základní zadání – rozvojové cíle a oblasti. Za opuštěnou lze považovat praxi, kdy sestavení rozvojového plánu měl ve své zodpovědnosti specialista rozvoje lidských zdrojů. Rozvojový plán je v současné době záležitostí bezprostředního nadřízeného a samotného pracovníka. Ti v rámci pravidelného hodnocení zaměstnanců hodnotí naplňování již zpracovaného plánu, v případě nového pracovníka je pod vedením

nadřízeného v součinnosti s příslušným zaměstnancem zpracován. Rozvojový plán obsahuje jak oblast vzdělávací, tak i oblast praktických dovedností, jsou zde podchyceny základní procesní aktivity příslušející k pracovnímu místu, které zaměstnanec vykonává. Součástí plánu jsou i limity, zejména finanční.

Výsledkem procesu plánování je plán kariéry. Ten představuje sekvenci jednotlivých rozvojových aktivit, které zahrnují vzdělávání, osvojování si znalostí a zkušeností. Nemusí nutně směřovat k povýšení, ale může se zaměřovat i na přechod k důležitější práci využívající lépe dovednosti a schopnosti (Dvořáková 2004, Koubek 2007). Pomocí rozvojového plánu jsou stanoveny postupové kariérní cíle, termíny jejich dosažení, měřitelné indikátory plnění a očekávané přínosy pro zaměstnance a podnik. Ke kariérovým cílům je zpracována časová dimenze plnění ve vzájemné provázanosti. Zpracování probíhá v těsné návaznosti na business plány organizace. Kariérní plánování hraje významnou roli zejména v situacích popsaných níže v dalších odstavcích.

Podnik se chce transformovat na výkonově orientovanou organizaci, resp. na vyšší výkonovou organizaci. Příčinou může být vážně ohrožená pozice firmy na trhu, změna přístupu ze strany akcionářů či vrcholového vedení. Stagnující firma potřebuje identifikovat klíčové kompetence svých zaměstnanců. Pokud chce na trhu obstát, musí identifikovat i budoucí požadavky ze strany zákazníků a připravit se na ně. Častá je situace, kdy podnik musí nastoupit cestu finančních úspor včetně mzdových, tedy potřebuje zajistit vyšší výkon s menším počtem zaměstnanců.

Firmy se spojují nebo procházejí organizační změnou. Při fúzi firem jsou téměř všechny pozice zdvojené a je třeba přijmout rozhodnutí, co s přebytečnými pracovníky. Je důležité co nejobjektivněji rozhodnout, kteří pracovníci zůstanou a kteří budou muset firmu opustit. Rozhodnutí na základě posouzení míry rozvoje kompetencí může v budoucnu zajistit úspěšné fungování firmy. Výsledky stávajících, resp. nově povýšených manažerů jsou nedostatečné. Manažeři po krátké době působení na vyšší pozici odcházejí, nebo svoje úkoly nezvládají.

V současné podnikové praxi zaznívají názory, že investování do mladých manažerů je rizikové. Je to často odůvodňováno jejich možným odchodem. Tato tvrzení je potřebné odmítnout, současně to vyjadřuje i stav samotné organizace, kdy její vrcholové vedení není samo přesvědčeno o rozvoji svého podniku. Podniky, které nedostatečně investují

do svých zaměstnanců, zejména mladých, se obávají, že náklady vložené do těchto pracovníků, bude využívat konkurence. Skutečnost je však podstatně jiná. Pracovníci často odcházejí, protože se necítí ve své pracovní pozici jisti a postrádají právě zapojení do rozvojových plánů. Ti nejschopnější zase odcházejí proto, že firma do nich neinvestuje, tedy neinvestuje do svého budoucího rozvoje. Pracovníci nevidí perspektivu svého růstu. Proto se rozhodnou uplatnit své dovednosti u jiného zaměstnavatele, který jim dá větší prostor.

Pro úspěšné kariérové podnikové plánování je vhodné, aby se organizace věnovala i aspektům jednotlivých pracovních pozic:

- Identifikování klíčových pozic z pohledu budoucích očekávání. Které pozice jsou pro naplnění strategie firmy klíčové? Jak na ně pracovníky připravujeme? Jaké požadavky na ně budou kladeny v horizontu tří, pěti let?

- Vytvoření kompetenčních modelů pro kritické pozice a pro pozice na ně navazující. V rámci tvorby kompetenčních modelů je třeba, aby tyto byly identifikovány i pro pozice hierarchicky a funkčně příbuzné. Je důležité umět identifikovat a kombinovat cestu v kariérním růstu přes jednotlivé pozice v hierarchickém žebříčku s potřebnými kompetencemi pro vynikající výkon.

- Posouzení kandidátů vzhledem k požadovaným kompetencím. Úkolem organizace v této fázi je vybrat nejvhodnější způsob hodnocení kompetencí identifikovaných v kroku 2. Je vhodné na jednotlivých hierarchických úrovních organizace kombinovat různé způsoby hodnocení (360stupňová zpětná vazba, CBI, assessment). Počet podřízených prudce roste, když se pohybujeme v organizační struktuře směrem dolů, čímž se zvyšují při realizaci hodnocení nároky na čas a finance.

- Rozhodnutí o tom, kdo bude povýšen a kdo ne. Na základě hodnocení firma rozhodne o povýšení. Navíc je možné připravit další rozvojové programy v identifikovaných kompetencích, a to nejen pro povýšené manažery. Motivuje to neúspěšné, ale pro firmu cenné pracovníky, aby hledali další možnosti svého uplatnění ve firmě a předčasně ji neopouštěli.

- Zajistit průběžnou přípravu manažerů i dalších odborných pracovníků v rámci zastupitelnosti. Průběžná příprava rezerv je klíčovou charakteristikou úspěšných firem. Vždy jsou o krok napřed a umí proaktivně ovlivňovat dění na trhu – na rozdíl od firem, které jen nákladnými korekčními kroky dohánějí ty nejlepší (Kubeš, Spillerová a Kurnický 2004, Pilařová 2016, Uhlig 2008).

Proces zpracování rozvojového plánu

Podle Koubka (2007) má proces zpracování rozvojového plánu individuální charakter a probíhá v těchto etapách:

- v koordinaci personálního útvaru či personalisty a bezprostředních nadřízených si zaměstnanci ohodnotí své individuální schopnosti, zvažují své zájmy a stanovují své pracovní cíle,
- přímý nadřízený v zastoupení podniku hodnotí individuální schopnosti a rozvojový potenciál každého zaměstnance,
- prostřednictvím osobních pohovorů zaměstnanec získá informace o tom, jaké se mu nabízejí možnosti kariérového růstu a jakého kariérového postupu může v podniku dosáhnout,
- přímý nadřízený a zaměstnanec vypracují kariérové cíle pro zaměstnance ve struktuře s časovou dimenzí.

Na postup zpracování rozvojového plánu i jeho obsah jsou různé názory a neexistuje jednotný postup a konsenzus v této problematice. Názory se různí na jednotlivé postupové kroky a jejich významnost, kdy např. za první etapu v plánování kariéry zaměstnance označují Kleibl, Dvořáková a Šubrt (2001), Hroník (2006), Schmidt (2011) a Zidle (2011) zpracování vlastní hodnotové orientace u příslušného pracovníka z pohledu, co chce sám dosáhnout a co od práce očekává. Autoři Dvořáková (2004), Barták (2007), Armstrong (2007) a Kociánová (2010) zase preferují jak obsah rozvojového plánu, tak zejména jeho stránku implementace v podnikové praxi. Weather (1992), Urban (2003), Branham (2009), Pártlová a Váchal (2008) a Schmidt (2011) doporučují orientovat rozvojové plány na pracovní výkon zaměstnance a jeho zkvalitnění. Oproti tomu Dvořáková (2004), Koubek (2004), Armstrong (2007) a Kociánová (2010) kladou důraz na odborná školení, praktické instruktáže a pracovní

poradenství. Plánování rozvoje probíhá zpravidla během pravidelných hodnocení, mnohé podniky provádí diskuse týkající se kariérního rozvoje zaměstnanců s odstupem šesti měsíců od pravidelných ročních hodnocení nebo alespoň jednou ročně nezávisle na pravidelném hodnocení (Branham 2009).

V některých podnicích jsou místo kariérových plánů vypracovávány plány kariérového portfolia zaměstnance. Handy (1989), který vypracoval teorii kariérového portfolia, popisuje kariéru zaměstnance jako soubor schopností a dovedností, které jedinec může nabídnout celé řadě klientů. Zaměstnanci-specialisté by měli být přijímáni do podniku na řešení vysoce odborných úkolů a není vhodné je najímat pouze jako investice do budoucna. Tento přístup umožňuje top managementu soustředit se na strategický rozvoj klíčových pracovníků a tím rozhodujících hodnototvorných činností. Hlavní výhodou kariérového portfolia je především větší flexibilita v pracovním životě, také variabilita pracovních činností a možnost zapojení se do zajímavých a profesně odlišných pracovních aktivit. Na druhou stranu se pracovník musí spoléhat na vlastní schopnosti a schopnost převzít zodpovědnost a řídit svoji kariéru sám za sebe. Kariérové portfolio je tak ideální příležitostí, jak aktivně ovlivnit svoji kariéru ve smyslu seberealizace a naplnění osobních cílů (Fenwick 2005).

Dalším směrem při řešení osobnostního rozvoje zaměstnanců je tzv. kariéra bez hranic („boundaryless career“). Jedná se o typ kariéry, který je zaměřený na otevřený, různorodý a méně strukturovaný systém plánování kariéry (Baruch 2004). Zaměstnanec by měl mít dostatek schopností a zkušeností, které využívá pro snadné navazování kontaktů. Současně tyto zkušenosti využívá ve spolupráci s ostatními lidmi. Pracovníci jsou více zaměřeni na využívání příležitostí, které se neustále objevují. Zaměstnanci musí brát v úvahu subjektivní preference jednotlivců a individuálně reagovat na priority v představě o kariéře u různých lidí. Úspěch je spíše posuzován a hodnocen podle dílčích úspěchů, podle znalostí a získaných dovedností, které mohou být uplatněny při různých příležitostech. Kariéra bez hranic se opírá především o nezávislost pracovníka, který má svobodu volby udělat radikální změny směřování své vlastní kariéry a sbírat zkušenosti od různých zaměstnavatelů v různých časových intervalech podle svých vlastních preferencí (Holland 2006).

Výrazně odlišný postup při zpracování rozvojových kariérových plánů rozvinul Weihrich (1982). Jeho přístup lze označit jako strategický přístup k plánování kariéry.

Podrobně hodnotí vnitřní i vnější prostředí podniku, plán má formu strategií ve variantním pojetí. Zaměstnanec má vypracovaný osobní profil, ve kterém se odráží individuální schopnosti, jsou popsány jeho zájmy, stanoveny jeho postoje, hodnoty, osobnost a charakter. Dále jsou zpracovány u zaměstnance dlouhodobé osobní a profesní cíle s tím, že zaměstnanec si stanovuje cíle v návaznosti na podnik. Při tomto zpracování se používá metoda SMART, která specifikuje správně stanoveného cíle. Zcela novým prvkem v plánu je popis a kvantifikace podnikového prostředí, kdy se využívá např. metoda STEP pro analýzu vnějšího prostředí a mezoprostředí. Využíván je i Porterův model k popisu konkurenčního prostředí. Za účelem správného nastavení kariérových cílů se analyzuje i vývoj ekonomiky, pracovních příležitosti, daňová politika, zásady vládnoucí strany, demografický vývoj. Možné je využití i metody scénářů.

Z analýz vnitřního prostředí lze použít i klíčové faktory úspěchu a analýzu konkurenceschopnosti (Weihrich 1982, Thompson 2001). Za účelem diferenciace zaměstnanců z hlediska vhodnosti k jednotlivým profesím a procesům se analyzují silné a slabé stránky zaměstnance. Analyzují se:

- technické dovednosti – užívání metod, procesů,
- lidské dovednosti – jednání s lidmi, vytváření hodnoty prostřednictvím lidí jako týmu, entusiasmus
- koncepční dovednosti – schopnost rozpoznat důležité prvky celého obrazu,
- designové dovednosti – schopnost najít problém a prakticky ho vyřešit (Weihrich 1982).

Na závěr celého procesu jsou zpracovány strategické kariérové alternativy, při nichž se využívá SWOT analýza, aplikovaná v nejobecnější rovině pro hodnocení podniku.

Kariérové mapy, dráhy a trasy

Výstupem z hodnotícího pohovoru a následného zpracování závěrů může být již uvedený kariérový plán, nebo kariérová mapa. Ta vyjadřuje plán odborného růstu zaměstnance, jeho kariérového postupu včetně výčtu pracovních pozic, na které může být zaměstnanec delegován (Váchal a Vochozka 2013). Základ pro zpracování

kariérových map se získává již u přijímacího pohovoru se zaměstnancem, kde je zaměstnanec dotazován na své představy o kariérovém postupu a odborném růstu (Váchal, Pártlová, 2008). Obdobně je zaměřena metoda kariérových tras, někdy též označovaná jako kariérové dráhy, které vyjadřují posloupnost a návaznost pracovních míst a pracovních funkcí, jež zaměstnanec už zastával, resp. na něž by měl postupovat.

Teorií kariérových tras se zabývají naši i zahraniční autoři jako např. Dvořáková (2004), Koubek (2004), Kociánová (2010), Urban (2013), Donnelly et al. (1997), Heller (2004), Armstrong (2007), Evangelu (2009), Branham (2009) a Schmidt (2011). Kariérové trasy lze definovat jako množinu bodů (pracovních pozic), po kterých by měl zaměstnanec v podniku postupovat v průběhu svého pracovního působení v podniku. Pro každý bod jsou pak specifikovány kompetenční soubory, které musí zaměstnanec naplnit, aby mohl být na příslušnou pozici přiřazen. Jednotlivé kariérové dráhy se u zaměstnance v průběhu jeho pracovního života prolínají, kříží, někdy nastává tzv. negativní efekt, kdy zaměstnanec nestoupá po vertikále ani po horizontále, nýbrž na kariérovém žebříčku klesá, či stagnuje. Rozhodující je vždy spokojenost zaměstnance a toto je potřebné považovat za prioritní měřítko kvality kariérových drah (Branham 2004, Váchal a Pártlová 2008, Schmidt 2011, Urban 2013, Straková a kol. 2016).

Teorií kariérových drah se nejvíce zabývali autoři Donnelly et al. (1997), Monroe (2007), zejména Branham v roce 2009 provedl ucelenou klasifikaci tras kariérového růstu. Stručně lze tyto trasy charakterizovat takto:

- Trasa lineárního postupu, kdy se zaměstnanec pohybuje směrem vzhůru, tedy vertikálně od výchozí základny až do řídících úrovní včetně top managementu. Jde tedy o pohyb zaměstnance se stoupající úrovní v rámci tradičního kariérového žebříčku podniku. Tento postup doprovází vyšší finanční ocenění a vyšší stupeň odpovědnosti. Zpravidla je zde indikována vysoká míra uspokojení, pocitu samostatnosti v rozhodování a nezávislosti.

- Expertní trasa, pro kterou je charakteristický stav, kdy se zaměstnanec stává v podniku uznávanou a současně nenahraditelnou autoritou se soustavným prohlubováním své odbornosti. Takto vyprofilovaný zaměstnanec je zpravidla nositelem inovačního procesu, vyhledává nové příležitosti a tvoří přidanou hodnotu u hmotných i nehmotných výstupů.

- Spirálová trasa, kdy základem je předcházející pozice a přesun na pozici vyšší za současně zvýšených kompetencí. V praxi to znamená posun zaměstnance ze stávající funkce do funkcí postupně vyšších, náročnějších a zodpovědnějších. Uplatnění této trasy předpokládá otevřenost řídící struktury na horizontální úrovni řízení.

- Trasa se střídajícími pozicemi, kdy zaměstnanec přechází do pozic, které na sebe jak odborně, tak funkčně nenavazují. Je vhodná pro zaměstnance, kteří jsou flexibilní, s vysokou mírou adaptability, a vhodná je též u podniků, které nemají pevně ukotven svůj výrobní program. Je zde určité riziko fluktuace zaměstnanců a u některých pak lze pozorovat přecenění svých znalostí a dovedností.

V malých a středních firmách není příliš prostoru pro vytváření kariérové dráhy. Ovšem kariéra po určité dráze probíhá i u zaměstnanců těchto firem, často od projektu k projektu. Právě pohyb mezi projekty zastupuje interní mobilitu a také rozmanitost práce.

V současné době je v podnikové sféře vyvoláván tlak na zjednodušování organizačních a řídících struktur. To přirozeně vyvolává poptávku po nových kariérových trasách u zaměstnanců. Základem by měly být ne vertikální trasy, ale pohyb zaměstnanců po horizontální úrovni, tedy tvorba horizontálních kariérových tras. Tyto by odpovídaly ne strmým, ale plochým organizačním strukturám. Je to důsledek snížení počtu postupových manažerských pozic na vertikální úrovni na úkor funkčních horizontálních pracovních míst na stejné řídící úrovni. To by přispělo i k tvorbě mobilních týmových rolí a pracovních kolektivů. U takto ustavených pracovních týmů se předpokládá rozložení pracovních rizik mezi všechny členy týmu, vedoucí tohoto týmu by měl být zaměstnanec s nejvyšší přirozenou autoritou.

V posledních letech se ukazuje, že v podniku se prosadí jen takoví vedoucí skupiny a specialisté, kteří se spoléhají na své kompetence a schopnosti a jejichž profil je jasně definovaný a nezávislý (Schmidt 2011). Nejvíce jsou v podnikové praxi rozšířeny v oblasti plánování rozvoje pracovníků rozvojové plány (kariérové plány rozvoje) a jako pomocné metody pak kariérové trasy (mapy a dráhy). Význam lidských zdrojů obecně narůstá a lze předpokládat, že i řízení rozvoje lidských zdrojů bude na úrovni nových

poznatků v oblasti technicko-technologického vývoje. Případné rozevírání nůžek mezi těmito dvěma atributy by mělo pro podnikovou praxi negativní dopady.

Zdroje:

Adaptační plán. In: *chovani.eu* [online]. FormSoft s.r.o. [cit. 2016-07-28]. Dostupné z: http://www.chovani.eu/adaptacni-plan/c910

ARMSTRONG, M., 2002. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada. ISBN 80-247-0469-2.

ARMSTRONG, M., 2007. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1407-3.

BARTÁK, J., 2007. *Vzdělávání ve firmě*. Praha: Alfa. ISBN 978-80-86851-68-6.

BARTONÍČKOVÁ, M., 2007. *Kariérový koučink*. Praha: Alfa Publishing. ISBN 978-80-86851-51-8.

BARTOŇKOVÁ, H., 2010. *Firemní vzdělávání*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2914-5.

BARUCH, Y., 2004. Transforming careers: from linear to multidirectional career paths Organizational and individual perspectives. *Career Development International* [online]. Emerald Group Publishing Limited, **9**(1), 58-73 [2011-12-20]. ISSN: 1362-0436. Dostupné z: doi: http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/13620430410518147

BĚLOHLÁVEK, F. 1996. *Organizační chování*. Olomouc: Rubico. ISBN 80-85839-09-1.

BOONE, L. E. a D. L. KURTZ, 1992. *Management*. 4th ed. New York: Mc Graw-Hill. ISBN 0-07-540964-X.

BOUDREAU, J. W., 1993. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada. ISBN 80-85623-29-3.

BRANHAM, L., 2004. *Jak si udržet nejlepší zaměstnance*. Brno: Computer Press. ISBN 80-251-0223-7.

BRANHAM, L., 2009. *7 skrytých důvodů proč zaměstnanci odchází z firem*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2903-9.

CITRIN, J., 2008. *The three principles of career management* [online]. [cit. 2011-12-20]. Dostupné z: http://www.spencestuart.com/yourcaree/management/1253.

COLVIN, G., 2010. *Talent nerozhoduje: čím se ti nejlepší skutečně liší od ostatních*. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-1926-6.

DONNELLY, J. H. et al., 1997. M*anagement*. Praha: Grada. ISBN 80-7169-422-3.

DVOŘÁKOVÁ, Z., 2004. *Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck. ISBN 80-7179-468-6.

DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol., 2007. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7179-893-4.

DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol., 2012. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-347-9.

EVANGELU, J. E., 2009. *Diagnostické metody v personalistice*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2607-6.

FENWICK, T., 2005). Conceptions of critical HRD: dilemmas for theory and practice. *Human Resource Development International*. **8**(3), 225-238.

GRAHAM, H. T. a R. BENNETT, 1991. *Human Resources Management*. 6th ed. London: Pitman Publ. ISBN 0-7121-1028-3.

HANDY, Ch., 1989. *The age of unreason*. Boston: Harvard Business School Pr. ISBN 0-87584-301-8.

HELLER, R., 2004. *Manuál manažera*. Praha: Euromedia Group-Ikar. ISBN 80-249-0465-9.

HOLLAND, D. K., 2006. *Branding for nonprofits: developing identity with integrity*. New York: Allworth Press. ISBN 1-58115-434-8.

HORALÍKOVÁ, M., 2008. *Personální řízení*. 1. dotisk. Praha: Česká zemědělská univerzita. ISBN 978-80-213-1585-3.

HRONÍK, F., 2006. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1457-8.

HRONÍK, F., 2007. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1457-8.

CHAMBERS, R., 2016. *Career Planning for Everyone in the NHS: The Toolkit*. CRC Press. ISBN 978-1-138-03051-0.

KASPER, H. a W. MAYRHOFER, 2005. *Personální management, řízení, organizace*. Praha: Linde. ISBN 80-86131-57-2.

KIROVOVÁ, I., 2011. Od tradiční kariéry k současným kariérním koncepcím. *Československá psychologie*. **55**(4), 316–331. ISSN 0009-062X.

KLEIBL, J., DVOŘÁKOVÁ, Z. a B. ŠUBRT, 2001. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck. ISBN 80-7179-389-2.

KOCIANOVÁ, R., 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOUBEK, J., 2004. *Řízení lidských zdrojů - Základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-033-3.
KOUBEK, J., 2007. *Řízení lidských zdrojů - Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-168-3.
KOUBEK, J., 2011. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada ISBN 978-80-247-3823-9.
KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D. a R. KURNICKÝ, 2004. *Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů*. Praha: Grada. ISBN 80-247-0698-9.
MILKOVICH, G. T. a J. W. BOUDREAU, 1993. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada. ISBN 80-85623-29-3.
MONROE, J., 2007. *Ideální kariéra a zaměstnání. Osobní poradce pro výběr nejlepší práce a kariéry*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1947-4.
PALÁN, J. F. a kol., 2012. *Řízení podnikových změn*. Praha: Česká zemědělská univerzita, Provozně ekonomická fakulta ve vydavatelství Credit. ISBN 80-213-0893-1.
PILAŘOVÁ, I., 2016. *Leadership & management development: role, úlohy a kompetence managerů a lídrů*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5721-6.
RYMEŠ, M., 1985. *Adaptace pracovníků a pracovních kolektivů*. Praha: Svoboda.
SCHMIDT, M., 2011. *40 největších mýtů o budování kariéry*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3740-9.
STRAKOVÁ, J., VOKOUN, M., VÁCHAL, J., STELLNER, F. a R. VANÍČKOVÁ, 2016. Řízení lidských zdrojů. In: *Jihočeský kraj v globální ekonomice*. Praha: Setoutbooks.cz, 179-191. ISBN 978-80-86277-82-0.
STÝBLO, J., 2008. *Management a lidé ve firmě*. Praha: Vysoká škola finanční a správní. ISBN 978-80-86754-98-7.
ŠEDIVÝ, M. a O. MEDLÍKOVÁ, 2011. *Úspěšná nezisková organizace*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4041-6.
ŠIKÝŘ, M., 2012. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4151-2.
ŠTIKAR, J., RYMEŠ, M., RIEGEL, K. a J. HOSKOVEC, 2003. *Psychologie ve světě práce*. Praha: Karolinum. ISBN 80-246-0448-5.
THOMPSON, J., 2011. *Employees want advancement opportunities more than better Compensation* [online]. bx.businessweek.com [cit. 2011-12-20]. Dostupné z: http://bx.businessweek.com/careermanagement/view?url=http%3A%2Fmilestonemotivation.com%2Fwaht-employeeswant-mor-than-money%2F
TURECKIOVÁ, M., 2004. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada. ISBN 80-247-0405-6.
UHLIG, B., 2008. *Time management: staňte se pánem svého času*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2661-8.
URBAN, J., 2003. *Řízení lidí v organizaci – personální rozměr managementu.* Praha: ASPI. ISBN 978-80-86395-46-4.
URBAN, J., 2013. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 2., rozš. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika. ISBN 978-80-7357-925-8.
URBAN, J., 2014. *Případové studie z managementu lidských zdrojů*. Praha: Ústav práva a právní vědy. ISBN 978-80-87974-03-2.
VÁCHAL, J. a P. PÁRTLOVÁ, 2008. *Personální management: řízení lidských zdrojů*. 2. vyd. České Budějovice: Vysoká škola technická a ekonomická v Českých Budějovicích. ISBN 978-80-903888-8-8.
VÁCHAL, J., VOCHOZKA, M. a kol., 2013. *Podnikové řízení*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4642-5.
VENDEL, Š., 2008. *Kariérní poradenství*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1731-9.
VOCHOZKA, M., MULAČ, P. a kol., 2012. *Podniková ekonomika*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4372-1.
VRONSKÝ, J., 2012. *Profesiografie a její praktické využití při řízení lidských zdrojů v organizaci*. Praha: Wolters Kluwer ČR. ISBN 978-80-7357-747-6.
WEATHER, W. B., 1992. *Lidský faktor a personální management*. Praha: Victoria Publishing. ISBN 978-8085-605-044.
WEIHRICH, H., 1982. Strategic career management. *Human resources management*. **21**(2), 58–66.
ZIDLE, M., 2011. Develop Your Career Exit Strategy Now… Before You Think You Need One! In: *www.career-development-help.com* [online]. [cit. 2011-12-20]. Dostupné z: http://www.career-development-help.com/career-exit-strategy.html

11 Odměňování zaměstnanců

Úvod

Zaměstnanec dostává za vykonanou práci od svého zaměstnavatele odměnu. V národním účetnictví se tyto odměny nazývají zaměstnanecké kompenzace (označení D1 v klasifikaci národního účetnictví ESA 2010) a obvykle se dělí na tři části (François a Derek 2014):

- Finanční, peněžní část odměny;
- Naturální, nepeněžní část odměny, benefity;
- Ostatní, satisfakce z pracovní pozice a prostředí, flexibilita.

Z pohledu zaměstnance jde o:

- veškerý peněžní příjem včetně povinných i dobrovolných sociálních příspěvků zaměstnavatelů,
- zaměstnanecké naturální benefity, k nimž patří např. možnost používat firemní mobilní telefon pro osobní účely,
- satisfakce ze smysluplné, oceněné práce, jež ho naplňuje a přináší mu nové poznatky či výzvy v prostředí, v němž je spokojen, a to díky schopným nadřízenými, kompetentním spolupracovníkům i pracovním podmínkám.

Finanční odměny, též náhrady zaměstnancům, rozlišujeme podle toho, v jakém sektoru se vyplácejí. Ve veřejném sektoru pobírají zaměstnanci plat, nejčastěji definovaný podle platových tříd a tabulek. Plat dostávají např. zaměstnanci na veřejných školách a zaměstnanci úřadů místní správy. V soukromém sektoru se vyplácí mzda, která sestává z finanční a naturální složky. Mzdy si definuje firma sama v rámci mzdové politiky a vytváří tzv. zaměstnanecké motivační plány, které mají obvykle podobu motivačních programů zaměstnanců (employee incentive plans) (Mondy a Martocchio 2015). Tyto plány mohou mít podobně jako ve veřejném sektoru podobu mzdových tabulek, avšak u velkých firem jsou zpravidla propracovanější a více navazují na strategické cíle podniku.

Tabulka 2: Podíl zaměstnaneckých kompenzací na HDP v %

Území	2006	2009	2013	2014	2015
Evropská unie (28)	46,7	48,6	47,7	47,6	47,4
Česká republika	39,7	40,0	40,9	40,2	39,9
Německo	48,7	50,6	50,5	50,7	50,7
Rakousko	45,8	47,6	47,9	48,0	48,1
Polsko	36,3	37,3	37,4	37,6	36,6
Slovensko	35,9	37,6	37,1	37,7	38,4

Zdroj: Eurostat, 2016.

Odměny zaměstnancům představují účetní položku, tvořící podstatnou část celkových nákladů zaměstnavatelů. V agregátním vyjádření se tento podíl pohybuje v České republice kolem 40 %, u našich vyspělejších sousedů v Německu a Rakousku činí zaměstnanecké náhrady až 50 % HDP (Tabulka 2). Jedná se tedy o podstatnou nákladovou položku, kterou firmy chtějí udržovat na nízké úrovni, avšak zároveň nemohou snižovat mzdy bezdůvodně, čelily by tím hrozbě odchodu klíčových zaměstnanců.

Při stanovování mzdové politiky zaměstnavatele omezuje institucionální a ekonomické okolí podniku. Ekonomové chápou instituce jako pravidla hry („game theory“, North 1990), jež musejí zaměstnavatelé dodržovat. Institucionální okolí stanovuje práva a povinnosti zaměstnavatelů a zaměstnanců v otázce smluvních zaměstnaneckých poměrů. Jedná se v první řadě o zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, dále pak o zákon č. 435/2004 Sb., zákon o zaměstnanosti, který mimo jiné upravuje opatření na podporu a dosažení rovného zacházení bez ohledu na pohlaví, rasový a etnický původ (Kahle et al. 2015). Vliv na tvorbu právních norem mají i profesní organizace, lobbyisté, obchodní komory či odbory, které se podílejí na vyjednávání mzdových požadavků. Ekonomické okolí, které je definováno strukturou národního hospodářství, tvoří základ pro zjišťování obvyklé výše mezd v konkrétním odvětví (Tabulka 3).

Tabulka 3: Úroveň mezd dle odvětvové klasifikace v České republice v roce 2015

Odvětví	Medián hrubé mzdy
Zemědělství, lesnictví a rybářství	21 474
Těžba a dobývání	30 409
Zpracovatelský průmysl	24 401
Výroba a rozvod elektřiny, plynu, tepla	36 611
Zásobování vodou, činnosti související s odpady	23 945
Stavebnictví	21 768
Obchod, opravy motorových vozidel	19 835
Doprava a skladování	23 542
Ubytování, stravování a pohostinství	12 288
Informační a komunikační činnosti	39 238
Peněžnictví a pojišťovnictví	37 790
Činnosti v oblasti nemovitostí	21 235
Profesní, vědecké a technické činnosti	25 813
Administrativní a podpůrné činnosti	15 410
Veřejná správa, obrana, sociální zabezpečení	31 388
Vzdělávání	28 488
Zdravotní a sociální péče	21 961
Kulturní, zábavní a rekreační činnosti	19 030
Ostatní činnosti	17 438

Zdroj: Informační systém o průměrném výdělku (2016).

Mezi další faktory ovlivňující tvorbu mzdových politik zaměstnavatelů patří politické okolí. Stát provádí aktivní a pasivní politiky zaměstnanosti a stanovuje minimální mzdy. Jedná se o opatření, která mohou přímo ovlivňovat proces tvorby mezd v podniku. Dále sem patří ostatní státní politiky (sociální, strukturální, inovační a další) či negativní prvky v ekonomice, jako je např. korupce a klientelismus. Ekologické okolí zahrnuje faktory specifické pro ochranu přírody. K dalším faktorům ovlivňujícím mzdy patří ochrana lidského zdraví, konkrétně vyšší odměna za nebezpečnou práci, v škodlivém prostředí anebo práci v noci. Etické a kulturní okolí definují morální hodnoty a tradice. Zde mzdovou tvorbu ovlivňují faktory jako diskriminace na základě pohlaví, rasy, sexuální orientace, náboženského vyznání či věku, nebo v neposlední řadě např.

nepotismus, tedy protěžování rodinných příslušníků na úkor ostatních zaměstnanců (Stimpson a Smith 2015).

Mikroekonomické faktory determinace mezd

Ekonomické okolí je důležité pro prvotní empirickou analýzu mezd a platů v národním hospodářství, resp. v konkrétním odvětví či profesi. Mikroekonomické faktory determinace mezd zohledňují, jak firma stanovuje mzdy dle ekonomické teorie a co ovlivňuje pracovníkovy preference při rozhodování o nabízeném počtu hodin při dané mzdové sazbě.

Nejvyšší mzdy se dle střední hodnoty, mediánových příjmů, vyplácejí v odvětvích zabývajících se činnostmi v oblasti informačních a komunikačních technologií, peněžnictví a pojišťovnictví či výroby energií. Naopak nejnižší mzdy převládají v odvětvích zaměřených na ubytovací činnosti, pohostinství, administrativní a podpůrné činnosti (Tabulka 4). V České republice převažuje zpracovatelský průmysl, kde se mzdy pohybují na mediánové úrovni ve výši 24 401 Kč za měsíční hrubou mzdu.

Tabulka 4: Úroveň mezd dle vybraných profesí v České republice v roce 2015

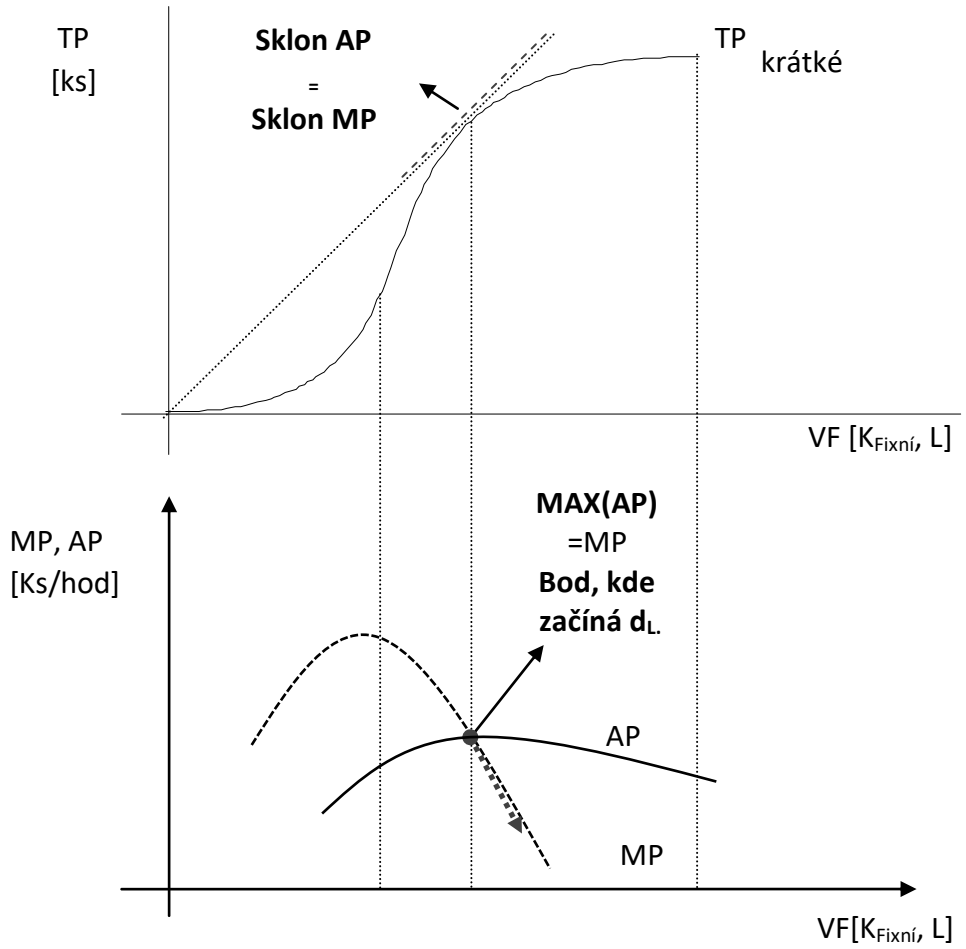
Profese	Medián hrubé mzdy
Řídící letového provozu	185 932
Nejvyšší představitelé velkých společností a institucí	121 988
Primáři v oblasti zdravotnictví	89 006
Personální náměstci (ředitelé)	79 464
Obchodní náměstci (ředitelé)	70 789
Řídící pracovníci v oblasti ICT	60 789
Podnikoví právníci	50 323
Specialisté v oblasti statistiky	40 117
Strojírenští technici	30 032
Mechanici a opraváři osobních automobilů	20 036
Číšníci a servírky	10 775

Zdroj: Informační systém o průměrném výdělku, 2016.

V rámci výzkumu průměrného výdělku se sleduje celkem přes 700 profesí, pro které jsou analyzovány aktuální průměrné a mediánové výdělky. V roce 2015 vydělávaly nejméně profese jako uklízeči a uklízečky, číšníci a servírky, pomocní pracovníci a

pracovnice, prodavači a prodavačky, obsluhy strojů, vrátní a hlídači. Jde o profese, které nejsou náročné na kvalifikaci, znalosti a dosažené vzdělání. Mediánovou mzdu v České republice v roce 2015, která činila 22 971,– Kč hrubého, dostávají montážní dělníci, praktičtí lékaři, všeobecné sestry, zámečníci, šéfkuchaři a sportovní instruktoři. Vyšší mzdu pak pobírali např. technici a specialisté v oblasti informačních technologií, datoví specialisté a řídící pracovníci. Jde o profese náročné na vzdělání i znalosti. Nejvyšší mzdy pobírají řídící pracovníci, specialisté, nejvyšší představitelé velkých společností a institucí a řídící letového provozu (Informační systém o průměrném výdělku, 2016).

Obrázek 7: Produkční funkce v krátkém období – odvození poptávky po práci



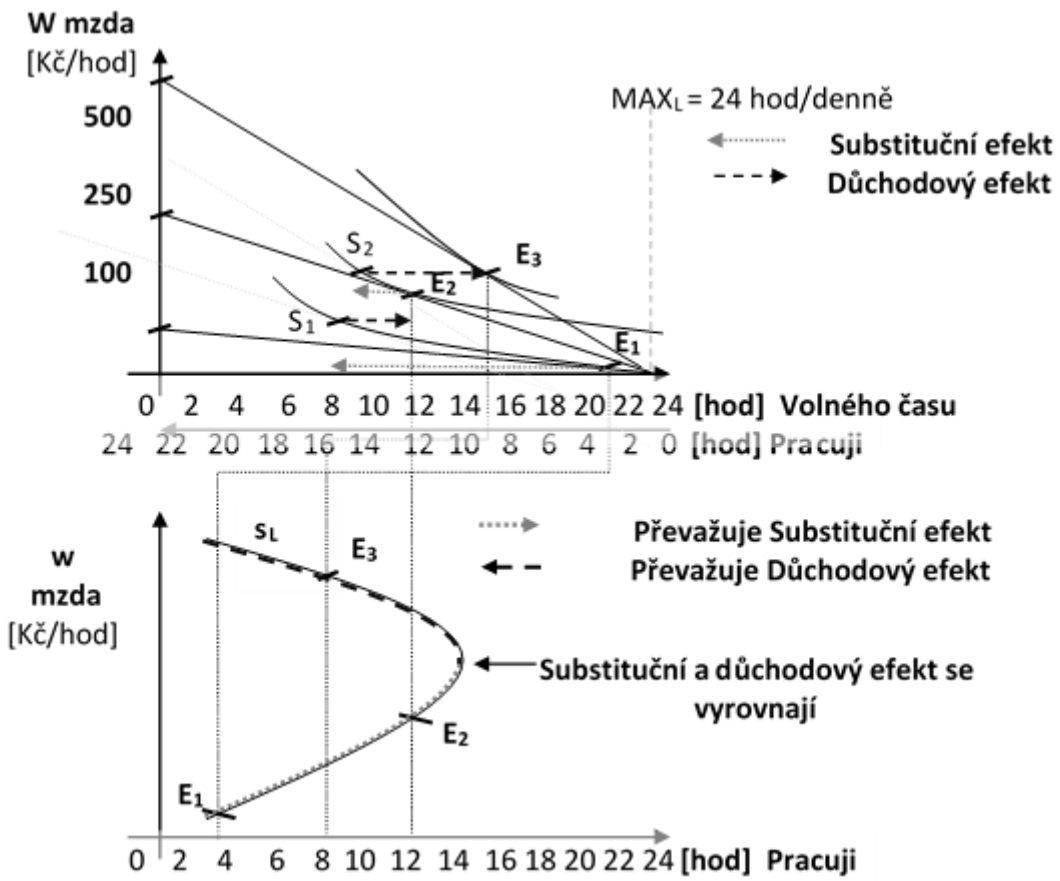
Zdroj: Vlastní.

Z mikroekonomické analýzy (Obrázek 7) lze vyvodit, že výše mzdy se odvíjí od poptávky po produkovaném množství firmy (TP). Pokud poptávka po produkci firmy roste, stoupá i potřeba poptávat (d_L) další pracovníky na trhu práce, popř. další výrobní faktory. To, jakou kombinaci výrobních faktorů firma zvolí, je v dlouhém období variabilní. V analýze jde obvykle o kombinaci pracovníků (L) a kapitálu (K), který si

lze představit jako výrobní nástroje. Mezní produkt práce (MP) zde ztotožňujeme se mzdovým ohodnocením. Mezní produkt je vyjádřen v kusech za hodinu a mzda má naturální charakter. Převod na peněžní hodinovou mzdu lze provést vynásobením počtu vyprodukovaných statků cenou statku na trhu výrobků a služeb.

Vzhledem k tomu, že výrobní faktor práce je pro firmy drahý, otevírají se nové možnosti zapojení strojů s umělou inteligencí do procesu výroby a manažerských rozhodovacích procesů (Parkes a Wellman 2015, Rotman 2013). Tyto postupné kroky lze sledovat v každodenním životě. Mnoho pracovních pozic vykonávají chytré stroje, např. automat na příjem láhví v supermarketu, vkladový bankomat, nebo samoobslužné pokladny. Všechny tyto technologie substituovaly dražší výrobní faktor v podobě pracovníka. Jinak řečeno, cena za elektřinu a opravu součástek je nižší než mzdové náklady na zaměstnance.

Obrázek 8: Substituční a důchodový efekt na trhu práce



Zdroj: Vlastní.

Mzdové požadavky pracovníka souvisejí s potřebou vydělávat více peněz na nákup statků při vyšší mzdové sazbě (substituční efekt, např. posun po indiferenční křivce z bodu E_1 do S_1) a zároveň jeho potřebou mít více volného času (důchodový efekt, např. posun na novou indiferenční křivku z bodu S_1 do E_2), jinými slovy – jako by si pracovník kupoval s vyšší mzdovou sazbou i volný čas (Obrázek 8). Intenzita důchodového a substitučního efektu je subjektivní, vyšší substituční efekt lze sledovat např. u workoholiků.

Zaměstnanecké motivační plány a programy

Odměny zaměstnancům jsou prostředkem ke zvýšení zaměstnanecké loajality. Odměna zaměstnance se skládá z přímé kompenzace za odvedenou práci v podobě mzdy, platu, motivační složky, různých bonusů a provizí a naturální kompenzace v podobě možnosti využívat firemních zdrojů (telefon, automobil a počítač) k soukromým účelům nebo např. možnost využít flexibilní pracovní doby. Mankiw (2014) uvádí také formu nepřímé kompenzace, tzv. kompenzující mzdové rozdíly. Jde např. o přívětivost pracovního prostředí, různá pracovní ocenění a uznání v kolektivu, dobré jméno firmy, dojezdová vzdálenost anebo přítomnost přátel na pracovišti. Avšak tyto faktory se u každého zaměstnance liší, jsou subjektivní, takže je firma nemá vždy možnost plně kontrolovat.

Tvorbou motivačních plánů a programů se zabývá metoda strategické odměňování, jež plně využívá principů strategické analýzy podniku (Fotr et al. 2012). Zaměstnavatel musí definovat dlouhodobý plán a strategii podnikání jako pomyslný cíl, jehož chce v budoucnu dosáhnout. Poté může prostřednictvím klíčových manažerů definovat plány, které jsou vhodnou taktikou pro naplnění dlouhodobého cíle podnikání. Např. firma, jejímž dlouhodobým cílem je poskytovat nejlepší rychlé občerstvení na světě, bude spíše vytvářet motivační programy pro méně kvalifikované uchazeče o práci, aby dokázala zajistit potřebné množství pracovníků a zachovat nízké ceny občerstvení.

Kromě definování komponent mzdy se strategické odměňování zabývá např. problematikou povinností zaměstnanců, např. zda udržet v tajnosti výši platu, jaké jsou možnosti srovnávání platu zaměstnanců s konkurencí, s lidmi na stejné pozici na trhu a ve firmě. Dále řeší také problematiku přístupu k talentu ve firmě, klíčovým manažerským a vědeckým kapacitám, přístupu k řešení emočních problémů a rodinných

krizí nebo řeší podporu sociálních jistot v podobě zdravotního, penzijního a životního pojištění (Mondy a Martocchio 2015).

Hlavním úkolem strategického odměňování je tvorba motivačních programů, jejichž základ tvoří vhodná struktura přímé finanční kompenzace a struktura naturální kompenzace. Výchozím bodem pro stanovení přímé a naturální kompenzace jsou pro zaměstnavatele ceny práce na trhu, které mohou získat ze šetření o platech a mzdách v národním hospodářství, a analýza pracovních pozic a odměn uvnitř podniku. Výsledkem analýzy uvnitř podniku je obvykle formální definování určitých skupin zaměstnanců. Tyto skupiny jsou vymezeny zpravidla na základě dvou přístupů podle typu pracovní pozice (administrativa, dělnická pozice, analytik, prodejce, skladník apod.), nebo úrovně kompetence (znalosti ICT, jazyky, praxe, vzdělání, dovednosti, schopnosti).

Problémem prvního přístupu je, že zaměstnance po zisku pozice není motivován k dalšímu vzdělávání, proto se obvykle využívá kombinace obou přístupů, kdy každá dovednost a schopnost pracovníka na určité pozici vede obvykle k navýšení přímé finanční kompenzace. Žádost o zvýšení platu pak může mít podobu formuláře, kdy transparentně zohledňujeme zisk konkrétní nové kompetence a ověřujeme podpisem nadřízeného, který kvalitu nové kompetence dokáže zhodnotit.

Formy finančního odměňování

Dle ekonomické teorie by měly veškeré motivační programy zohledňovat platbu za výkon v podobě mezní produktivity pracovníka. Firma si proto klade otázku, jak přínosný je pro firmu pracovník z pohledu odvedené práce a jak tato práce přispívá k maximalizaci hodnoty podniku. Nejstarší formou odměňování je úkolová mzda, nebo též výkonová mzda, tedy množství odvedené práce za hodinu. Obvyklou formou motivace je zvýšení mzdové sazby při překročení určitého prahu produkce, např. vytvořených kusů produktu, vyřízených případů, zpracovaných dokumentů apod. (Tabulka 5). Této odměně při excelentním výkonu, který přesahuje standardy, říkáme zásluhová platba, jež závisí na individuálním výkonu zaměstnance. Tato platba se stává součástí základní mzdové sazby, nejde tedy o jednorázový bonus (Dessler 2013).

Tabulka 5: Příklad zásluhové platby při úkolové mzdě

Plnění úkol za směnu	0–20 Ks	21–40 Ks	41–50 Ks	51 a více ks
Mzdová sazba	85,– Kč za hodinu	90,– Kč za hodinu	97,– Kč za hodinu	110,– Kč za hodinu

Zdroj: Vlastní.

V případě odměňování obchodních zástupců je situace podobná. Součástí motivačních plánů je obvykle fixní mzdová složka s provizí za excelenci při překročení určitého množství, vyjádřeného v kusech nebo penězích. Vzhledem k existenci minimální mzdy v České republice nelze stanovit čistě provizní plány bez fixní složky mzdy. Sledujeme tak kombinovanou formu, kde fixní složku tvoří alespoň minimální mzda (Tabulka 6).

Tabulka 6: Příklad provizní platby pro obchodní zástupce

Objem zakázek v tis. Kč za kalendářní měsíc	0–100	100–999	1000–1499	1500 a více
Fixní mzda + provize v % z objemu zakázek	Minimální mzda	Minimální mzda + provize 1 %	Minimální mzda +provize 1,2 %	Minimální mzda +provize 1,5 %

Zdroj: Vlastní.

Motivační plány pro manažerské a exekutivní pozice obsahují zpravidla pevnou měsíční mzdovou sazbu, k níž se vyplácejí mimořádné odměny, výroční odměny a bonusy za splnění určitých cílů. Tyto cíle mají krátkodobou taktickou anebo dlouhodobou strategickou povahu. Při splnění určitého počtu cílů se vyplácejí jednorázové bonusy (Tabulka 7).

Tabulka 7: Příklad odměňování manažerské a exekutivní pozice

Cíle pro rok 2017	Strategický cíl	Taktické cíle	
	Vstup na slovenský trh, čistý zisk větší než 1 mil. Kč	Obrat větší než 15 mil. Kč	Objem zakázek ze soukromého sektoru větší než 1,5 mil. Kč
Roční odměna	15 % provize z čistého zisku slovenské pobočky podniku	provize 0,5 % z obratu pobočky	provize 1,5 % z objemu zakázek pobočky
Roční bonusy	Bonus 35 000,– Kč při splnění 2 cílů do září 2017		
	Bonus 60 000,– Kč při splnění všech cílů do listopadu 2017 Bonus 1 000 000,– Kč při meziročním růstu ceny akcie (průměr roku 2016 oproti průměru roku 2017) společnosti o více jak 4 %.		
Roční penalizace	Malus 500 000,– Kč při meziročním poklesu ceny akcie (průměr roku 2016 oproti průměru roku 2017) společnosti o více jak 2 %. Malus 50 % z pohledávek Slovenské pobočky, které jsou 30 dní po splatnosti.		

Zdroj: Vlastní.

Navázání odměny na cenu akcie motivuje manažera maximalizovat hodnotu podniku, takže manažer plní i strategické cíle společnosti. Proto je vhodné odměňování navázat i na penalizaci za nedobytné pohledávky, kdy se snažíme o důslednost při výběru zákazníků a při řízení pohledávek.

Odměna v podobě navázání na akcii bývá v motivačních plánech dále upravena možností manažera využít opce na nákup podnikových akcií. Opce, tedy forma finančního derivátu, poskytuje možnost koupit podnikové akcie v budoucnu, např. za sedm let, za cenu definovanou v době uzavření opce, obvykle za tržní cenu v době uzavření smlouvy. Firma se snaží motivovat manažera, aby neodešel ke konkurenci a sledoval strategické cíle společnosti, a to i za cenu krátkodobě horších výsledků ve vybraných letech, kdy dochází k investicím do vědeckovýzkumných aktivit a dalších rizikových projektů. Avšak v dlouhém období mohou tyto investice a tato taktika vést k rapidnímu růstu hodnoty firmy a manažer je tak motivován sledovat hodnotu firmy v dlouhodobějším horizontu.

Zlaté padáky se využívají jako určitá pojistka proti riziku nepřátelského převzetí firmy, které s sebou obvykle nese i propuštění vrcholových manažerů. Manažer získává díky odstupnému v řádech milionů korun určitou vyjednávací pozici a možnost přesvědčit nové majitele, aby dál mohl vykonávat exekutivní pozici.

Týmové odměny, resp. hromadné odměny jsou obvykle roční mimořádné odměny všem zaměstnancům firmy. Tyto mohou být vypláceny i regionální pobočce, určitému oddělení ve firmě, nebo konkrétnímu pracovního týmu. Problémem při stanovení odměny je zásluhovost, která při fixní odměně nemusí motivovat k vysokému týmovému výkonu jedince. Jedinec by tak měl být vždy motivován odměnou za individuální výkon. Tato odměna má obvykle podobu procentního podílu na určitém fondu společnosti, který byl vytvořen z hospodářského výsledku.

K formám hromadného odměňování patří např. i pravidlo valorizace, tedy navýšení základní složky nominálně vyplácené mzdy o inflaci tak, aby byla zachována reálná mzda, tj. možnost koupit si i po zdražení (inflace např. 1 %) stejný spotřebitelský koš jako v minulém roce za nominálně vyplácenou mzdu. Další je pravidlo seniority, kdy firma odměňuje zaměstnance za roky odpracované ve společnosti.

Odměny skupin zaměstnanců mohou mít formu rizika ztráty benefitů, nebo snížení základní složky mzdy, např. o 6 %, pokud nesplní určité cíle. Naopak při splnění cílů se základní složka mzdy zvýší např. o 12 %, popř. získají možnost nákupu zaměstnaneckých akcií. Tato investice znamená pro zaměstnance i zaměstnavatele nižší daňové náklady, nákup akcie se provádí z hrubé mzdy. Daňové výhody spojené s udělením opce na nákup akcií nebo nákup zaměstnaneckých akcí jsou možné pouze ve vybraných zemích, v České republice daňové výhody tohoto typu nejsou možné.

K základní složce mzdy se ze zákona připočítávají odvody na povinné a nepovinné sociální a zdravotní pojištění. V České republice se jedná o povinné důchodové pojištění, zdravotní pojištění a příspěvek na státní politiku zaměstnanosti. Tyto povinné odvody nejsou vnímány jako firemní benefit. Mezi nepovinné, tzv. dobrovolné pojištění patří životní pojištění, úrazové pojištění, penzijní připojištění a další. Tyto druhy sociálního pojištění lze řadit mezi benefity.

Tabulka 8: Daňové zatížení ve vybraných zemích mezi lety 2000-2015

Rok	2000	2004	2008	2012	2013	2014	2015
Rakousko	47.3	48.3	49.0	48.8	49.2	49.4	49.5
Česká republika	42.6	43.5	43.4	42.5	42.4	42.6	42.8
Německo	52.9	52.2	51.3	49.6	49.2	49.3	49.4
Polsko	36.5	36.8	33.2	34.3	34.4	34.6	34.7
Slovensko	41.9	42.2	38.8	39.6	41.1	41.3	41.3
OECD	36.6	36.2	35.6	35.6	35.8	35.8	35.9

Zdroj: Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj (2016).

Povinné odvody tvořily v České republice v letech 2000 a 2015 v průměru 42,8 % mzdových nákladů (úplné mzdy) zaměstnavatele. Jde o úplnou, tzv. „superhrubou“ mzdu, kterou zaměstnanec sice vydělal, ale která mu nebyla vyplacena, neboť byla odvedena do veřejných rozpočtů. V Německu a Rakousku si stát bere téměř polovinu úplné mzdy. U vyspělých zemí dle Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj se v průměru jedná o více než třetinu úplné mzdy (Tabulka 8). Metodika OECD definuje tuto zátěž jako odvody za zaměstnance bez dětí, který pobírá průměrnou mzdu. Z ekonomické teorie víme, že vysoké zdanění snižuje motivaci na trhu práce (Genschel a Schwarz 2011, Fialova a Schneider 2009). V České republice je zdanění progresivní v procentní sazbě daně, vyšší produktivita práce nad úroveň průměrné mzdy je tak dále zatížena ještě vyšším odvodem, který se blíží polovině mzdových nákladů.

Formy naturálního odměňování a benefity

Mezi naturální odměny a firemní benefity patří kromě výše jmenovaných benefitů (dobrovolné a povinné sociální, zdravotní a další pojištění) zejména možnost používat majetek firmy pro osobní účely, možnost využívat dny placeného volna (dovolená, flexibilní pracovní doba, „sickday“) a další služby (Dessler 2013). Výhodou pro zaměstnance je v některých případech daňové osvobození (např. penzijní připojištění a stravování) a pro zaměstnavatele jde obvykle o daňové náklady, některé i odpočitatelné z daně z přidané hodnoty (školení, stravování zaměstnanců).

K těmto službám patří péče o děti např. v dětském koutku nebo firemní školce, což pomáhá ženám nebo mužům po mateřské dovolené zachovat si vysokou produktivitu a

omezit absence v práci. Podpora dalšího vzdělávání má obvykle podobu možnosti kratší týdenní pracovní doby (např. 4 hodiny týdně), placení školného nebo placení za kurz, pokud byl splněn do určitého stupně, např. na 75 % a výše. Příspěvek na stravování má v České republice podobu stravenek nebo firemních kantýn. V České republice jsou dále oblíbené příspěvky na rekreaci, kulturní a sportovní vyžití. V zahraničí se setkáváme i s benefity v podobě podpory nesezdaných párů, nebo párů žijících v registrovaném partnerství ve společné domácnosti, kteří jsou státem daňově nebo jinak znevýhodněni (společné zdanění manželů, sleva na manžela či manželku apod.). Těmto zaměstnancům firmy dorovnávají daňové výhody, které mají zaměstnanci v manželském svazku (Mondy a Martocchio 2015).

Formy ostatního nepřímého odměňování

Mezi ostatní formy řadíme zejména ocenění a uznání, které se zaměstnanci dostává ve firmě. Soutěže, jako je zaměstnanec měsíce, nejlepší nováček, nejlepší tým apod., přinášejí kromě finanční kompenzace i uznání za odvedenou práci. Uznání může mít i formu obyčejné pochvaly od nadřízeného. Dále to je příjemné firemní prostředí a vhodné pracovní podmínky, přičemž obojí závisí na individuálních preferencích zaměstnance (Dessler 2013).

S úrovní komunikace manažera souvisí i stupeň vyspělosti firemní kultury. Firemní kultura je spojena s firemní etikou, která je klíčová pro satisfakci zaměstnanců. Neetické chování nadřízeného a neetická pravidla ve firmě vedou k nižší produktivitě zaměstnanců, odlivu investorů a spotřebitelů (Ferrell et al. 2014). Prostředí firmy může pro zaměstnance být charakterizováno i estetickým dojmem a prožitkem, kompetentními spolupracovníky a přítomností přátel na pracovišti, pracovní podmínky pak náročností a smysluplností práce, přístrojovým vybavením anebo dopravní dostupností.

Zdroje:

DESSLER, G., 2013. *Fundamentals of Human Resource Management*. Essex: Pearson Education Limited. ISBN 978-1-292-02370-0.

EUROSTAT, 2016. *Databáze GDP and main components* [online]. Luxembourg: European Commission, 2016 [cit. 2016-09-13]. Dostupné z: http://ec.europa.eu/eurostat/data/database

FERRELL, O. C., J. FRAEDRICH a J. FERRELL, 2014. *Business Ethics: Ethical Decision Making and Cases*. Stamford: Cengage Learning. ISBN 978-1-285-42371-5.

FIALOVA, K. a O. SCHNEIDER, 2009. Labor Market Institutions and Their Effect on Labor Market Performance in the New EU Member Countries. *Eastern European Economics*. **47**(3), 57–83. ISSN 0012-8775.

FOTR, J. et al., 2012. *Tvorba strategie a strategické plánování: Teorie a praxe*. Praha: Grada Publishing a.s. ISBN 978-80-247-3985-4.
FRANÇOIS, L. a B. DEREK, 2014. *Understanding National Accounts.* Paris: OECD Publishing. ISBN 978-92-64-21462-0.
GENSCHEL, P. a P. SCHWARZ, 2011. Tax Competition: A Literature Review. *Socio-Economic Review.* **9**(2), 339–370. ISSN 1475-1461.
KAHLE B. et al., 2015. *Zákoník práce – Komentář*. 5. aktualizované vydání. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7478-955-7.
MANKIW, N. G., 2014. *Principles of Economics*. Stamford: Cengage Learning. ISBN 978-1-285-16587-5.
MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ, 2016. *Informační systém o průměrném výdělku* [online]. Praha: Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2016 [cit. 2016-09-13]. Dostupné z: https://www.ispv.cz/cz/Vysledky-setreni/Archiv/2015.aspx
MONDY, R. W. D. a J. J. MARTOCCHIO, 2015. *Human Resource Management*. 14 edition. Essex: Pearson. ISBN 978-1-292-09437-3.
NORTH, D. C., 1990. *Institutions, institutional change and economic performance*. Cambridge: Cambridge university press. ISBN 978-0-521-39734-6.
OECD, 2016. *Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj* [online]. Paříž: OECD, 2016 [cit. 2016-09-13]. Dostupné z: https://data.oecd.org/tax/tax-wedge.htm
PARKES, D. C. a M. P. WELLMAN, 2015. Economic reasoning and artificial intelligence. *Science.* **349**(6245), 267–272. ISSN 0036-8075.
ROTHWELL, W. J., J. LINDHOLM a K. K. YARRISH, 2012. *Encyclopedia of Human Resource Management, Human Resources and Employment Forms*. San Francisco: John Wiley & Sons. ISBN 978-0-470-25772-2.
ROTMAN, D., 2013. How Technology Is Destroying Jobs. *MIT Technology Review.* (7). ISSN 0040-1692.
SPARROW, P. et al., 2016. *Human Resource Management, Innovation and Performance.* London: Palgrave Macmillan. ISBN 978-1-349-56307-4.
STIMPSON, P. a A. SMITH, 2015. *Business Management for the IB Diploma Coursebook*. 2 edition. Cambridge: Cambridge University Press. ISBN 978-1-107-46437-7.

12 Personální práce a personální útvary v systémovém pojetí podniku

Personální práce

Personální práce (personalistika) tvoří tu část řízení organizace, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v souvislosti s pracovním procesem, tj. jeho získávání, formování, fungování, využívání, jeho organizování a propojování jeho činností, výsledků jeho práce, jeho pracovních schopností a pracovního chování, vztahu k vykonávané práci, organizaci, spolupracovníků a dalším osobám, s nimiž se v souvislosti se svou prací stýká, a rovněž jeho osobního uspokojení z vykonávané práce, jeho personálního a sociálního rozvoje (Koubek 2004). V odborné literatuře nalezneme termíny jako personální práce, personalistika, personální administrativa (správa), personální řízení, nejnověji také řízení lidských zdrojů, a často se stává, že se mezi těmito termíny příliš nerozlišuje. Pro praktické účely není podstatné, jak tuto činnost nazveme, ale v teorii je tomu jinak. Termíny personální práce či personalistika se používají spíše pro nejobecnější označení této činnosti, zatímco termíny personální administrativa (správa), personální řízení a řízení lidských zdrojů se používají spíše k charakterizování vývojové úrovně a koncepce personální práce (Koubek 2011, Dvořáková a kol. 2012, Váchal a Pártlová 2008, Straková a kol. 2016).

Obecně platí, že personální práce se vykonává v různém rozsahu a struktuře v každé společnosti či organizaci. Lidské zdroje jsou investice do podnikových zdrojů, které jako jediní jsou tvůrci přidané hodnoty, nositeli podnikového potenciálu. Vrcholový management musí rozhodnout, zda investovat do profesní a kvalifikační struktury zaměstnanců, či upřednostnit lokalizaci finančních zdrojů do infrastruktury a technického zabezpečení. Pro podnikový management je důležité finančně podporovat obě tyto oblasti, které se navíc vzájemně podmiňují a u kterých lze předpokládat významný synergický efekt.

Nejmodernější pojetí personální práce bývá označováno termínem řízení lidských zdrojů. Vyznačuje se především tím, že klade důraz na strategický aspekt personální práce, tj. věnuje zvýšenou pozornost perspektivě, formuluje dlouhodobé, obecné a komplexně pojaté cíle personální práce provázané s ostatními cíli firmy, hledá a

navrhuje cesty směřující k jejich dosažení. Proto se ve zvýšené míře zajímá o vnější podmínky formování a fungování pracovní síly firmy (Chaudhuri 2010, Mathis a Jackson 2011, Koubek 2011, Dvořáková 2012, Berman et al. 2013, Page-Tickell 2014, Elorza et al. 2016, Riccucci 2016).

Jedním z charakteristických rysů řízení lidských zdrojů je skutečnost, že stále větší část konkrétní personální práce je delegována na vedoucí pracovníky všech úrovní, především na liniové manažery, a personální práce se tak stává součástí jejich každodenní práce. Tento trend začal v 80. letech minulého století v Japonsku a v západoevropských státech. Naplňuje se tak jedno ze základních teoretických východisek podnikového řízení, že řízení lidských zdrojů je v rámci vnitřního podnikového prostředí významnou, ústřední, manažerskou rolí. Umocněno je to v posledním desetiletí globalizačním procesem, kterým procházejí evropské i světové trhy. Tyto procesy jsou velmi proměnlivé, vyžadují od firem schopnost pružně reagovat na permanentně probíhající změny ve vnějším prostředí (Koubek 2011, Dvořáková a kol. 2012, Váchal a Pártlová 2008, 2014, Straková a kol. 2016).

Důležitost personální práce v organizaci lze demonstrovat několika skutečnostmi, jako je vytvoření pracovní funkce personalisty, zřízení personálního útvaru a jeho začlenění v organizační struktuře a postavení personálního ředitele v hierarchii řízení. Pokud je např. ve velké organizaci personální útvar podřízen přímo generálnímu řediteli a personální ředitel je na stejné úrovni jako ostatní výkonní ředitelé, pak řízení lidských zdrojů má formálně (z hlediska organizační struktury) vytvořeny podmínky nebýt druhořadou aktivitou vykonávanou proto, že musí být plněny pracovněprávní povinnosti zaměstnavatele. U středně velkých organizací je někdy hlavním důvodem vytvoření pozice personalisty či personálního útvaru nutnost zajistit personální administrativu stanovenou právními předpisy.

V podnikové praxi se oblasti personální práce věnuje zejména personalista, resp. personální útvar, část náplně této práce přebírají také vedoucí zaměstnanců, kteří plní svou řídící funkci a vykonávají operativní personální činnosti ve vztahu ke svým podřízeným. Pro vedoucí zaměstnance *„to znamená směsici různých formálních a neformálních aktivit, které je obtížné taxativně vymezit. Samotný pojem personální práce neříká nic o tom, zda organizace realizuje koncepci personálního řízení nebo zásady řízení lidských zdrojů. Její úroveň – bez ohledu na to, o jakou koncepci se jedná*

– podstatně ovlivňuje získávání pracovníků, stabilizaci zaměstnanců, jejich pracovní spokojenost a motivaci k práci. Stává se proto předmětem průzkumů pracovní spokojenosti a motivace, sociálního auditu či hodnotících rozhovorů" (Dvořáková a kol. 2007, s. 12).

Personální práce v podobě řízení lidských zdrojů je rozhodujícím nástrojem zvyšování výkonnosti, konkurenceschopnosti, a tedy ekonomické úspěšnosti organizace (Byars a Rue 1987). Zvýšená pozornost věnovaná řízení lidských zdrojů může vést k rozdílným hospodářským výsledkům u podniků, které mají stejné podmínky k podnikání. U podniku, který věnuje otázkám řízení lidských zdrojů zvýšenou pozornost, mohou být hospodářské výsledky znatelně vyšší než v podniku, který se oblasti řízení lidských zdrojů dostatečně nevěnuje (Koubek 2011, Dvořáková a kol. 2012, 2007, Christensen 2006). Personální práce musí ve svém souhrnu vytvářet podmínky pro zvyšování intelektuálního kapitálu organizace, vytváření vhodné organizační kultury a pozitivního klimatu v organizaci. Nezbytné je, aby organizace měla zpracovanou celopodnikovou strategii řízení lidských zdrojů s využitím navazujících vědních disciplín jako psychologie, sociologie, právo apod. V moderním pojetí personální práce má své nezastupitelné místo i softwarové vybavení jako personální software, HR software. Na podnikové úrovni lze vymezit personální práci:

- funkční – zabezpečování prostřednictvím specialistů a speciálními útvary (personalisté a personální útvary),
- řídící – zajišťována jako nedílná součást manažerské funkce zejména bezprostředními nadřízenými zaměstnanců podniku v rámci vykonávání své odborné profese a řídící funkce.

Úkoly personální práce

Hlavním úkolem řízení každého podniku je, aby plnil své cíle, byl výkonný, konkurenceschopný a úspěšný na trhu, dosahoval žádoucího zisku a aby se výkon a postavení podniku na trhu neustále zlepšovalo. Tomuto úkolu slouží i personální práce tím, že nalezne nejlepšího možného člověka pro plnění konkrétního pracovního úkolu. Zároveň je důležité hledat pro jednotlivé pracovníky takové úkoly, které by optimálně využívaly jeho schopnosti a přinášely mu uspokojení z vykonávané práce, což pozitivně ovlivňuje i pracovní výkon zaměstnanců. Personální práce usiluje o optimální využívání

pracovníků, zejména s ohledem na fond pracovní doby a pracovních schopností pracovníků (jejich kvalifikace a způsobilost). Zejména malé a střední firmy si nemohou dovolit zanedbávat optimální využívání schopností pracovníků a jejich pracovní doby.

Nelehkým úkolem personální práce je podporovat zdravé pracovní a mezilidské vztahy, které slouží k formování pracovních skupin (týmů). Ačkoliv je týmová práce spojována zejména s velkými podniky, bývá to často malá firma, která je schopna pracovat jako tým a uplatňovat zásady týmové práce. Během personální práce je nutné si připomínat *„že člověk je nejen pracovní silou, ale že má své vlastní potřeby, zájmy, životní a pracovní cíle, které je třeba respektovat. Je to ostatně i v zájmu zaměstnavatele, protože péče o personální a sociální rozvoj pracovníků se odráží v jejich výkonu a jejich vztahu k zaměstnavateli. Bez náležité péče o personální a sociální rozvoj pracovníků není možné uspokojivě plnit předchozí úkoly personální práce*“ (Koubek 2011, s. 17).

Je samozřejmostí, že jsou v personální práci dodržovány všechny zákony a pravidla slušnosti týkající se oblasti práce a lidských práv. Dodržování těchto práv, zákonů vztahujících se k nim a uplatňování základních pravidel slušnosti by mělo dokonce být v centru pozornosti personální práce.

Přístupy k výkonu personální práce

Pojetí personální práce prodělalo pozoruhodný vývoj s několika stadii. Jedná se o následující:

- personální administrativa,
- řízení lidských zdrojů,
- řízení intelektuálního kapitálu.

Personální řízení, které je považováno za dynamické vyjádření personalistiky, vychází z uznání nezastupitelné role personální práce. Ta je založena na praxí ověřeném poznatku, že významnou, nezastupitelnou roli pro zabezpečení prosperity a úspěšnosti organizace má její dobře vybraný, zformovaný, organizovaný a motivovaný personál. Toto pojetí personální práce se začalo objevovat od druhé poloviny 60. let 20. století u velkých organizací s rozsáhlou liniově-štábní organizační strukturou, s mnoha stupni v hierarchii řízení a hlubokou dělbou práce. Personální řízení jako vývojové stadium personální práce se dává do souvislosti s přijetím Charty lidských práv, protože ta

vyvolala tlak na jeho prosazení a uplatnění v zaměstnaneckých vztazích (Dvořáková a kol. 2012).

Na počátku 21. století dochází k decentralizaci personální práce do dvou, již zmiňovaných, základních rovin – funkční a řídící. Rozsah zabezpečování personálních činností na jednotlivých rovinách nelze přesně vymezit, nemá obecný charakter. Na základě dílčích výzkumů a zahraničních poznatků lze orientačně tento podíl vymezit jako vyvážený a rovnocenný. Činnosti, které jsou na jednotlivých rovinách vykonávány, jsou však značně odlišné. Pokusme se modelově vymezit strukturu činností na jednotlivých rovinách:

Rovina funkční zahrnuje:

- personální administrativu a evidenci zaměstnanců (např. osobní spisy a personálie, krajská a státní statistika a další výkaznictví, podnikové informace a analýzy, provozní informace podniku, pracovní smlouvy, další pracovněprávní spisy atd.),
- platy a mzdy (např. pracovněprávní předpisy, evidence a systemizace mezd, evidence fondu pracovní doby, mzdové výměry a dokladovost, mzdové účetnictví, zpracování mezd, zúčtování mezd a výplata mezd, zdravotní a jiná evidence, evidence pojištění atd.),
- personalistiku – řízení lidských zdrojů (např. získávání pracovníků), plánování a vytváření pracovních míst, analýza pracovních míst, proces získávání a výběru pracovníků, assessment centrum, výběr pracovníků, systematizace a popis pracovních míst, vzdělávání pracovníků a rozvoj kvalifikace, aktualizace a evidence organizační struktury, tvorba sociálních programů a benefity, bezpečnost práce, rozvazování pracovních poměrů atd.

Rovina řídící zahrnuje:

- fázi přijímaní pracovníka (např. přijímací pohovor, seznámení s podnikovými předpisy a normami, seznámení se spolupracovníky, dojednání podmínek nástupu a podmínek vlastní pracovní činnosti, popis pracovní náplně, popis a vymezení pracovního místa, seznámení s podnikovými zvyklostmi a zásady práce apod.),

- pracovní – výkonovou fázi (např. nástup a adaptace zaměstnance), asistování, briefing, instruktáže, koučování, konzultování, mentorování, přidělování úkolu a kontrola, pracovní porady apod.),
- fázi motivace a stimulace pracovníků (např. plán osobního rozvoje zaměstnance, plánování kariéry pracovníka, vzdělávání na pracovišti, motivace a stimulace pracovníků hmotné a nehmotné povahy apod.).

Činnosti personální práce

Vliv na činnost personálního oddělení a provádění personální práce ve firmě má organizační struktura organizace, *„která je závislá na organizačním uspořádání firmy, velikosti a struktuře lidských zdrojů. Personální práce vychází ze zásad personální strategie firmy. Je to vymezení hlavních cílů a zásad a naznačení základních postupů v oblasti řízení lidského faktoru ve firmě. Tyto zásady se pak realizují v jednotlivých dílčích oblastech personální práce, vycházejících ze stanovené personální strategie firmy“* (Synek, Kislingerová a kol. 2010, s. 227). Personální práce ve firmě se realizuje prostřednictvím celé řady činností, které zabezpečuje převážně personální útvar:

- plánování zaměstnanců – plánování potřeby zaměstnanců, jejich počtu, profesní a kvalifikační struktury a rozmístění,
- získávání a výběr zaměstnanců – určení způsobů a metod pokrytí potřeb zaměstnanců zahrnuje metody vnějšího i vnitřního výběru zaměstnanců,
- rozmisťování zaměstnanců – zařazování do pracovní činnosti, ukončování pracovního poměru, penzionování zaměstnanců,
- hodnocení pracovníků – pro potřeby personálního rozvoje organizace i plánování osobního rozvoje zaměstnanců,
- hodnocení práce a popis pracovních míst,
- odměňování – tvorba nástrojů pracovní motivace a firemních mzdových systémů, systémy firemních benefitů,
- firemní systémy vzdělávání – plánování vzdělávání, jeho příprava a organizace,

- kolektivní vyjednávání – jednání zaměstnavatelů a odborů jako sociálních partnerů, příprava jednání pro uzavření kolektivní smlouvy, vedení pracovněprávních agend,
- sociální péče – organizace sociálních služeb, bezpečnost a ochrana zdraví při práci, zdravotní péče, kontrola pracovních podmínek, organizace aktivit volného času, sport, rekreace, kultura apod.,
- personální informační systém – pro potřeby firmy i externí orgány, personální administrativa.

Jak připomínají Synek, Kislingerová a kol. (2010), *„pro plnění funkcí personálního útvaru je důležité jeho organizační uspořádání a začlenění do struktury řízení firmy“* (s. 227). Je závislé na velikosti firmy a existující struktuře řízení. Jedná se o štábní útvar řízení, jehož vazbu na liniový systém řízení zabezpečuje skutečnost, že vedoucí zaměstnanec odpovědný za personální práci (náměstek ředitele pro personální práci nebo vedoucí personálního útvaru) je zpravidla členem vrcholového vedení firmy (Koubek 2011, Dvořáková a kol. 2012, Váchal a Pártlová 2008, Straková a kol. 2016).

Synek, Kislingerová a kol. (2010) uvádějí, že *„možností organizačního členění personálního útvaru je celá řada. Ve velkých a středních firmách je personální útvar rozčleněn na řadu odborných oddělení se specialisty pro jednotlivé činnosti“* (s. 228). V dobře fungujícím podniku s odpovídající úrovní řízení lidských zdrojů jsou zaměstnanci personálních útvarů vedeni strategickým partnerem (Synek, Kislingerová a kol. 2010, Lawler a Mohrman 2003, Roth 2003, Cheese, Thomas a Craig 2008).

Personální útvar

Personální útvar (útvar lidských zdrojů) se specializuje na řízení a rozvoj lidí v organizaci. Je zapojen do vytváření a realizace personálních strategií a politik a do některých, nebo do všech personálních činností, jakými jsou vytváření a rozvoj organizace, personální plánování, řízení talentů, řízení znalostí, získávání a výběr pracovníků, vzdělávání a rozvoj řízení odměňování, vztahy s pracovníky, bezpečnost a ochrana zdraví při práci, péče o pracovníky, personální správa, plnění ze zákona vyplývajících povinností, záležitosti rovného zacházení a řízení rozmanitosti (řízení v podmínkách kulturně rozmanitých pracovníků) a všechny další záležitosti týkající se

zaměstnaneckých vztahů. Personální útvar také zajišťuje odbornou, metodologickou, poradenskou, usměrňovací, organizační a kontrolní stránku personální činnosti a poskytuje v této oblasti speciální služby vedoucím pracovníkům všech úrovní i jednotlivým pracovníkům.

Základním cílem je zabezpečit, aby organizace vytvářela personální strategie, politiku a praxi, které efektivně poslouží zaměstnávání a rozvoji lidí a vztahů existujících mezi managementem a pracovníky. Personální útvar může hrát hlavní roli při vytváření prostředí a podmínek, které umožňují lidem, aby co nejlépe využívali své schopnosti a realizovali svůj potenciál jak ku prospěchu organizace, tak ke svému vlastnímu užitku. Z organizačního hlediska je třeba vedle vnitřního uspořádání vzít v úvahu i postavení personálního útvaru a personální práce v hierarchii řízení organizace. Personální útvar musí mít správnou míru důvěryhodnosti a autority. Často mu však tato důvěryhodnost, autorita a prestiž z různých příčin chybějí a jeho význam, stejně tak jako význam lidských zdrojů pro organizaci, bývá nezřídka nedoceňován, či dokonce podceňován (Armstrong 2007, Váchal, Vochozka a kol. 2013, Koubek 2007).

Personální útvar představuje většinou samostatnou jednotku v organizační a řídící struktuře podniku, která soustřeďuje specialisty (personalisty) s příslušnou kvalifikační přípravou pro řešení problematiky a úkolu personálního řízení. Počet personalistů, podobně jako organizační uspořádání a začlenění personálního útvaru, závisí na velikosti organizace (z hlediska počtu zaměstnanců) i celkovém pojetí personální práce v organizaci. Dvořáková a kol. (2012) tvrdí, že *„potřeba vytvořit v organizaci pracovní místo personalisty vzniká při zhruba 100, popř. 150 zaměstnancích“* (s. 15), toto číslo ale není normou, jak zdůrazňuje Armstrong (2007, s. 68): *„ovšem neexistuje žádná norma, která by stanovovala poměr počtu personalistů k počtu zaměstnanců; jde o empiricky stanovený poměr.“*

Skutečnost, že existence personalisty v organizaci závisí na její velikosti, zmiňuje také Šikýř (2016, s. 37): *„V malé organizaci místo personalisty zpravidla vytvořeno není (není to ekonomicky únosné) a personální činnosti zásadního významu (výběr, hodnocení, odměňování, vzdělávání apod.) zajišťuje majitel nebo vrcholový manažer. Ve střední organizaci již bývá vytvořeno alespoň jedno místo personalisty a výjimkou není ani zřízení personálního útvaru s vedoucím a několika (dvěma až třemi) personalisty.“* Takový personální útvar může být součástí jiného útvaru (např.

finančního) nebo může být na stejné úrovni jako ostatní funkční organizační jednotky (nákup, výroba, prodej, finance, informatika apod.). Ve velké organizaci bývá zřízen rozsáhlý a vnitřně strukturovaný personální útvar s vedoucím a značným počtem personalistů, specializovaných na určité personální činnosti (Koubek 2011, Dvořáková a kol. 2012, Šikýř 2014, Armstrong 2007).

Personální útvar je nositelem funkcí personálního řízení v podniku a odpovídá za koncepci personální politiky a její realizaci. K hlavním problémovým úkolům, které personální útvar zajišťuje nebo na jejichž zajišťování se podílí, v současné době patří:

- formulování koncepce celého systému personálního řízení a sociálního rozvoje podniku,
- personální prognózování a plánování pracovníků,
- vyhledávání, výběr a rozmisťování pracovníků,
- personální administrativa a zajišťování systému personálních a sociálních informací,
- formulování mzdové politiky, systému odměňování a dalších motivačních nástrojů,
- analýzy obsahu práce, hodnocení pracovních míst,
- vytváření systémů hodnocení pracovníků,
- rozvoj pracovníků včetně jejich vzdělání a zvyšování kvalifikace, popř. rekvalifikace,
- zajišťování sociální politiky podniku, péče o pracovníky,
- výzkumy názorů a postojů pracovníků,
- personální a právní poradenství,
- spolupráce s řídícími orgány podniku a s odborovou organizací.

O úloze personálního útvaru se zmiňují také Vochozka, Mulač a kol. (2012, s. 220): *„Personální útvar představuje specializované pracoviště, jehož základním posláním je*

vytváření organizace a podpora systému personálního řízení podniku. Stále dynamičtější rozvoj nových technologií, nových forem organizace práce a pracovního času, změny v hodnotových orientacích a očekáváních pracovníků přinášejí s sebou nové, často i kvalitativně vyšší nároky na personální řízení, a tudíž i na práci personálních útvarů, toto se projevuje i v obohacování kvality činnosti samotných personálních útvarů.“

Základní funkce personálního útvaru

Všechny funkce a úkoly personálního řízení, které zajišťuje nebo za jejichž plnění odpovídá personální útvar, lze členit do několika skupin:

- funkce koncepční – personální útvar vypracovává podklady pro koncepci personální a sociální politiky a její aktualizaci a koncepci dále rozpracovává a kontroluje její plnění,
- funkce plánovací – personální útvar stanoví na základě rozhodnutí vedení podniku hlavní směry, priority a úkoly systému personálního řízení a koordinuje jejich plnění v rámci podniku,
- funkce metodická – personální útvar poskytuje návody a doporučení týkající se postupů a forem dílčích úkolů personálního řízení,
- funkce informační – spočívá ve vytváření a zajišťování systému personálních a sociálních informací, ale i v zajišťování informovanosti pracovníků podniku o skutečnostech, které se vztahují k jejich pracovnímu i osobnímu uplatnění v podniku,
- funkce poradenská – poskytování poradenských služeb jak vedoucím pracovníkům v otázkách vedení lidí a personálního řízení, tak při řešení problémů všech pracovníků podniku,
- funkce výzkumná a expertní – zajišťování spolehlivých informací o názorech, postojích a pracovní spokojenosti pracovníků, dále hodnocení náročnosti pracovních činností a jejich vzájemné srovnávání, posuzování účinnosti uplatňovaných systémů odměňování, posuzování způsobilosti pracovníků pro výkon určité pracovní činnosti.

Při výstavbě personálních útvarů, jejich struktuře a velikosti je nutné brát v úvahu řadu kritérií, zejména pak:

- aktuální stav podnikatelského subjektu (nově vznikající, transformovaný apod.),
- velikost podniku,
- organizační uspořádání,
- předmět činnosti podniku,
- uplatňovaný systém řízení,
- reálnou kvalifikační a motivační úroveň pracovníků v podniku,
- úroveň podnikové a personální a sociální politiky,
- podmínky na trhu práce a další vnější vlivy,
- úkoly a funkce, které musí personální útvar pro zdárný chod podniku plnit,
- taktiku dílčích funkcí, resp. kdo bude zajišťovat chod personálního útvaru buď specialisté, nebo budou využívány služby specializovaných agentur.

Personální útvar je vedle řídící funkce v oblasti podnikových lidských zdrojů významným nositelem personální strategie, odpovídá za koncepci personální politiky a její realizaci. K hlavním problémovým okruhům, které personální útvar zajišťuje ve velkých podnicích a mezinárodních korporacích, náleží formulování koncepce celého systému personálního řízení a sociálního rozvoje podniku a personální prognózování a plánování pracovníků atd. Obecně lze říci, že personální útvar a jeho úloha spočívá ve využití a rozvoji lidského potenciálu a v jeho zlepšování. Úkolem personálního útvaru je také neustálá péče o lidský potenciál podniku. Při konkretizaci úlohy personálního útvaru je nezbytné zaměřit pozornost na:

- vytváření dynamického souladu mezi počtem a strukturou pracovních míst a počtem a strukturou pracovníků v podniku tak, aby požadavkům každého pracovního místa v maximální míře odpovídali schopnosti pracovníka na toto místo zařazeného,

- optimální využívání fondu pracovní doby a optimální využívání pracovních schopností pracovníků,
- formování týmů, efektivního stylu vedení a zdravých mezilidských vztahů,
- personální a sociální rozvoj pracovníků, jejich profesní zdatnosti a rozvoj jejich osobnostního potenciálu.

Závažným úkolem personálního útvaru je posuzování důsledků zamýšlených změn pro oblast práce a zaměstnanosti v organizaci. S ohledem na výrazné změny ve vnějším prostředí podniků nabývá tato činnost na významu a zejména u podniků se zahraniční účastí lze konstatovat dominanci této problematiky (Chaudhuri 2010, Boxall a Purcell 2011, Mathis a Jackson 2011, Lawler 2012, Werner a Desimone 2012, Page-Tickell 2014, Elorza et al. 2016). Zavádění moderních forem výroby může např. snížit potřebu pracovníků určité kategorie či profesně kvalifikační skupiny, a naopak zvýšit potřebu pracovníků jiných. To by mohlo vyústit do obtížného vyjednávání s odbory o propouštění pracovníků, rekvalifikaci, odměňování apod. (Mathis a Jackson 2011, Vochozka, Mulač a kol. 2012, Váchal, Vochozka a kol. 2013, Koubek 2007). Zde je úloha personálních útvarů nezastupitelná.

Organizace a řízení personálního útvaru

Začlenění personálního útvaru do organizační (řídící) struktury podniku reflektuje význam a vliv personálního oddělení na úspěšnost podniku. Proto je personální útvar v současné době řazen v organizační struktuře na stejnou úroveň výrobního, obchodního a dalšího útvaru (Váchal, Vochozka a kol. 2013). Vedoucí personálního útvaru – personální manažer – je podřízen přímo vrcholovému vedoucímu podniku, je tedy členem vrcholového vedení podniku (top managementu) (Koubek 1997, Horalíková 2000, Krninská 2002, Nakonečný 1995, 2000 a 2003). Unikátní podmínky jednotlivých podnikových subjektů vedou k vytváření specifických struktur personálních útvarů. Začlenění personálního útvaru v malém podniku ukazuje zároveň rozsah činnosti tohoto útvaru, který může být tvořen i jedním pracovníkem (Armstrong 2007, Kociánová 2012).

Otázkou začlenění personálního útvaru do systému organizační struktury se také zabývala Dvořáková a kol. (2012, s. 14): *„Začlenění personálního útvaru a postavení*

vedoucího v čele tohoto útvaru v rámci organizační struktury zaměstnavatele charakterizuje význam personální práce pro realizaci cílů organizace. Jinak řečeno, postavení personálního útvaru v organizační struktuře vyjadřuje, jaký význam přikládá vrcholový management personální práci a jaké postavení má vedoucí personálního útvaru (s titulem např. personální ředitel či ředitel lidských zdrojů) ve vztahu k ostatním vedoucím zaměstnancům, zejména členům exekutivy.“ Personální útvar může být:

- přímo podřízen vedoucímu společnosti a představuje jeho štábní útvar,
- na stejné úrovni řízení, jako jsou ostatní funkční organizační jednotky, tj. finanční útvar, obchodní, výrobní atd.,
- součástí štábní struktury některého z výkonných ředitelů, např. finančního, obchodního ředitele apod.

Začlenění personálního útvaru v malém podniku ukazuje zároveň rozsah činnosti tohoto útvaru, který může být tvořen i jedním pracovníkem. Jakmile roste velikost podniku a rostou požadavky na jeho činnost, roste i význam útvaru. Rozhodující z hlediska funkčnosti vnitřního organizačního členění útvaru je odpověď na otázku, nakolik odpovídá struktura personálního útvaru požadavkům na jeho činnost. Při řešení otázky vnitřního uspořádání personálního útvaru se obvykle objevují tři možné varianty:

- Funkcionální uspořádání spočívá v rozčlenění personálního útvaru na dílčí útvary podle obsahového zaměření jejich činnosti. Každý dílčí útvar plní soustavně příslušné funkce a má za ně také ve vztahu ke všem odpovědnost. Předností tohoto uspořádání je vyšší míra odbornosti a specializace pracovníků každé dílčí složky. Nevýhodou je pak skutečnost, že celý systém personální činností je odosobněný, tj. jedinec je z různých hledisek sledován různými pracovníky a při zhoršení komunikace může docházet k problémům (Horalíková 1998 a 2000, Váchal a Pártlová 2008).
- V divizionálním uspořádání odpovídá každá dílčí struktura za personální řízení v celém jeho obsahu v určité části podniku. Další z možných členění je založeno na diferenciaci podle kategorií pracovníků. Výhodou je komplexní pohled na pracovníky, nevýhodou pak zvýšené nároky na počet specialistů (Horalíková 1998 a 2000, Váchal a Pártlová 2008).

- Kombinované uspořádání překonává nevýhody obou předchozích uspořádání, většinou jsou funkcionálně uspořádány takové specializované činnosti, jako je koncepce personálního řízení, výchova a vzdělávání (s odpovědností za celý podnik) a divizionálně ty personální činnosti, které je účelné decentralizovat (např. výběr a rozmisťování pracovníků, hodnocení apod.) (Horalíková 1998 a 2000, Váchal a Pártlová 2008).

Neexistuje žádný univerzální návod, jak organizovat personální útvar a personální práci, nicméně současná praxe naznačuje, že by měla být brána v úvahu řada doporučení (Armstrong 2011). Předně by vedoucí personálního útvaru měl být odpovědný přímo výkonnému řediteli a měl by být členem nejužšího vedení organizace nebo přinejmenším členem týmu manažerů nebo lídrů, aby mohl přispívat k vytváření podnikové strategie a hrát plně svou roli při formulování a integraci personálních strategií a personální politiky. V praxi toto nebývá často uplatňováno. V decentralizované organizaci by pobočky, divize nebo výrobní jednotky měly být v rámci obecných strategických a politických pokynů z centra zodpovědné za své vlastní personální záležitosti.

Centrální personální útvar v decentralizované organizaci by měl být zredukován na minimum nezbytné k vytváření personálních strategií a politik. Může se zaměřit na získávání a výběr pracovníků pro funkce ve vyšším managementu a na poskytování rad v oblasti získávání pracovníků a rozvoje kariéry. Může také řídit politiku odměňování a zaměstnaneckých výhod pro vyšší manažery. Tento centrální personální útvar může koordinovat vyjednávání v rámci kolektivních pracovních vztahů (i kdyby vyjednávání bylo decentralizováno), zejména o pracovních podmínkách jako např. o pracovní době, dovolených a zaměstnaneckých výhodách.

Personální útvary musejí být schopné poskytovat rady a služby na úrovni požadované organizací. Organizace je považuje za hlavní a mohou být zabezpečovány přímým poskytováním služeb. Vedlejší, obvykle jednorázové služby mohou být poskytovány pomocí outsourcingu. Personální útvar bude organizován podle úrovně podpory a služeb, které jsou od něj vyžadovány, a podle rozsahu činností, které je potřebné zabezpečit. Ty mohou zahrnovat získávání, výběr a stabilizaci pracovníků, rozvoj manažerů, vzdělávání, řízení odměňování, zaměstnanecké vztahy, řízení znalostí a služby v takových oblastech, jako je bezpečnost a ochrana zdraví, péče o pracovníky,

personální informační systém a zaměstnanecké záležitosti vůbec. Ve velkém personálním útvaru mohou být tyto oblasti zabezpečovány odděleně, ale mohou být také různým způsobem kombinovány a spojeny.

Nejdůležitější při vytváření organizace personálního útvaru je její souladu s potřebami podniku a podnikání. *„Z tohoto hlediska bude vždy existovat určitá možnost volby nejlepší struktury personálního útvaru, ale tato volba by měla být prováděna na základě analýzy toho, o jaké odborné vedení, rady a služby má organizace v oblasti lidských zdrojů zájem. To je také příčinou značné proměnlivosti praxe v oblasti personální práce a v postavení a profilu personálních útvarů“* (Váchal, Vochozka a kol. 2013, s. 293).

Hlavní skupiny personálních pracovníků podle jejich funkce

Velikost personálního útvaru a povahu odborného vedení a podpůrných služeb, které útvar zabezpečuje, ovlivňuje mínění managementu o důležitosti řízení lidských zdrojů. Na základě analýzy toho, jaké personální služby se požadují a do jaké míry nebo v jakém rozsahu tyto služby budou zabezpečovány odbornými pracovníky zaměstnávanými v organizaci na plný úvazek, nebo v jakém rozsahu mohou být nakoupeny od externích agentur nebo konzultantů, se určuje obsazení personálního útvaru. Podstatné je tedy podrobné vymezení požadavků na pracovní místa a pracovní činnosti pracovníků personálního útvaru. Požadavky jsou určeny náplní personálních činností, některé z nich vyžadují znalost specifických metod a technik, které mohou zabezpečit pouze specialisté. Rozsah i obsah personalistiky je různorodý s celou řadou výrazně se lišících činností. Většina činností je odborná a vyžaduje odpovídající kvalifikaci. Protože většinou personalisté nemají pravomoc přikazovat jiným pracovníkům podniku, spočívá jejich autorita především ve schopnosti vnímat problémy druhých a tvořivě a s porozuměním napomáhat jejich řešení. Vzhledem k poslání a zaměření činnosti personalistů vystupuje do popředí sociální, lidský rozměr jejich činnosti. Podle Horalíkové (2004) nalézáme v personálních útvarech velkých podniků zejména následující základní skupiny pracovníků:

- personální vedoucí, tj. pracovníky s pravomocí vedoucích pracovníků, se stanoveným rozsahem odborných znalostí a vědomostí (odborným vzděláním), zkušeností a dovedností, kteří pracují jako linioví řídící pracovníci,

- personální referenty se stanovenou odbornou kompetencí, ale bez pravomoci vedoucího pracovníka,
- specialisty, kteří mají hluboké znalosti specifických metod a technik, užívaných v personálním řízení, výzkumu apod. (psychologové, sociologové, právníci apod.),
- pomocný personál bez pravomoci odborného pracovníka a bez specifické odborné přípravy.

Mají-li se personalisté stát skutečnými partery vedení podniku, musejí být sami přesvědčeni o správnosti nastavených cílů, jejich reálnosti a vyznávat a prosazovat tyto principy ve svých vlastních útvarech. Znamená to, aby vedoucí personálního útvaru zpracoval a projednal ve vedení i se spolupracovníky strategický záměr pro personální útvar a personální práci a realizoval takovou organizaci personálního útvaru a personální práce, aby naplňovala tuto strategii. Personální práce má tři provázané stránky:

- Strategie řízení lidských zdrojů (strategické personální řízení) se týká procesu propojování postupů v personální práci s podnikovou strategií. Strategické řízení lidských zdrojů je záležitostí liniových manažerů, kteří je směrují a uplatňují za účelem uskutečňování strategií lidských zdrojů, personálních strategií.
- Strategie lidských zdrojů (personální strategie) se týká vytváření programu, účelu a zaměření pro personální útvar a personální práci. Strategie lidských zdrojů definuje poslání, vizi a priority personálního útvaru a personální práce.
- Organizace personální práce se týká procesu diagnostikování a zlepšování personální práce v zájmu poskytování personálních služeb. Vytváří proces, který zajišťuje uskutečňování strategií lidských zdrojů a – stejně jako strategie lidských zdrojů – slouží personalistům k přidávání hodnoty jejich podniku. Organizace personální práce je investicí vedoucích představitelů personální práce do personalistů.

Úlohou personálního útvaru je pak umožnit organizaci dosahování cílů tím, že dává podněty, intervenuje a poskytuje vedení a podporu ve všech záležitostech týkajících se jejích pracovníků (Werner a Desimone 2012, Page-Tickell 2014, Elorza et al. 2016,

Riccucci 2016). Základním cílem je zajistit, aby vedení organizace jednalo efektivně ve všem, co se týká zaměstnávání a rozvoje lidí a vztahů, které existují mezi managementem a pracovníky. Klíčovým úkolem personálního útvaru je hrát rozhodující roli při vytváření takového prostředí, které umožňuje lidem, aby co nejlépe využili svých schopností a realizovali svůj potenciál k prospěchu organizace i ke svému vlastnímu užitku (Armstrong 2012, Ulrich 2009). Tato úloha vzrůstá zejména u podniků se zahraniční účastí, ve kterých by měl být personální útvar přímo účasten procesu řízení změn (Stahl, Björkman a Morris 2012).

Základní předpoklady a požadavky dobrého personalisty (Váchal, Vochozka a kol. 2013) je odpovídající odbornost (zejména znalosti získané studiem oboru personalistika, psychologie, sociologie, podniková ekonomika, právo, andragogika, ale také znalosti z informatiky apod.). Dále žádoucí sociálně psychologické (interakční a komunikační) dovednosti, sociální zralost a osobní vyrovnanost, schopnost nacházet a přijímat žádoucí kompromisy, schopnost empatie, vcítění do druhého člověka, schopnost navozovat a udržovat vztahy spolupráce a taktéž sociální cit a odpovědnost.

Personální útvar poskytuje koncepční, metodické, analytické a poradenské služby. Výkon personálních služeb může být zajištěn různými způsoby:

- pouze vlastními personalisty,
- zčásti vlastními personalisty a zčásti outsourcingem na externí subjekty, např. hodnocení práce, vzdělávání zaměstnanců a rozvoj managementu, personální informační systém,
- zčásti vlastními personalisty, zčásti delegováním na vedoucí zaměstnance a zčásti outsourcingem.

Mezi specificky zaměřené činnosti personálního útvaru lze zařadit:

- podílení se na zvyšování efektivnosti podniku (zajistit kvalitní personál a dohlížet na jeho neustálé vzdělávání a dobrou motivační politiku),
- navazování kontaktů s mimopodnikovými institucemi (úřady práce, personální útvary jiných podniků, kontakty se školami, o jejichž absolventy je případně zájem apod.),

- informování řídících pracovníkl i ostatních zaměstnanců podniku,
- poskytování placené služby i jiným podnikům nebo veřejnosti, pokud je to jeho úkolem.

Personální útvar a jeho informační systém

Efektivní personální řízení se neobejde bez odpovídajícího informačního zázemí. Základní funkcí personálních informací je zajistit podklady pro personální řízení v potřebném obsahu, rozsahu, kvalitě a čase. Vybudování informačního systému v podniku by mělo zohledňovat (Vochozka, Mulač a kol. 2012, Váchal, Vochozka a kol. 2013) obsah informací, které jsou nezbytné pro podnik, metodiku a nástroje, kterými budou informace získávány, funkční místa (pracovníci), z nichž budou tyto informace získány, místa shromažďování informací a jejich distribuce pro potřeby personálního řízení, technické prostředky, jimiž bude zabezpečen přenos a uchování informací (otázka zabezpečení personálních informací před zneužitím) a též přínos získaných informací.

V personálním informačním systému podniku lze vymezit dvě základní obsahové skupiny personálních informací: informace o práci a pracovnících. V obou těchto základních skupinách informací lze dále z časového hlediska definovat kmenové a průběžné informace.

Kmenové informace o práci

Východiskem pro efektivní personální řízení musí být znalost objektivního vybavení podniku pracovníky v určité profesně kvalifikační a sociálně demografické struktuře v jejích kvalitativních a kvantitativních aspektech. Základ této znalosti tvoří evidence pracovních míst. Představuje uspořádaný soubor karet pracovních míst. Karta pracovního místa obsahuje především tyto informace:

- vymezení a charakteristika pracovního místa,
- vymezení pracovního místa v kontextu celkového systému dělby práce v podniku,
- vymezení základních oblastí odpovědnosti a pravomoci, které jsou spojeny s výkonem práce,

- požadavky (odbornost, vzdělání, zkušenosti) na konkrétní práci,
- vymezení základních kritérií pro správné vykonávání práce,
- charakteristika základních (finančních, organizačních, sociálních, fyzických apod.) podmínek pracovní činnosti.

Tyto základní informace tvoří předpoklad pro efektivní personální řízení, zvláště pak personálního plánování, vyhledávání, výběru, přijímání a rozmisťování pracovníků, řízení jejich rozvoje, zajišťování sociální péče odpovídající charakteru vykonávané činnosti (pravidelné zdravotní prohlídky pracovníků ve ztížených a zdraví škodlivých pracovních podmínkách).

Průběžné informace o práci

Tyto informace představují údaje, které slouží ekonomickým a technickým řídícím subjektům. Pro potřeby personálního řízení nemá tato skupina informací přímý význam (jedná se zejména o informace typu přímé náklady na jednotku, materiálové náklady, mzdové náklady).

Kmenové informace o pracovnících

Kmenové informace o pracovnících jsou relativně stabilní a představují základní data pro personální a sociálně informační systém. Patří k nim zejména:

- identifikační údaje o pracovníkovi (jméno, příjmení, datum a místo narození, bydliště, rodinný stav, rodné číslo, číslo občanského průkazu),
- pracovní smlouva, pracoviště, pracovní zařazení a mzdové podmínky, pracovní režim apod.,
- údaje o dosažené kvalifikaci pracovníka včetně speciálních znalostí,
- osobní charakteristika pracovníka,
- údaje o zdravotním stavu,
- ostatní informace (informace o dosažených úspěších v profesní oblasti – zlepšovací návrhy, patenty, publikační činnost apod.).

Průběžné informace o pracovnících

Tento druh informací je v čase proměnlivých informací. Do této skupiny informací patří:

- údaje o odpracovaném čase pracovníka za určité období,
- údaje o neodpracované době z důvodu nemoci či jiných překážek v práci na straně pracovníka,
- údaje o vyčerpané dovolené,
- hodnocení pracovníka vedoucím za určité období,
- údaje o výkonu prokázaném pracovníkem, resp. o vyplácené mzdě za práci,
- informace o sociálních službách poskytnutých pracovníkovi,
- informace o rozvoji pracovníka, jeho kariéře a vzdělávání.

Výčet dokumentů využívajících průběžné informace o pracovnících zahrnuje:

- pracovní dokumenty,
- změny sjednaných pracovních podmínek,
- dohody o provedení práce,
- zápočtové listy,
- potvrzení o zdanitelných příjmech ze závislé činnosti,
- výpovědi, či okamžité skončení pracovního poměru,
- dohody o rozvázání pracovního poměru,
- potvrzení o výši měsíčního výdělku, čistého průměrného výdělku a o způsobu ukončení pracovního poměru.

Získávání informací a možnosti jejich využití

Vytvoření žádoucího informačního systému předpokládá mimo jiné zabezpečení adekvátních forem a způsobu získávání personálních a sociálních informací. Situace se

bude odlišovat v malých, středních a velkých podnicích. Zde je třeba vytvořit metodiku získávání personálních a sociálních informací, což bývá úkolem personálního útvaru. Jedná se např. o:

- soubor v podniku uplatňovaných formulářů a tiskopisů, které slouží ke sběru a přenosu personálních dat (osobní dotazníky, formuláře pro sestavení popisu pracovního místa),
- závazný pokyn, jak s těmito tiskopisy pracovat, tj. vlastní metodiku práce s tiskopisy dokumentů.

Význam personální práce spočívá ve využívání těchto informací. To ovšem předpokládá nejen informace získávat, ale také soustřeďovat, evidovat (uchovávat) a distribuovat pro potřeby rozhodování v oblasti personálního řízení. V souvislosti se systémem personálních informací se používá pojem personální banka. Vyjadřuje skutečnost, že mnohé, často různorodé informace jsou uloženy tak, že mohou být zpracovány společně ve vzájemných vztazích v časových a věcných souvislostech. Součástí funkčního systému personální banky musí být i systém zajišťující ochranu takto uložených dat. Přístup k informacím je uskutečňován pomocí identifikačních klíčových pojmů (osobní číslo pracovníka, jméno apod.)

Informace a údaje osobního charakteru, s nimiž se nakládá v personálním řízení lze vyžadovat pouze v souladu s obecně závaznými předpisy, nebo se souhlasem zaměstnance. Veškeré tyto údaje, které se nacházejí v osobním spise zaměstnance, slouží výhradně pro interní potřebu zaměstnavatele. Do osobních spisů mohou nahlížet v rámci zaměstnavatelské organizace vedoucí zaměstnavatelské organizace, zaměstnavatel, vedoucí organizačního útvaru, v jehož řídící působnosti je zaměstnanec pracovně zařazen (nadřízený zaměstnance), zaměstnanec, jehož se osobní spis týká. Z vnějších orgánů mohou nahlížet orgány kompetentní k provádění kontroly dodržování pracovněprávních předpisů a orgány činné v trestním řízení.

K základním determinantám personálního informačního systému patří především jeho efektivnost. K tomu, aby mohl být informační systém v maximální míře efektivně využíván, je zapotřebí získat správný obsah a množství zpracovaných dat, zajistit spolehlivost a aktuálnost dat, dbát na správné zpracování dat a jejich propojování do skupin a vzájemných vztahů a závislostí a na kompatibilitu a využití dat v kontextu

s jinými daty. Význam systémů spočívá nejen v zabezpečení jednotlivých dílčích personálních informací o práci a pracovnících, ale také v možnosti jejich kombinování, vzájemného propojování a uvádění do předmětných a časových souvislostí. Takto získaná data pomáhají odhalit trendy závislosti a tendence vývoje v personální a sociální oblasti.

Zdroje:

ARMSTRONG, M., 2007. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1407-3.

ARMSTRONG, M., 2011. *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi: cesta k efektivitě a výkonnosti*. Praha: Fragment. ISBN 978-80-253-1198-1.

ARMSTRONG, M., 2012. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. 12th ed. Philadelphia: Kogan Page. ISBN 0749465514.

BERMAN, E. et al., 2013. *Human Resource Management in Public Service*. Fourth edition. Los Angeles: Sage. ISBN 978-1-4129-9167-4.

BOXALL, P. a J. PURCELL, 2011. *Strategy and human resource management*. 3rd edition. New York: Palgrave Macmillan. ISBN 9780230579354.

BYARS, L. a L. RUE, 1987. *Human resource management*. Irwin: Homewood. ISBN 0–256-03630–6.

DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol., 2007. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7179-893-4.

DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol., 2012. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-347-9.

ELORZA, U. et al., 2016. The effect of management and employee perspectives of high-performance work systems on employees' discretionary behaviour. *Personnel Review*. **45**(1), 121-141. ISSN 0048-3486.

HORALÍKOVÁ, M., 1998. *Personální řízení*. 2. přeprac. vyd. Praha: Credit. ISBN 80-213-0428-6.

HORALÍKOVÁ, M., 2000. *Personální řízení*. 4. vyd. Praha: Provozně ekonomická fakulta ČZU v Praze ve vydavatelství Credit. ISBN 80-213-0646-7.

CHAUDHURI, K., 2010. *Human Resource Management*. Mumbai: Himalaya Publishing House. ISBN 9788184886528.

CHEESE, P., THOMAS, R. J. a E. CRAIG, 2008. *The talent powered organization: strategies for globalization, talent management and high performance*. Philadelphia: Kogan Page. ISBN 9780749449902.

CHRISTENSEN, R., 2006. *Roadmap to strategic HR: turning a great idea into a business reality*. New York: American Management Association.

KOCIANOVÁ, R., 2012. *Personální řízení: východiska a vývoj*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3269-5.

KOUBEK, J., 1997. *Řízení lidských zdrojů - Základy moderní personalistiky*. 2. vyd. Praha: Management Press. ISBN 80-85943-51-4.

KOUBEK, J., 2004. *Řízení pracovního výkonu*. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-116-X.

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

KOUBEK, J., 2011. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4. aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3823-9.

KRNINSKÁ, R., 2002. *Řízení lidských zdrojů v dimenzi třetího tisíciletí*. Nitra: Slovenská poľnohospodárska univerzita. ISBN 80-8069-105-3.

LAWLER, E., 2012. *Effective human resource management*. Stanford: Stanford University Press. ISBN 978-0-8047-8268-5.

LAWLER, E. a S. A. MOHRMAN, 2003. *Creating a strategic human resources organization: an assessment of trends and new directions*. Stanford, Calif.: Stanford University Press. ISBN 0804747024.

MATHIS, R. L. a J. H. JACKSON, 2011. *Human Resource Management: Essential Perspectives*. 6e. Nashville: South Western. ISBN 978-0-538-48170-0

NAKONEČNÝ, M., 1995. *Psychologie osobnosti*. Praha: Academia. ISBN 80-200-0525-0.

NAKONEČNÝ, M., 2000. *Sociální psychologie*. Praha: Academia. ISBN 80-200-0690-7.

NAKONEČNÝ, M., 2003. *Úvod do psychologie*. Praha: Academia. ISBN 80-200-0993-0.

PAGE-TICKELL, R., 2014. *Learning and development*. London: Kogan Page Ltd. ISBN 9780749469887.
RICCUCCI, N., 2016. *Public personnel management*. 5th ed. New York: Routledge. ISBN 9780205012671.
ROTH, K. K., 2003. *Executive leadership attributes relating to transformed organizational HR services: a study of transformational leadership*. Boca Raton, Fl: Dissertation.Com. ISBN 1581122314
STAHL, G. K., BJÖRKMAN, I. a S. MORRIS, 2012. *Handbook of research in international human resource management*. 2nd ed. Northampton, MA: Edward Elgar Pub. ISBN 9781849809184.
STRAKOVÁ, J., VOKOUN, M., VÁCHAL, J., STELLNER, F. a R. VANÍČKOVÁ, 2016. Řízení lidských zdrojů. In: *Jihočeský kraj v globální ekonomice*. Praha: Setoutbooks.cz, 179-191. ISBN 978-80-86277-82-0.
SYNEK, M., KISLINGEROVÁ, E. a kol., 2010. *Podniková ekonomika*. 5. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-336-3.
ŠIKÝŘ, M., 2014. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5212-9.
ŠIKÝŘ, M., 2016. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2. aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5870-1.
ULRICH, D., 2009. *Mistrovské řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3058-5.
VÁCHAL, J. a P. PÁRTLOVÁ, 2008. *Personální management: řízení lidských zdrojů*. 2. vyd. České Budějovice: Vysoká škola technická a ekonomická v Českých Budějovicích. ISBN 978-80-903888-8-8.
VÁCHAL, J., VOCHOZKA, M. a kol., 2013. *Podnikové řízení*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4642-5.
VOCHOZKA, M., MULAČ, P. a kol., 2012. *Podniková ekonomika*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4372-1.
WALKER, A. J., 2003. *Moderní personální management. Nejnovější trendy a technologie*. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-0449-8.
WERNER J. a R. DESIMONE, 2012. *Human resource development*. 6th ed. Andover: Cengage Learning. ISBN 978-0-538-48099-4.

13 Motivace a stimulace pracovníků jako nástroj řízení pracovního výkonu

Motivace, proces motivace

Motivování zaměstnanců patří k nejvýznamnější oblasti řízení lidských zdrojů. Potenciál lidských zdrojů, resp. lidského kapitálu, jak se tyto zdroje označují, představuje pro podniky největší konkurenční výhodu (Manzoor 2011). Všichni zaměstnanci vyžadují od organizace pozornost a péči, aby se jejich potřeby a očekávání u vedení organizace setkaly s odezvou (Stachowska a Czaplicka-Kozłowska 2017, Duchoň a Šafránková 2008).

Pojem „motivace“ pochází z latinského slova „moveo“ – hýbati, hybné síly chování. Je obecným označením pro všechny vnitřní psychologické procesy, které vedou k určité činnosti, k určitému jednání. Definic motivace lze nalézt v odborných publikacích celou řadu. Podle Provazníka a Komárkové (1996) motivací vyjadřujeme skutečnost, že v lidské psychice působí specifické, ne vždy zcela vědomé (uvědomované) vnitřní hybné síly, pohnutky, motivy, které člověka – jeho činnost (tj. chování, resp. jednání i prožívání) – určitým směrem orientují (zaměřují), které ho v daném směru aktivizují a které vzbuzenou aktivitu udržují. Navenek se pak působení těchto sil projevuje v podobě motivované činnosti, resp. v podobě motivovaného jednání. Kocianová (2010) popisuje motivaci jako soubor činitelů představujících vnitřní hnací síly činnosti jedince, které usměrňují jeho chování.

Plamínek (2008) charakterizuje motivaci jako vytváření souvislostí mezi činnostmi, které po zaměstnancích požadujeme, a jejich vnitřními pohnutkami (potřebami, zájmy). Jak dále uvádí, k motivaci zaměstnanců je potřebné znát jejich individuální vnitřní pohnutky. Upozorňuje na skutečnost, že manažeři při motivování často chybují, a to tak, že se svých podřízených přímo nezeptají na jejich pohnutky, ale snaží se je pouze odhadovat, anebo motivovat zaměstnance tak, jak by si přáli být sami motivováni. Každý z nás má potřeby, které se snaží uspokojit a následné uspokojování vlastních potřeb nás motivuje. Lze také konstatovat, že motivace je funkční právě tehdy, pokud vystihuje naše vnitřní potřeby. V souladu s řečeným Webster´s definuje motivaci jako akt nebo proces motivování, obdobně Doyle (2005), Armstrong a Taylor (2015).

Armstrong (2007) charakterizuje motivaci také jako cílově orientované chování. Za dobře motivované jedince jsou zpravidla považováni lidé, kteří mají jasně definované cíle a podnikají kroky, od nichž očekávají, že povedou k dosažení těchto cílů. Takoví lidé mohou být motivováni sami od sebe. Vnitřní motivace je považována za nejlepší formu motivace, ovšem pouze pokud dané kroky jdou správným směrem ke splnění vytčeného cíle. Mnoho zaměstnanců není dostatečně vnitřně motivováno, proto je potřebné je ve větší, či menší míře motivovat z vnějšku.

Lidé jsou motivováni, když očekávají, že určité kroky povedou k dosažení cíle spojeného s ceněnou či hodnotnou odměnou, která uspokojuje potřeby. Jako základní motivační síly (motivy) bývají vymezovány především potřeby, dále zájmy, postoje a hodnoty. Obecně platí, že k žádoucí, optimální úrovni výkonu vede přiměřená motivace. Vysokého výkonu je dosahováno prostřednictvím dobře motivovaných pracovníků, kteří jsou připraveni vynaložit dobrovolné úsilí, to znamená dobrovolně udělat více, než se od nich očekává. Schopnosti a motivace pracovníků určují výsledky práce a chování osob; ty zase určují výsledky podnikání a hospodaření organizace. Prostřednictvím účelného řízení a vedení pracovníků je tedy možné účinně ovlivňovat schopnosti, motivaci a výkon nejen osob, ale i organizace (Šikýř 2014, Lauby 2005).

Motivace se týká faktorů, které ovlivňují osoby, aby se chovali určitým způsobem. Arnold et al. (2010) rozlišuje tři složky motivace:

- směr – co se nějaká osoba pokouší dělat,
- úsilí – s jakou pílí se o to pokouší,
- vytrvalost – jak dlouho se o to pokouší.

Motivování je uvádění lidí do pohybu ve směru, kterým chceme, aby se ubírali za účelem dosažení určitého výsledku. Motivování sebe sama se týká nezávislého stanovování směru a podnikání kroků, které zajistí, abychom se dostali k definovanému cíli. Locke a Latham (2004, s. 388) uvádí, že *„motivace zahrnuje vnitřní faktory, které pohánějí k činnosti, a vnější faktory, které mohou sloužit jako pobídka k činnosti“*.

Z definic motivace plyne, že se jedná o vnitřní proces, který vyjadřuje touhu a vůli (ochotu) člověka vyvinout určité úsilí vedoucí k dosažení subjektivně významného cíle nebo výsledku. Podle této zjednodušené definice je tedy motivace přímo vztažena

k chování, resp. jeho projevům – hovoříme o motivovaném jednání. Motivace je iniciována vědomým nebo mimovolným zjištěním neuspokojených potřeb. Tyto potřeby vytvářejí přání dosáhnout něčeho, nebo něco získat. Poté jsou stanoveny cíle, o nichž se věří, že uspokojí tyto potřeby a přání, a jsou zvoleny cesty nebo způsoby chování, od nichž se očekává, že povedou k dosažení stanovených cílů. Motivace má řadu složek a motivačních forem. Pokud jen jedna z nich je nízká, bude výsledná motivace také nízká. Motivace je proces a u všech procesů je řada kroků, které na sebe navazují. Je potřebné si uvědomit, že jestliže jeden z kroků v procesu není v pořádku, je tím poškozen celý proces (Armstrong 2007, Tureckiová 2004, Pritchard a Ashwood 2008, Locke a Latham 2004).

Vnitřní motivace

Tato motivace je odrazem motivační struktury osobnosti, která vychází z potřeb člověka (primárních a sekundárních) a získaných hodnot, zájmů, postojů či návyků. Motivační dispozice se mohou projevit jako reálné síly pod vlivem vnějších podnětů (iniciativy, stimulů), avšak za předpokladu, že je jedinec (v závislosti na jeho aktuálním stavu, nebo jeho budoucích cílech) jako podněty ohodnotí (Výrost a Slaměník 2008). U vnitřní motivace leží motiv, který vyvolává jednání, v osobě a nevztahuje se bezprostředně k obsahu a cílům úkolu. Jeden z nejdůležitějších předpokladů pro motivaci proto zní: zjistit, co sám pracovník chce a co považuje za důležité. Jen pokud existuje souvislost mezi vlastními vnitřními podněty a firemními cíli, vznikne dlouhodobá motivace.

Klasické faktory vnitřní motivace jsou (Deci a Ryan 1985, Elliot a Dweck 2005):

- obsahově atraktivní činnosti,
- odpovědnost,
- rozšiřování schopností,
- rozšiřování kvalifikace,
- uznání,
- výkon.

Vnější motivace

Vnější motivace se týká opatření, která podnikáme, abychom pracovníky motivovali. To zahrnuje jak odměny (zvýšení mzdy, udělení pochvaly, povýšení apod.), tak tresty (disciplinární řízení, odebrání nenárokové složky mzdy, vyjádření kritiky apod.). Vnější motivátory mohou mít bezprostřední a výrazný účinek, ale nemusejí nutně působit dlouhodobě. Vnitřní motivátory, které se týkají kvality pracovního života, budou mít pravděpodobně hlubší a dlouhodobější účinek, protože jsou součástí lidí a jejich práce a nejsou lidem vnucovány zvnějšku jako např. pobídkové odměny.

Vnější motivace se vztahuje k mnoha různým chováním, které se osobě jeví jako prostředek k dosažení cílů. Motivace chování vychází ze snahy dosáhnout odměny, nebo se vyhnout trestu (Armstrong a Taylor 2015, Taylor a Wilson 2005). Psychologie rozlišuje dvě skupiny motivů k práci, a to intrinsické motivy, tj. přímo související s prací, a extrinsické motivy, tj. mimo vlastní práci (Bedrnová a Nový 2002). Mezi nejvýznamnější intrinsické motivy práce se řadí:

- potřeba činnosti vůbec (zbavit se „nadbytečné energie“),
- potřeba kontaktu s druhými lidmi (zejména u profesí, jejichž základním obsahem je kontakt s lidmi),
- potřeba výkonu (především uspokojení z úspěšného výkonu),
- touha po moci (tu umožňují v určité míře zejména vyšší pozice v hierarchii organizace),
- potřeba smyslu života a seberealizace (práce poskytuje příležitosti k smysluplným činnostem s hodnotovými výsledky, umožňuje prokázat své kvality a rozvíjet osobnostní předpoklady).

Nejvýznamnější extrinsické motivy práce jsou potřeba peněz a potřeba jistoty (ta je částečně identická s potřebou peněz, je však více spojena s budoucností člověka). Převaha činností, které v průběhu svého života vykonáváme, je vyvolávána kombinací obou typů motivů – práce je toho typickým příkladem. Máme-li štěstí, můžeme dělat práci, která nás baví (uspokojuje naše přímé motivy) a ještě (jako „bonus“) za ni

dostáváme zaplaceno (Tureckiová 2004, Horváthová, Bláha a Čopíková 2016, Armstrong 2007, Armstrong a Taylor 2015, Kocianová 2010, Armstrong 2007).

Teorie motivace

Teorie motivace zkoumá proces motivování, resp. proces utváření motivace. Vysvětluje, proč se lidé při práci určitým způsobem chovají, proč vyvíjejí určité úsilí v konkrétním směru. Popisuje to, co mohou organizace udělat pro povzbuzování lidí, aby uplatnili své schopnosti a vyvinuli úsilí způsobem, který podpoří splnění cílů organizace i uspokojení jejich vlastních potřeb. Ucelená teorie motivace pracovního jednání dosud nebyla vytvořena (Truneček a kol. 1997). Nejpoužívanějším motivačními teoriemi v podnikové praxi jsou teorie potřeb podle Maslowa (1954), motivační teorie podle Herzberga (1957), teorie instrumentality a teorie zaměřené na proces (Nakonečný 2009).

Základ motivačních teorií tvoří Maslowova teorie potřeb. Podle Maslowa (1954) potřebujeme postupně uspokojovat tyto základní třídy potřeb:

- biologické potřeby (pití, potrava, sex, spánek apod.),
- potřeby bezpečí (životní jistoty, ekonomická priorita apod.),
- potřeba sounáležitosti (společenské uplatnění),
- potřeba uznání (úcta, prestiž, úspěch),
- potřeba osobního rozvoje (naplnění své individuality, seberealizace).

Potřeby nižšího řádu jsou předpokladem pro uspokojení potřeb vyššího řádu, resp. pokud je uspokojena potřeba na nižším stupni hierarchie, přestává být primárním motivátorem jedince, který je motivován další potřebou v hierarchii. Duchoň a Šafránková (2008) uvádějí na příkladu tradiční čínské kultury, kdy je potřeba sounáležitosti kladena výše než fyziologické potřeby, bezpečnost a seberealizace ve službě společnosti, že Maslowova pyramida potřeb není univerzální, že se může lišit, a to zejména v závislosti jednotlivých kultur, ale i jednotlivých ekonomických skupin apod.

Od Maslowovy teorie potřeb se odvinula řada dalších motivačních teorií. Za nejznámější z nich lze uvést Herzbergovu teorii dvou faktorů – byly definovány dvě

skupiny faktorů, a to motivátory (vlivy uspokojující lidské potřeby) a hygienické vlivy (podmínky, ve kterých zaměstnanec pracuje). Dále jmenujme Alderferovu teorii tří kategorií potřeb, ve které jsou potřeby rozděleny do tří hierarchických skupin (zajištění existence, zajištění sociálních vztahů k pracovnímu okolí, zajištění dalšího osobního růstu). Též sem patří McCleelandova teorie motivačních potřeb manažerů, která je zaměřena na motivační potřeby manažerů, a pracuje s úvahou, že organizace mohou manažerům poskytnout tyto hierarchicky uspořádané úrovně motivace: sounáležitost, prosazení, vliv a úspěšné uplatnění. Dále se jedná o teorii X a Y Douglase McGregora. Teorie X předpokládá, že člověk má odpor k práci, upřednostňuje vedení, vyhýbá se zodpovědnosti, není ctižádostivý, člověk je motivován v tomto případě pomocí odměn nebo trestů. A teorie Y tvrdí, že práce je pro člověka přirozená, není odmítána, tento typ člověka je iniciativní, nemusí být kontrolován, v práci nachází uspokojení, vyhledává zodpovědnost (Truneček a kol. 1997).

Teorie instrumentality tvrdí, že odměny nebo tresty (politika cukru a biče) slouží jako prostředek k zabezpečení toho, aby se lidé chovali, nebo konali žádoucím způsobem. Teorie zaměřená na proces se specializuje na psychologické procesy ovlivňující motivaci a související s očekáváním (Vroom 1964), cíli (Latham a Locke 1979) a vnímáním spravedlnosti (Adams 1965). Teorie motivace se zabývá také vztahy mezi organizací a požadavky, které jsou kladeny na jednotlivé pracovníky (manažery, odborníky, členy pracovních skupin apod.). Přitom platí, že každý z pracovníků reaguje různým způsobem na různé motivační vzory. Teorie motivace představuje můstek, který propojuje teorie o organizacích s požadavky individuálního řízení lidí v organizaci (Duchoň a Šafránková 2008, Miner 1993).

Pracovní, výkonová motivace

Motivace lidí k práci není jednoduchou záležitostí. Lidé mají různé potřeby a stanovují si různé cíle, aby tyto své potřeby uspokojili, a podnikají různé kroky směřující ke splnění těchto cílů. Je mylné se domnívat, že jeden přístup k motivování bude vyhovovat všem lidem. V souvislosti s rozlišením na vnitřní a vnější motivací jsou ve vztahu k pracovní motivaci používány pojmy intrinsická a extrinsická motivace, jak již bylo uvedeno výše.

O extrinsické motivaci hovoříme tehdy, pokud organizace poskytuje pracovníkům pracovní zdroje a podporuje je v dosahování cílů a pracovním úsilí, např. vytvářením

dobré týmové atmosféry, zkvalitňováním pracovního prostředí, udržováním jistoty zaměstnání nebo navyšováním platu. Intrinsická motivace je naopak vedena motivy vycházejícími přímo z člověka a z jeho vztahu k práci. Uspokojuje vyšší potřeby pracovníka, jako jsou potřeba seberozvoje, sebeúcty a úspěchu. K tomuto cíli dopomáhají určité pracovní charakteristiky, zejména zpětná vazba, pracovní místo, které ze své podstaty vyžaduje uplatnění širokého záběru schopností, znalostí a dovedností, smysluplná a významná práce, která umožňuje autonomní rozhodování a individuální přístup pracovníka k jejímu úspěšnému splnění. Výsledkem intrinsicky motivující práce je vyšší aktivizace pracovníků, spokojenost, loajalita, duševní rovnováha i zdraví.

V průběhu vývoje lidské společnosti se práce stala přirozenou činností člověka. Její výsledky zajišťují úroveň i perspektivy společnosti, přímo nebo zprostředkovaně uspokojují mnohá lidská přání, tužby a potřeby. Aby v práci člověk cílevědomě usiloval o zvládnutí stanoveného úkolu, je důležité, aby byl k jeho zvládnutí přiměřeně motivován. Motivace pracovního jednání vyjadřuje celkový přístup pracovníka k pracovním úkolům, jeho pracovní ochotu. Motivace může být ovšem pozitivní i negativní, tj. může směřovat k optimálnímu zvládnutí úkolu, ale také k jeho nesplnění.

Motivy, které působí na pracovní jednání člověka, lze členit na:

- aktivní motivy – přímo ovlivňují pracovní výkon, např. motiv „být úspěšný“,
- podporující motivy – vyjadřují prostor pro účinné působení aktivních motivů, např. přátelská pohoda na pracovišti,
- potlačující motivy – odvádějí člověka od pracovního výkonu k jiným činnostem, např. zájem účastnit se nějakého rozhovoru se spolupracovníky.

Vztah člověka k práci závisí nejen na jeho psychických charakteristikách, ale také na tom, jak společnost hodnotí vykonávanou práci, a na tom, jaké místo tato práce zaujímá v jeho jednání a prožívání, na tom, jaké získal hodnotící soudy v rodině, na životních zkušenostech, na společenském postavení, na životních plánech a aspiracích. Motivace pracovního jednání se bezprostředně odráží v pracovním výkonu člověka. Při stejné pracovní způsobilosti lidé s příznivější motivací pracují usilovněji a podávají vyšší výkon než lidé s nepříznivou motivací. Zaměstnanci pracují lépe, pokud je jejich osobnost uznána a respektována (Riccucci 2016).

Téma motivace je významné všude tam, kde se jedná o výkon. Motivace společně se schopnostmi tvoří dvě základní skupiny subjektivních, osobnostních determinant výkonu, resp. výkonnosti člověka. Třetí skupinu, v tomto případě objektivních determinant výkonu, tvoří pracovní podmínky v nejširším významu (pracovní podmínky ekonomické, strukturálně organizační, technické a technologické, pracovní prostředí prostorové řešení pracoviště, fyzikální podmínky, psychologicko-sociální podmínky). Přesáhne-li motivovanost pracovníka určitou mez, úroveň jeho výkonu se paradoxně sníží. Úroveň optimální motivace závisí také na typu obtížnosti úkolu.

Téma vztahu motivace a výkonu je v psychologii reflektováno také z odlišného aspektu. Souvisí to s postřehem, že někteří lidí mají tendenci podávat vysoký výkon v podstatě vždy a ve všech sférách lidské činnosti, v nichž je měřítko výkonu uplatnitelné, zatímco u jiných lidí tato tendence zřejmá není, popř. vůbec chybí. Tuto skutečnost vyjadřují pojmy výkonová motivace a potřeba vysokého výkonu.

Výkonová motivace představuje osobnostně příznačnou, relativně stálou tendenci člověka dosahovat co nejlepšího výkonu, či alespoň „držet se co nejlépe“ v činnostech, ve kterých je možné uplatnit měřítko kvality a které se tedy mohou, či nemusí podařit, resp. ve kterých člověk může dosáhnout úspěchu. Výkonová motivace úzce souvisí se dvěma již zmíněnými obecně se vyskytujícími tendencemi – s tendencí (potřebou) dosáhnout úspěchu a s protikladnou tendencí (potřebou) vyhnout se neúspěchu. Tyto tendence či potřeby jsou vlastní všem lidem, avšak v individuální míře. U jednoho tak může převažovat potřeba úspěchu, u jiného je dominantní potřeba vyhnout se neúspěchu. Osobnostní příznačná síla výkonové motivace je pak dána poměrem obou těchto tendencí podle vzorce:

potřeba dosáhnout úspěchu / potřeba vyhnout se neúspěchu

V případě, že převažuje potřeba úspěchu, je u daného pracovníka vyšší pravděpodobnost aktivit orientovaných na úspěch, naopak v případě převažující potřeby vyhnout se neúspěchu lze počítat spíše s relativní pasivitou jednotlivce (Horváthová, Bláha a Čopíková 2016).

Vliv osobnosti na motivaci

Je třeba si uvědomit, že každý člověk je osobnostní individualita. Lidé se liší tím, jaké jsou jejich potřeby, jak reagují na pochvalu, na kritiku nebo jak jednají v zátěžových

situacích, resp. liší se v důrazu, který kladou na tzv. vitální znaky v posloupnosti od užitečnosti (co budeme dělat, pro koho a proč) přes efektivitu (jak to budeme dělat) a stabilitu (jak budeme reagovat na změny podmínek) k dynamice (jak budeme změny sami vyvolávat a řídit), (Plamínek 2008 a 2010).

Pyramida vitality je strukturována do dvou škál, na jedné z nich do sebe postupně přechází téma užitečnosti a efektivity, na druhé tendence tlumit změny a změny vytvářet. První škála souvisí s volbou mezi rizikem a jistotou, stabilita a užitečnost s volbou mezi „účelem“ a „prostředky“, druhá spíše s volbou mezi „účelem“ a „prostředky“, zda preferujeme cíle (věci, výsledky, úkoly) nebo cesty (procesy, metody, lidi, vztahy). Kombinací obou škál lze získat čtyři modelové typy lidí – objevovatel, usměrňovatel, slaďovatel, zpřesňovatel (Plamínek 2008 a 2010).

Lidé se jinak chovají, protože mají odlišné osobnostní zkušenosti. Tyto rozdíly zase způsobuje každý člověk po zobrazení pracovní situace, která není zcela shodná s ostatními zaměstnanci. Obsah motivačních teorií je zaměřen na jednotlivé motivy, které se vztahují k pracovnímu výkonu (Kovach 1996, Jost 2014, Horváthová, Bláha a Čopíková 2016).

Potřeby zaměstnanců jsou značně různorodé. Někteří zaměstnanci touží po moci, jiní chtějí peníze. Někteří zaměstnanci si přejí neustálou chválu, jiní chtějí být o samotě. Je velmi důležité, aby manažeři zjistili, co motivuje každého zaměstnance.

Stimulace

V úvodu kapitoly jsme hovořili o motivaci jako o vnitřním procesu, který je ovlivněn pouze vnitřní osobností člověka. Nyní se budeme zabývat stimulací. Stimulace je oproti motivaci vnějším procesem. Základem je stimul, který přichází z vnějšího prostředí. Motivuje se tedy člověk sám, stimuluje ho ale jeho okolí. Stimulace pracovníků je nedílnou součástí manažerské práce. K ovlivňování člověka dochází v jakémkoli procesu sociální interakce (v tomto případě většinou bez vědomého záměru). Z hlediska manažerské praxe představuje stimulace záměrné, vědomé ovlivňování pracovníků a pracovních skupin. Stimulace může probíhat tedy jak na úrovni individuální, tak na úrovni pracovních skupin a společnosti (Pauknerová a kol. 2012).

Jako stimuly můžeme označit jakékoli podněty, které vyvolávají změny v motivaci člověka. Tyto podněty lze členit na impulzy (endogenní, vnitřní podněty), např. bolest

zubu, a incentivy (exogenní, vnější podněty), např. finanční odměna, pochvala apod. Stimulací tedy rozumíme vnější působení na prožívání a jednání člověka, cílevědomé ovlivňování a usměrňování jeho motivace. Toto ovlivňování může být zaměřeno buď na posílení perspektivy úspěchu (stimulace kladným hodnocením či odměnou), nebo na zvýraznění hrozby neúspěchu a z něj vyplývajících nepříznivých důsledků (stimulace záporným hodnocením, sankcí, trestem). Žádoucí účinek může však mít jen taková stimulace, v jejímž rámci jsou užívané stimuly v souladu s motivací daného jedince.

Stimulace k práci znamená záměrné a cílevědomé ovlivňování pracovní motivace pracovníků, tj. ovlivňování jejich pracovní ochoty. Pracovní motivace bývá optimální tehdy, jsou-li osobní zaměření člověka-pracovníka, jeho potřeby a zájmy v souladu s potřebami, zájmy a cíli podniku. Stimulací pracovníků k práci sleduje každý manažer v podstatě dva cíle: podněcování optimálního přístupu pracovníků k pracovním činnostem a další osobnostní rozvoj pracovníků (Dytrt a kol. 2006, Pauknerová a kol. 2006).

Základním předpokladem účinného stimulování je uplatňování stimulačních podnětů ve shodě s potřebami a celkovými motivačním profilem pracovníků. To předpokládá především, že každý manažer bude členy své pracovní skupiny velmi dobře znát (Pauknerová a kol. 2006). Zaměstnavatelé by se měli v daleko vyšší míře chovat dle pravidel manažerské etiky a vychovávat ke stabilitě pracovníky, o nichž předpokládají, že se ztotožní s firmou a jejími cíli a budou jádrem ostatních spolupracovníků. Na ně by se měla soustředit hmotná a nehmotná stimulace. Hmotná stimulace by se měla uplatňovat např. formou odměn, příspěvků na penzijní či životní pojištění apod. V rámci nehmotné stimulace by zaměstnavatelé měli více dávat na vědomí, že si váží vykonané práce a že je potřebují. V případě, že je zaměstnanec spokojený a schopný vysokého výkonu, nemá důvod opouštět stávající zaměstnání a hledat si nové (Dytrt a kol. 2011).

V personální práci jsou zanedbávány kvalitativní formy nehmotné stimulace, které vedou zaměstnavatele i zaměstnance k rozvíjení etických postojů. Etické postoje projevují pracovníci zaměstnavateli, když si uvědomují jeho vstřícnost a spoluúčast na řešení svých potřeb. Svoji vděčnost pak projevují svou identitou, partnerstvím a vstřícností při respektování potřeb a zájmů zaměstnavatele.

Vyjma hmotné a nehmotné stimulace se můžeme setkat s pojmem intelektuální stimulace, resp. poskytování příležitostí zaměstnancům k tvořivé práci, resp. k

přemýšlení o problémech novými způsoby (Jex a Britt 2008, Rafferty a Griffin 2004, Ahearne et al. 2005, Srivastava, Bartol a Locke 2006). Intelektuální stimulaci totožným způsobem charakterizuje i Bass (1990), který uvádí, že manažeři intelektuálně stimulují zaměstnance tím, že kladou důraz na racionalitu a tvořivost při řešení problémů.

Tvořivé proinovační pracovní klima v organizaci nevzniká samo o sobě. Vedoucími pracovníky musí být efektivně budováno a stimulováno, aby vzbuzovalo adekvátní odezvu, tedy motivaci zaměstnanců. Kdybychom metodu leadershipu zjednodušili, pak jeho efektivnost spočívá ve vytváření vyváženého poměru ve vztahu mezi stimulací a motivací (Dytrt a kol. 2006).

Aby manažer mohl úspěšně stimulovat podřízené spolupracovníky a pozitivně ovlivňovat jejich motivační postoje, musí systémově uplatňovat působení manažerské etiky. To znamená ovlivňovat společné působení subsystémů etiky charakteru, etiky pracovní dispozice a profesní etiky. Pokud vsadíme na stimulaci, dostaneme se do zcela odlišné situace. O lidech sice musíme vědět o něco méně (zejména když se můžeme spolehnout na obecně působící stimuly typu finanční odměny), ovšem stimulace bude účinná jen po tu dobu, dokud bude působit jako podnět. Jakmile do stimulace přestaneme investovat potřebný čas, úsilí nebo firemní prostředky, musíme očekávat, že žádoucí lidská činnost se brzy zastaví (Dytrt a kol. 2006, Lloyd 2002, Pauknerová a kol. 2006, Plamínek 2008).

Rotace pracovních úkolů systematicky přesouvá zaměstnance z jednoho zaměstnání do druhého s cílem poskytnout rozmanitost a stimulaci. To také zvyšuje počet různých úkolů, které zaměstnanec vykonává bez zvýšení složitosti jakéhokoli jednoho pracovního místa. Rotace pracovních úkolů stále využívá inženýrskou efektivitu, ale také zajišťuje určitou pestrost a stimulaci pro zaměstnance. Nicméně, i když zaměstnanci mohou najít nové zaměstnání, novinka brzy vyprchá.

Intelektuální stimulace a organizační inovace představují významný stimulační prvek se silným dopadem na zaměstnance. Intelektuální stimulace dokáže podpořit zaměstnance při hledání nových řešení starých problémů (Samson a Daft 2011, Mokhber 2015). Základem každé stimulace je potřeba, nebo činnost z potřeby vycházející. Aby byla stimulace účinná, je nutné, aby stimul i potřeba byly pro jedince zajímavé.

Negativní stimulace většinou fungují dobře, ale nedoporučují se používat. Pokud bude manažer pracovníky stimulovat prostřednictvím zastrašování, omezování, vyvolávání paniky a zneužívat tak jejich strachu, nepodají zaměstnanci takový výkon jako v případě, kdy jsou stimulováni pozitivně (individuální odměny, provize z prodeje). Za výše řečeným stojí jediná úvaha – v jakém případě bude pracovník iniciativnější a plnit zadané úkoly svědomitěji? Když se nebude bát postihů, ale těšit se na odměnu z vykonané práce.

Jak tedy správně stimulovat, aby měla stimulace ten pravý účinek? Při motivování lidí je třeba znát nejen jejich hodnoty a postoje, ale také způsob myšlení. Způsob myšlení a uvažování naznačuje, jaký způsob stimulace bude účinný. Stimulací ale nemusí být jen různé finanční odměny nebo jiné bonusy, může se také jednat o uspokojení různých potřeb jako seberealizace, společenské postavení a podobně (Horňáková 2011).

Stimulování pracovníků

V praxi bylo ověřeno, že komplexní působení na motivaci pracovníků je mnohonásobně účinnější než vedení lidí represivními prostředky. Pouhé přikazování, případně zastrašování, může sice vést k podrobení se, nemůže však vést k vnitřní identifikaci s prací a cílem, o kterou organizace usiluje. Je nutné měnit strategii stimulování pracovníků tak, aby se vnitřní orientace a struktura motivů rozvíjela v souladu s potřebami organizace (Zadražilová a Khelerová 1994).

Stimulace k tvořivé práci

Úspěšné organizace při podněcování tvořivosti pracovníků často používají postup, který je označován jako řízení pomocí provokujících cílů. Jedná se o průběžné vyhledávání problémů i příležitostí, které provokují nové přístupy, nové myšlenky a netradiční řešení.

Úspěšné organizace poskytují stimuly svým tvůrčím pracovníkům např. i v podobě:

- pružné pracovní doby, kterou lze individuálně přizpůsobovat jednotlivým tvůrčím pracovníkům,
- tolerance jednoty pracoviště a domova – tvůrčí pracovník pracuje neustále a často ani není schopen oddělit svůj pracovní čas od volného,

- poskytování speciálních místností pro tvůrčí týmovou práci, většinou ve formě tvůrčích klubů, klidných a dobře vybavených studoven,
- zahraničních stáží.

V řízení organizace není možné počítat s tím, že pracovníci budou tvořiví sami od sebe, nejedná se o spontánní proces. Tvořivost musí být podněcována a řízena. A to je obsahem stimulace pracovníků k tvořivé práci.

Stimulace k týmové práci

Přitažlivost týmové práce pro podřízené pracovníky i jejich vedoucí spočívá především v:

- rovnoprávném postavení členů týmů – tradiční vztahy nadřízenosti a podřízenosti neexistují,
- dobrovolnosti – členové se činnosti v týmu účastní ze své vlastní vůle,
- dočasné existenci – tým vzniká pouze na dobu potřebnou k řešení určitého problému, pracovní úkoly se tedy mění,
- rozmanitém profesním složení členů týmu,
- odvození sociálních pozic a sociálních rolí pracovníků z potřeb týmové činnosti, tyto pozice a role nejsou zároveň určeny znalostmi, zkušenostmi i osobním zaujetím jednotlivých členů týmu,
- uplatnění netradičních postupů při řešení úkolů, iniciativy a vynalézavosti, snahy o méně konvenční řešení,
- snaze dívat se na problém z různých hledisek,
- mnohem vyšším pracovním tempu než v jiných skupinách, vzájemném podněcování, poskytnutí okamžité rady či pomoci, mezilidských vztazích založených na přátelství, toleranci, na uznání osobního přínosu,
- tvořivosti, podmíněné užitím skupinových metod a technik kreativního myšlení,
- uvolněném a úsměvném pracovním klimatu,

- pocitu pracovního uspokojení a možnosti seberealizace (Váchal a Pártlová 2008).

Stimulace ke kvalitní práci

Kvalitní práce předpokládá dále spolehlivý vyrovnaný výkon po stanovenou dobu. Nutným základem toho je odpovědný a svědomitý přístup ke stanoveným úkolům, který zahrnuje přiměřenou odolnost vůči pracovní zátěži, odpovídající osobní vlastnosti a přiměřené zvládnutí společenského postavení spojeného s pracovním zařazením. K přiměřenému výkonu by měli být pracovníci rovněž průběžně podněcováni.

Vlastní řízení a stimulace ke kvalitní práci má především složku zajišťovací. Úkolem vedoucího pracovníka je starat se o to, aby pracovníci měli potřebný klid pro práci, aby byli optimálně zabezpečeni pracovními prostředky a pomůckami a aby měli jednoznačně stanovený pracovní úkol. Dále je to složka odborně-instrukční (poradenská). Vedoucí má být schopen a ochoten podřízenému pracovníkovi při zvládání úkolu odborně poradit (Vochozka a Mulač 2012, Váchal a Pártlová 2008).

Zdroje:

ADAMS, J. S., 1965. Inequity in social exchange. In: *Advances in experimental social psychology*. Vol. 2, 267-299. New York: Academic Press.

AHEARNE, M., MATHIEU, J. a A. RAPP, 2005. To empower or not to empower your sales force? An empirical examination of influence of leadership empowerment behavior on customer satisfaction and performance. *Journal of Applied Psychology* [online]. American Psychological Association, **90**(5), 945–955 [cit 2016-12-04]. Dostupné z: http://psycnet.apa.org/?&fa=main.doiLanding&doi=10.1037/0021-9010.90.5.945

ARMSTRONG, M., 2007. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1407-3.

ARMSTRONG, M. a S. TAYLOR, 2015. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5258-7.

ARNOLD, J. et al., 2010. *Work psychology: understanding human behaviour in the workplace*. Fifth edition. Harlow: Pearson Education Limited. ISBN 978-0-273-71121-6.

BASS, B. M., 1990. From transactional to transformational leadership: learning to share the vision. *Organizational Dynamics*. **18**(3), 19-31. ISSN 0090-2616.

BEDRNOVÁ, E. a I. NOVÝ, 2002. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-064-3.

DECI, E. L. a R. M. RYAN, 1985. *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Plenum. ISBN 0306420228.

DOYLE, S., 2005. *The manager's pocket guide to motivating employees*. Amherst, MA: HRD Press. ISBN 0874258464.

DUCHOŇ, B. a J. ŠAFRÁNKOVÁ, 2008. *Management. Integrace tvrdých a měkkých prvků řízení*. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-003-4.

DYTRT, Z. a kol., 2006. *Etika v podnikatelském prostředí*. Praha: Grada. ISBN 80-247-1589-9.

DYTRT, Z. a kol., 2011. *Etika v podnikatelském prostředí*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-6311-8.

ELLIOT, A. J. a C. S. DWECK, 2005. *Handbook of competence and motivation*. New York: Guilford Press. ISBN 1-59385-123-5.

HERZBERG, F. a kol., 1957. *Job attitudes: Review of research and opinions*. Pittsburgh: Psychological Service of Pittsburgh.

HORALÍKOVÁ, M., 2000. *Personální řízení – vybrané otázky*. Vyd. 3. Praha: ČZU PEF. ISBN 80-213-0647-5.
HORŇÁKOVÁ, M., 2011. *Copywriting: podrobný průvodce tvorbou textů, které prodávají*. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-3269-2.
HORVÁTHOVÁ, P., BLÁHA, J. a A. ČOPÍKOVÁ, 2016. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-430-1.
JEX, S. M. a T. W. BRITT, 2008. *Organizational Psychology: A Scientist-Practitioner Approach*. Hoboken, New Jersey: John Wiley and Sons.
JOST, P.-J., 2014. *The Economics of Motivation and Organization: An Introduction*. Northampton, MA, USA: Edward Elgar. ISBN 9781781004340.
KOCIANOVÁ, R., 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2497-3.
KOVACH, K. A., 1996. *Strategic human resource management*. Lanham, MD: University Press of America. ISBN 0761803319.
LATHAM, G. P. a E. A. LOCKE, 1979. Goal-setting: A motivational technique that works. *Organizational Dynamics*. **8**(2), 68-80.
LAUBY, S. J., 2005. *Motivating employees*. Alexandria, Va: ASTD Press. ISBN 1562863975.
LOCKE, E. A. a G. P. LATHAM, 2004. What should we do about motivation theory? Six recommendations for the twenty-first century. *Academy of Management Review* [online]. Briarcliff Manor: Academy of Management, **29**(3), 388–403 [cit. 2016-12-04].
Dostupné z: http://amr.aom.org/content/29/3/388.
LLOYD, K. L., 2002. *Be the boss your employees deserve*. Franklin Lakes, NJ: Career Press. ISBN 1564145891.
MANZOOR, Q. A., 2011. Impact of Employees Motivation on Organizational Effectiveness. *European Journal of Business and Management*. **3**(3), 36-45. ISSN 2157-6068.
MASLOW, A. H., 1954. *Motivation and personality*. New York: Harper & Row. Publishers, Inc.
MINER, J. B., 1993. *Role motivation theories*. London; New York: Routledge. ISBN 0415119944.
MOKHBER, M., 2015. *Leadership and innovative behaviors: The key drivers for organizational innovation*. Partridge Publishing Singapore. ISBN 978-1-4828-3127-6.
NAKONEČNÝ, M., 2009. *Psychologie osobnosti*. 2. rozš. a přeprac. vyd. Praha: Academia. ISBN 978-80-200-1680-5.
PAUKNEROVÁ, D. a kol., 2006. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 2., přeprac. a aktualiz. vyd. Praha: Grada. ISBN 80-247-1706-9.
PAUKNEROVÁ, D. a kol., 2012. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3809-3.
PLAMÍNEK, J., 2008. *Vedení lidí, týmů a firem*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2448-5.
PLAMÍNEK, J., 2010. *Diagonostika a vitalizace firem a organizací*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5323-2.
PRITCHARD, R. D. a E. ASHWOOD, 2008. *Managing motivation: a manager's guide to diagnosing and improving motivation*. London: Psychology Press. ISBN 1841697133.
PROVAZNÍK, V. a R. KOMÁRKOVÁ, 1996. *Motivace pracovního jednání*. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze. ISBN 80-7079-283-3.
RAFFERTY, A. E. a M. A. GRIFFIN, 2004. Dimensions of transformational leadership: Conceptual and empirical extensions. *Leadership Quarterly*. **15**(3), 329–354. ISSN 1048-9843.
RICCUCCI, N., 2016. *Public personnel management*. 5th ed. New York: Routledge. ISBN 9780205012671.
SAMSON, D. a R. L. DAFT, 2011. *Management*. 4th Asia Pacific ed.ed. South Melbourne, Vic: Cengage Learning. ISBN 9780170192705.
SRIVASTAVA, A., BARTOL, K. M. a E. A. LOCKE, 2006. Empowering leadership in management teams: Effects on knowledge sharing, efficacy, and performance. *Academy of Management Journal*. **49**(6), 1239-1251. ISSN 1239–1251.
STACHOWSKA, S. a I. Z. CZAPLICKA-KOZŁOWSKA, 2017. Motivating employees of the public organization: case study of the higher education institution. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development* [online]. **39**(1), 100-111 [cit. 2016-12-04]. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/315901383_Motivating_employees_of_the_public_organization_case_study_of_the_higher_education_institution
ŠIKÝŘ, M., 2014. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5212-9.
TAYLOR, J. a G. S. WILSON, 2005. *Applying sport psychology: four perspectives*. Champaign: Human Kinetics. ISBN 0-7360-4512-0.
TRUNEČEK, J. a kol., 1997. *Management v informační společnosti*. Praha: VŠE. ISBN 80-7079-201-9.

TURECKIOVÁ, M., 2004. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada. ISBN 80-247-0405-6.
VÁCHAL, J. a P. PÁRTLOVÁ, 2008. *Personální management: řízení lidských zdrojů*. 2. vyd. České Budějovice: Vysoká škola technická a ekonomická v Českých Budějovicích. ISBN 978-80-903888-8-8.
VOCHOZKA, M., MULAČ, P. a kol., 2012. *Podniková ekonomika*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4372-1.
VROOM, V. H., 1964. *Work and motivation*. New York: Wiley.
VÝROST, J. a I. SLAMĚNÍK, 2008. *Sociální psychologie*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1428-8.
ZADRAŽILOVÁ, D. a V. KHELEROVÁ, 1994. *Management obchodní firmy*. Praha: Grada. ISBN 80-85623-72-2.

14 Mezinárodní management lidských zdrojů

Globalizace a nadnárodní korporace

Globalizace je historický proces, který se prosazuje již tisíce let díky cestování, obchodu, migraci obyvatel, rozšiřování kulturních vlivů či výměně schopností a znalostí včetně vědy a technologií. Za její dominantní rys lze pokládat vytváření a rozvíjení sítě mezinárodních ekonomických, zejména finančních operací prováděných nadnárodními organizacemi. V rámci globalizace také vzrůstá centralizace v oblasti investic a úvěrů, což má za následek nadvládu financí nad produkcí, stoupá význam vědy, rozvíjí se nadnárodní ekonomická diplomacie a klesá význam moci národních států. Díky moderním telekomunikačním technologiím podniky operují po celém světě: zajišťují si suroviny tam, kde je to nejvýhodnější, vyrábějí tam, kde je to nejlevnější, a prodávají tam, kde jsou nejvýhodnější či nejširší trhy. V důsledku globalizace tak vyvinula jedna velká ekonomika včetně globálního trhu, který výrazně ovlivňuje rozhodování firem i národních vlád.

Nadnárodní organizace (společnosti), popř. nadnárodní (multinacionální) korporace mohou být soukromé, státní nebo smíšené. Skládají se z centrály (mateřský podnik, sídlo) a zahraničních částí, které nejčastěji vznikají přímými zahraničními investicemi centrály formou akvizice existující firmy, výstavbou nového provozu nebo joint venture, fúzí či převzetím. Dále rozlišujeme mezi zahraniční pobočkou a zahraniční přidruženou společností (dceřiné společnosti a filiálky). Zjednodušeně budeme pro všechny používat název „pobočky“. Nadnárodní korporace vyvíjejí ekonomické aktivity ve více než jedné zemi, tedy na několika národních trzích, pobočky s různým stupněm nezávislosti jsou vzájemně provázány a koordinovány. Z hlediska organizačně právní struktury jsou nadnárodní korporace převážně akciovými společnostmi s holdingovou strukturou. V literatuře lze se někdy objevuje i název „transnacionální korporace“ ve významu „vyšší stádium“ nadnárodní korporace s celosvětovým působením (Štrach 2009).

Nadnárodní korporace využívají odlišností mezi jednotlivými státy v politické oblasti, regulačních mechanismech i rozsahu podnikatelských pobídek. Korporace jsou velmi

flexibilní a dokážou rychle přesunout své aktivity do země s výhodnějšími podmínkami. V rámci globalizace hrají velmi důležitou a aktivní roli, neboť provádějí mezinárodní transakce a přeshraniční aktivity, iniciují a zavádějí inovace (Vokoun 2014), plně využívají výhod informačních a telekomunikačních technologií, mají často vlastní distribuční sítě. V současném světě existuje okolo 60 000 nadnárodních organizací s půl milionem filiálek, které kontrolují třetinu světového obchodu. Nejvíce se věnují primárnímu sektoru, finančním službám, potravinářství, prodeji zboží, výrobě a průmyslu (především automobilovému), internetu a dalším komunikacím. Mezi největší nadnárodní korporace patří firmy Wal-Mart Stores, Exxon Mobil, Royal Dutch Shell, British Petroleum a Toyota Motors.

V rámci globalizace se ukázalo, že na světovém trhu hrají mezinárodní zkušenosti zaměstnanců stále důležitější roli. Nadnárodní organizace si uvědomily, že potřebují odborníky a manažery s mezinárodními zkušenostmi a schopnostmi, kteří budou schopni formulovat mezinárodní strategii organizace, v cizích zemích řídit organizaci či předávat zkušenosti a zároveň respektovat různé kultury. S procesem globalizace proto úzce souvisí řízení lidských zdrojů v nadnárodních organizacích, které komplikuje velká rozmanitost kultur (kulturní diverzita) a prostředí zemí, modelů a typů organizací (Kaasa et al. 2014). Metody výběru, rozmísťování, vzdělávání, řízení výkonu a odměňování zaměstnanců mohou být buď stejné jako v centrále, nebo modifikované podle lokálních požadavků či potřeb. Management lidských zdrojů nicméně musí být u nadnárodních společností rozšířen o strategický nástroj – mezinárodní management lidských zdrojů, kterým organizace dosahuje lepších vzájemných vztahů mezi centrálou a pobočkami (Takeda a Helms 2010). Dalším nástrojem je tzv. mezinárodní management. Podle Štracha (2004) se jedná o „*proces vytváření strategií, systémů a práce s lidmi v celosvětovém měřítku za účelem zabezpečení stálé konkurenční výhody*“ (s. 7).

Pobočky

Klíčovou roli v nadnárodních korporacích hrají pobočky, které dělíme podle síly vazeb mezi jednotlivými subjekty nadnárodních korporací a s tím související míry autonomie poboček. Při dělení poboček používáme tři různá kritéria:

- síla vazby,

- inovace,
- hodnoty

První skupina je zdrojem rozvoje a inovací, druhá skupina tento rozvoj a inovace implementuje (Vokoun 2015). Dále můžeme dělit pobočky na ty, co vytvářejí hodnoty, a ty, které vytvořené hodnoty užívají. Podle tohoto kritéria se dle modelu Enrighta a Subramaniana (2007) pobočky dělí na vůdce, inovátory, implementátory a pozorovatele. Harzing(ová) (2000) rozlišuje pouze tři stupně vzájemných závislostí:

- „samostatná pobočka“, stojí zcela mimo organizaci, jedná se tedy o do značné míry samostatný podnik.
- pobočka zcela závislá na centrále, bez společných vazeb s ostatními pobočkami.
- tzv. propojená pobočka s úzkým vztahem a propojením s centrálou i ostatními jednotkami.

Dalším kritériem je řídicí mechanismus. Rodrigues (1995) a Roth a O'Donnell (1996) zkoumali situační rámec, tedy prostředí, v němž pobočka působí, a to z hlediska geografického, demografického, technologického, ekonomického a politického. Z faktorů, které pobočku nejvíce ovlivňují, uvádějí míru technické dynamiky, sílu konkurence, politickou, sociální a ekonomickou situaci či dostupnost zdrojů. V otázce výběru managementu zmiňují tři základní situace:

- vedení preferuje vlastní silnou pozici (vysoký centralizovaný mechanismus),
- usiluje o stabilitu v rámci organizace prostřednictvím silného byrokratického systému (vysoký formální mechanismus)
- klade důraz na flexibilitu, přizpůsobivost organizace a vysokou míru interakce (vysoký mechanismus normativní integrace).

Ve vztahu mezi centrálou a pobočkou převažovaly ve 20. století formy centralizace, formalizace, koordinace a regulace. To znamená, že pobočka víceméně implementovala strategie a dovednosti, které dodávala centrála, v lokálním prostředí (trhu). V současnosti se od hierarchické organizační struktury ustupuje, takže mají pobočky

více autonomie, aby tak mohly reagovat na lokální specifika. Centrála přijímá a redistribuuje znalosti, na jejichž základě formuluje globální strategii.

Fenoménem současné doby je upevňování vertikálních vazeb mezi dodavateli a odběrateli, kteří jsou v současné globalizované ekonomice většinou dislokováni v různých částech světa. Podle Blažka (2012) vytvářejí vertikálně propojené společnosti rozsáhlé produkční sítě, které formují novou globální dělbu práce. Rozlišují se např. globální komoditní řetězce, globální hodnotové řetězce a globální produkční sítě.

Dimenze kultury

V nadnárodních korporacích a různých typech poboček pracují lidé z různých zemí a kultur. Spolupráce mezi nimi je v současné době velmi intenzivně zkoumána v rámci řízení lidských zdrojů. Tento výzkum se velmi často opírá o Hofstedovo (2007) bádání manažerského chování na základě několika dimenzí kultury. Níže uvedené dimenze a jejich charakteristiky pochopitelně nemohou zcela vyčerpávajícím způsobem popsat jednotlivé národní kultury (Hooker 2012).

První je tzv. rozpětí moci (mocenský odstup), které popisuje rozdělení moci (autority). Pro země s velkým rozpětím moci je charakteristická nerovnost mezi nadřízenými a podřízenými, a z toho vyplývající velká centralizace moci. Nadřízení mají výrazně vyšší platy, požívají privilegií, vnějších statusových symbolů (velké kanceláře, luxusní služební auto, rezervované parkovací místo apod.). Starší pracovníci jsou ctěni a automaticky respektováni. Kontakty iniciují pouze nadřízení a podřízení pouze vykonávají příkazy. Extrémně vysoké rozpětí moci je typické pro arabské a latinskoamerické země, Indii, nadprůměrné pro Japonsko, z evropských zemí se nejvyšší vyskytuje ve Francii a Belgii. *„V tradiční japonské obchodní společnosti je považováno za samozřejmé, že vedoucí dovede odpovědět na jakékoli technické otázky. Podřízení nemohou pochybovat o jeho radě, o jeho vědomostech, o jeho rozhodnutích. Asijský manažer, který v takové situaci selže, ztrácí svou autoritu i postavení“* (Mikuláštík 2010, s. 287).

V zemích s malým rozpětím moci (skandinávské země) jsou si nadřízení a podřízení rovni, privilegia neexistují, hierarchická struktura organizace není vnímána jako něco neměnného, organizace jsou decentralizované, platové rozdíly mezi nejnižší a nejvyšší úrovní spíše malé. Nadřízení jsou pro podřízené dosažitelní a svá rozhodnutí s nimi

konzultují. *„Ve Švédsku… je důležitější, aby manažer byl schopen získat kompetentní informace od specialisty, mnohdy i od svého podřízeného, než aby na odborné otázky odpovídal sám“* (Mikuláštík 2010, s. 287).

Individualismus (individualistická národní kultura) je charakteristický pro země, kde dominují volné vztahy mezi jednotlivci. V organizacích se počítá s tím, že pracovníci se chovají jako individua řídící se svými potřebami a ekonomickými zájmy. Vztah mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem popisujeme jako oboustranně výhodnou obchodní transakci. Hlavním kritériem pro přijímání pracovníků jsou jejich schopnosti a dovednosti. Řízení lidských zdrojů se opírá o vedení jednotlivců a zásadu, že úkoly a jejich plnění mají přednost před privátními vztahy. Zaměstnavatelé se v podstatě nezajímají o soukromý život zaměstnanců a ani jedna ze stran si to nepřeje změnit.

Opakem individualismu je kolektivismus (kolektivistická národní kultura), kde jsou lidé od narození integrováni do silných a homogenních skupin poskytujících jednotlivci ochranu jako protihodnotu za oddanost. V takové organizaci musí zaměstnanec jednat v zájmu skupiny, a to i když se to protiví jeho osobním zájmům. Vztahy ve skupině připomínají relace v rodině, více se dbá na harmonické vztahy než na plnění úkolů.

Výrazně individualistickými kulturami jsou kultury Ameriky, Velké Británie, Austrálie, Nizozemí, méně výrazně individualistické kultury v Itálii, Belgii, Dánsku, Švédsku a Francii. Kolektivistické kultury převažují v latinskoamerických zemích, Portugalsku či zemích bývalé Jugoslávie. Mezi oběma dimenzemi stojí Rakousko nebo Španělsko.

Další dimenzí v rámci Hofstedova výzkumu je tzv. vyhýbání se nejistotě. Zaměstnanci preferují řád, ochranu a vedení. V pracovním procesu upřednostňují přesná pravidla, předvídatelnost a srozumitelnost, proto se opírají o psaná i nepsaná pravidla, zákony, předpisy a regulace. Důsledkem je přesnost a preciznost, ale zároveň i nechuť k riskování, inovacím či potlačování jiného chování a myšlení. V zemích s malou mírou vyhýbání se nejistotě vnímají pracovníci nejistotu jako normální rys života, nestresuje je a necítí potřebu neustálé aktivity. Naopak pravidla vnímají jako zbytečná, tolerují jiné či nové myšlenky, nebrání se inovacím, ale často na úkor smyslu pro detail a přesnost.

Další dimenzí je maskulinita. V zemích s vyšší mírou této dimenze (např. Amerika, Japonsko, Německo, Rakousko, Itálie) jsou muži vnímáni jako vůdčí typy, vydělávají více, řídí společnost, jsou houževnatí, fixovaní na výkon a materiální úspěch. Ženy mají

pečovat o domácnost, děti a slabé, dominuje u nich skromnost a mírnost. Při výchově dětí je důležitá ambicióznost, soutěživost a asertivita. Stejné kvality se očekávají i u manažerů. Opakem maskulinity je femininita. Ve femininních společnostech (např. skandinávské země a Nizozemí) nejsou mužské a ženské role vyhraněny a překrývají se. Od všech se očekává, že budou mírní, skromní, solidární a budou primárně usilovat o co nejlepší kvalitu života. Manažeři řeší konflikty kompromisy a vyjednáváním.

Další dimenzí představuje vnímání času. U organizací, kde převažuje krátkodobá orientace, jsou důležité okamžité výsledky, nehospodaří se šetrně se zdroji, takže nezbývá dostatek zdrojů na investice. Primární je zajištění a udržení respektu, prestiže a respektování tradic. Opačnou dimenzí je dlouhodobá orientace, kdy je důležitý budoucí vývoj, vytrvalost, hospodárnost, šetrnost a vytváření fondů k pokrytí investic.

Konfucianismus představuje speciální dimenzi reflektující způsob východoasijského myšlení, podporující dodržování neformálních skupinových norem a hodnot. Pro organizace v těchto zemích je typická vysoká míra centralizace. Česká národní kultura se vyznačuje spíše vyšším rozpětím moci, tendencí k individualismu, maskulinitě, vysokou mírou vyhýbání se nejistotě a krátkodobou orientací (Kolman et al. 2003).

Bariéry interkulturní spolupráce

V době vytváření a rozvíjení sítě mezinárodních ekonomických operací prováděných nadnárodními organizacemi vzrůstá úloha nadnárodních organizací a jejich poboček. Nadnárodní organizace vysílají odborníky a manažery s mezinárodními zkušenostmi a schopnostmi, aby v cizích zemích řídili organizaci či předávali zkušenosti a zároveň respektovali různé kultury.

Nelze ignorovat skutečnost, že všichni příslušníci velkých národů nejsou schopni či ochotni chápat a vážit si jiné kultury než své vlastní a respektovat lidská práva a svobody různých etnik. Lidé se navzájem liší nejen svou kulturou, ale též rasou. Lidská rasa je skupina lidí, kterou spojuje dlouholetý společný vývoj, během nějž se vlivem odlišného prostředí vytvořily shodné morfologické a fyziologické znaky (barva pleti, barva a tvar vlasů, očí, rysy tváře, tvar lebky, nosu). Na Zemi jsou nejpočetněji zastoupeny rasy europoidní (45 %), mongoloidní (40 %) a negroidní (11 %). Nepřátelské aktivity vůči příslušníkům jiné rasy projevující se diskriminací a agresivním chováním nazýváme rasismem. Ten se může projevovat i oficiálním

znevýhodňováním příslušníků určité rasy ve sféře vzdělávání, uplatnění na trhu práce nebo v jiných sférách života společnosti.

V USA probíhaly od 60. let 20. století tzv. afirmativní (vyrovnávací) akce s cílem odstranit či zmírnit rasovou diskriminaci. Příslušníci rasových a jiných menšin měli mít zaručený stejný přístup ke vzdělávání a zaměstnání jako příslušníci většinové populace. V rámci tzv. pozitivní diskriminace byl např. při výběru studentů na vysoké školy stanoven přesný počet studentů z jednotlivých rasových a etnických minorit. Výsledky se ukázaly být nepříliš přesvědčivé (Průcha 2010, s. 66).

Tolerance vůči lidem z jiných kultur a trhů se v hospodářské soutěži stala výraznou výhodou. Mnoho manažerů si uvědomuje, že podnikání v podmínkách globalizace znamená vzájemnou provázanost států, odlišných kultur a ras. Zvládnutí komunikace s jinými národnostními skupinami je zejména v cestovním ruchu jedním z klíčových faktorů úspěchu. V dnešní globalizované době se stále častěji setkáváme a spolupracujeme s příslušníky jiných kultur a ras. Pokud však uplatňujeme teorie a názory vlastní kultury i v rámci interkulturní komunikace, dochází k nedorozuměním, která nemusí být projevem rasismu, nýbrž „pouze“ stereotypů a předsudků.

Statistická diskriminace je příkladem chybného chování diskriminujícího, který uplatňuje pozorovanou statisticky signifikantní střední hodnotu určitého jevu a nerespektuje možnosti existence výjimek a odlehlých hodnot. Tuto střední hodnotu pak chybně přisoudí posuzovanému subjektu, který je tak statisticky diskriminován. Nejčastěji se tak děje při pracovních pohovorech. Názorným případem může být preference jiného kandidáta před mladou bezdětnou ženou.

Specifickým druhem jsou národní stereotypy (sociální archetyp, národní charakter, národní duch), které odrážejí přesvědčení, že lze stanovit sociální, fyzické a duševní charakteristiky jednotlivých národů a vztahovat je k ekonomickým, geografickým a historickým faktům. Jsou též popisovány jako souhrn psychických a intelektuálních charakteristik, které jsou domněle typické pro daný národ, např. „Co Čech, to muzikant“, „Irové jsou zrzaví“, „Všichni Texasané jsou kovbojové“. Ve skutečnosti neodrážejí průměrné vlastnosti reálných lidí. V tomto kontextu se dále rozlišuje mezi autostereotypem, tedy posouzením charakteristik vlastní skupiny, a heterostereotypem, tedy hodnocením příslušníků jiné skupiny. Je prokázáno, že vnímání vlastního národa je vždy kladné na rozdíl od percepce jiných národů či skupin.

Další důležitým termínem je etnocentrismus, který se snaží interpretovat cizí kulturní projevy ve srovnání s vlastní kulturou a nadřazovat svou kulturu nad ostatní. Britská odbornice Taylorová (2010) k tomu z hlediska komunikace uvedla: *„Etnocentričtí lidé mají tendenci si předem vytvářet názory a předsudky o jiných kulturách, aniž by je důkladně poznali, např. na základě jediné zkušenosti či omezených zpráv. Při pobytu mimo svou zemi mají sklon všechno kritizovat, protože neustále srovnávají své okolí s tím, na co jsou zvyklí. To přirozeně omezuje jejich schopnost si nové prostředí a nové lidí skutečně otevřeně a plně vychutnat. Takový přístup je navíc dost urážlivý pro obyvatele navštívené země a brání ve vytváření smysluplných vztahů... Spousta lidí si o příslušnících jiných kultur nevytvořila názor na základě přímé zkušenosti, ale na základě toho, co viděla ve zprávách nebo slyšela od kolegů či přátel“* (s. 149).

Kultura, rasa, národnost, region i stereotypy a předsudky dennodenně ovlivňují zaměstnance firem a organizací, jejich prvky se odrážejí na firemní kultuře (Peterson a Søndergaard 2014). Velký rozdíl v chování manažerů z různých zemí a jejich neznalost firemní kultury může vést k problémům v nadnárodních firmách nebo při obchodních jednáních. K mnoha nedorozuměním při obchodních i jiných jednáních vede neznalost cizích jazyků či nonverbálních projevů.

Psycholog Plaňava (2005) uvedl ve své příručce názorný příklad rozdílů mezi kulturami: *„Přicházíme na pracoviště, dnes poněkud opožděně. Místnost sdílíte s kolegou, letmo se pozdravíte pokýváním hlavou a slovem ´ahoj´. Kdyby byl v Anglii, podali byste si ruce a decentně jimi potřásli, ve Francii je zvykem lehce se dvojmo obejmout, v USA byste zahlaholili, že každý vypadá báječně a jaký že to dnes máme nádherný den, byť by se venku čerti ženili“* (s. 10). V Americe se během komunikace dává i vůči neznámému člověku najevo vřelost a nevšední osobní angažovanost, což ale neznamená, že jsou jeho blízcí přátelé a budou mu pomáhat. Jedná se pouze o součást konverzace a deklarace životního optimismu.

Mezi interkulturní rozdíly patří rozdílné oslovování. Ve střední Evropě se preferuje formální oslovení s nadměrným používáním titulů, a to zejména v Rakousku a Itálii. Naopak v anglicky mluvících zemích se při oslovení neužívá označení funkce, v Německu se od něj upouští, ve Francii se používá pouze u nejvyšších firemních funkcionářů. V severských zemích je oslovování formálně příjmením nebo dokonce křestním jménem. V anglické i americké kultuře se na pracovišti často oslovují

navzájem křestním jménem. V Rusku je zvykem v oslovování používat za křestním jménem také jméno otce (tzv. otčestvo).

Vysílání expertů a úloha managementu nadnárodních organizací

Centrály vysílají do zahraničních poboček tzv. expatrianty, manažery (experty), kteří mají v hostitelské zemi nahradit nedostatek kvalitních manažerů. Výběr pracovníků pro vyslání do zahraničí (z centrály do pobočky, z pobočky do pobočky v jiné zemi, z pobočky do centrály) je velmi složitý. Mezi základní předpoklady patří jazyková kompetence, kulturní empatie, komunikační dovednosti a psychologická zralost (Zadražilová 2004, Pichanič 2004). Expatrianti zohledňují spíše globální strategii nadnárodní organizace, méně se zajímají o lokální situaci či trhy. Jejich výhodou je, že dokážou lépe komunikovat s centrálou, jejíž organizaci lépe znají, a plánovat v širší perspektivě. Na druhou stranu způsobuje jejich vyslání přibližně třikrát vyšší náklady než zaměstnání místních pracovníků (kompenzace), neznají dobře kulturu a zvyky hostitelské země, nemají zkušenosti s její politikou a často se nedokážou dorozumět s místními pracovníky na nižších stupních řízení.

Z hlediska vysílání expatriantů se rozlišují tři základní druhy strategických výjezdů. Zpravidla se jedná o:

- krátkodobá vyslání (do tří měsíců),
- střednědobé vyslání (do jednoho roku),
- dlouhodobý pobyt (jeden až pět let).

U cestovního typu výjezdu dojíždí zaměstnanec do pobočky jednou týdně nebo na jeden týden. U pracovní rotace pobývá pracovník na pobočce několik měsíců, poté působí v centrále a připravuje se na další výjezd. U tzv. pověření splnit úkol bývá expert dosazen do pobočky na časově omezený projekt, většinou v délce od půl do jednoho roku. U virtuální mise se zaměstnanec nestěhuje do ciziny, nýbrž spolupracuje s pobočkou prostřednictvím videokonferencí a telekonferencí (Dowling 2004, Štrach 2009).

Identifikace kulturních dimenzí, kulturní diverzity a srovnávání obsahu národních kultur jsou pro řízení lidských zdrojů nezbytné. Pochopení kulturních odlišností umožňuje porozumět chování zaměstnanců a manažerů. Samozřejmě nelze uvedené charakteristiky generalizovat, jedinci nemusejí sdílet všechny rysy národních kultur ve

stejné míře, takže nelze automaticky predikovat jejich chování. V mnoha zemích ani neexistuje kulturní homogenita, ale dominuje multikulturnost, navíc je třeba počítat s regionálními rozdíly (Lukášová 2010, Templeman 2014).

Management nadnárodních organizací se musí často vypořádat s konflikty vyplývajícími z různorodosti jednotlivých kultur. Dědina a Odcházel (2007) popsali tři způsoby řešení multikulturních konfliktů:

- u statického modelu řeší problém vždy nadřízený subjekt, zohledňuje se tedy hierarchické hledisko (typické pro japonské firmy),
- u tzv. stanovení pravidel se využívají byrokratické nástroje, aplikují pravidla a normy, které by měly problémům předcházet (typické pro evropské firmy),
- u tzv. integračních zájmů se hledá konsensuální dohoda všech zainteresovaných stran, aby nevznikaly pocity ukřivdění a upevňovaly se vzájemné vazby mezi subjekty (převažuje u amerických firem).

Chování v multikulturních pobočkách lze regulovat. V konceptu dominance prosazuje centrála hodnoty a normy vlastní kultury bez ohledu na prostředí, v němž se pobočka nachází. Při využití konceptu asimilace se přejímají hodnoty a normy druhé kultury, vlastní jsou potlačovány. V rámci konceptu divergence se ani jedna strana nesnaží o prosazení vlastních norem, zatímco u konceptu syntézy (kombinace) se neupřednostňuje ani jedna kultura, ale usiluje se o vytvoření kultury nové kvality.

Zdroje:

BECKER, G. S., 2009. *Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education*. Chicago: University of Chicago press. ISBN 78-0-226-04119-3.
DĚDINA, J. a J. ODCHÁZEL, 2007. *Management a moderní organizování firmy*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2149-1.
DOWLING, P., 2004. *International human resource management: managing people in a multinational context*. London: Thomson Learning. ISBN 1-84480- 013-X.
ENRIGHT, M. J. a V. SUBRAMANIAN, 2007. An organizing framework for MNC subsidiary typologies. *Management International Review*. **47**(6), 895-924. ISSN 0938-8249.
GIDDENS, A., 2005. *Sociologie*. Praha: Argo. ISBN 80-7203-124-4.
GOLEMAN, D., 2011. *Emoční inteligence*. Praha: Metafora. ISBN 80-7359-334-6.
HARZING, A. W., 2000. An empirical analysis and extension of the bartlett and ghoshal typology of multinational companies. *Journal of International Business Studies*. **31**(1), 101-120. ISSN 0047-2506.
HAYESOVÁ, N., 1998. *Základy sociální psychologie*. Praha: Portál. ISBN 80-7178-415-X.
HOFSTEDE, G. a G. J. HOFSTEDE, 2007. *Kultury a organizace: software lidské mysli: spolupráce mezi kulturami a její důležitost pro přežití*. Praha: Linde. ISBN 978-80-86131-70-2.
HOOKER, J., 2012. Cultural Differences in Business Communication. In: *The Handbook of intercultural discourse and communication* [online]. Malden, Mass.: Wiley-Blackwell, 2012-22-03, 389–407 [cit. 2016-11-01]. ISBN 9781118247273.

Dostupné z: http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/9781118247273.ch20/summary
KAASA, A., VADI, M., VARBLANE, U., 2014. Regional cultural differences within european countries: Evidence from multi-country surveys. *Management International Review* [online]. Berlin, Heidelberg: Springer-Verlag, **54**(6), 825-852 [cit. 2016-05-05]. ISSN 1861-8901.
Dostupné z: http://dx.doi.org/10.1007/s11575-014-0223-6
KOLMAN, L., NOORDERHAVEN, N. G., HOFSTEDE, G., DIENES, E., 2003. Cross-cultural differences in central europe. *Journal of Managerial Psychology*. **18**(1), 76-88. ISSN 0268-3946.
LUKÁŠOVÁ, R., 2010. *Organizační kultura a její změna*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2951-0.
MIKULÁŠTÍK, M., 2010. *Komunikační dovednosti v praxi*. Praha: Grada. ISBN 80-247-2339-6.
PEASE, A. a B. PEASE, 2012. *Řeč těla na pracovišti*. Praha: Portál. ISBN 80-262-0152-6.
PETERSON, M. F., SØNDERGAARD, M., 2014. Countries, within-country regions, and multiple-country regions in international management: A functional, institutional, and critical event (FICE) perspective. *Management International Review* [online]. Berlin, Heidelberg: Springer-Verlag, **54**(6), 781-800 [cit. 2016-05-05]. ISSN 1861-8901. Dostupné z: http://dx.doi.org/10.1007/s11575-014-0228-1
PICHANIČ, M., 2004. *Mezinárodní management a globalizace*. Praha: C. H. Beck. ISBN 80-7179-886-X.
PLAŇAVA, I., 2005. *Průvodce mezilidskou komunikací: přístupy, dovednosti, poruchy*. Praha: Grada. ISBN 80-247-0858-2.
PRŮCHA, J., 2010. *Interkulturní psychologie: [sociopsychologické zkoumání kultur, etnik, ras a národů]*. Praha: Portál. ISBN 80-7367-709-1.
READ, L. E., 1999. I, Pencil: My Family Tree as told to Leonard E. Read. In: *Library of Economics and Liberty* [Online]. Irvington-on-Hudson: The Foundation for Economic Education Inc. [cit. 2016-05-05]. Dostupné z: http://www.econlib.org/library/Essays/rdPncl1.html
RODRIGUES, C. A., 1995. Headquarters-foreign subsidiary control relationships: three conceptual frameworks. *Empowerment in Organizations*. **3**(3), 25-34. ISSN 0968-4891.
ROTH, K. a S. O´DONNELL, 1996. Foreign subsidiary compensation strategy: An agency theory perspective. *The Academy of Management Journal*. **39**(3), 678-703. ISSN 0001-4273.
STELLNER, F., 2014, Mezikulturní komunikace dětí v České republice. In: *Sborník příspěvků. III. ročník mezinárodní konference. Lidská práva v proměnách času*. České Budějovice: Jihočeská univerzita, Zdravotně sociální fakulta, 117-122. ISBN 978-80-7394-453-7.
STELLNER, F., 2014. *Komunikační dovednosti*. České Budějovice: Vysoká škola technická a ekonomická v Českých Budějovicích. ISBN 978-80-7468-066-3.
ŠTRACH, P. a kol., 2004. *Kompendium mezinárodního managementu*. Praha: Oeconomica. ISBN 80-245-0662-9.
ŠTRACH, P., 2009. *Mezinárodní management lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN 978-80-247-2987-9.
TAKEDA, M. B. a M. M. HELMS, 2010. Globally sustainable management: a dynamic model of IHRM learning and control. *The Learning Organization* [online]. Bingley: Emerald Group Publishing Limited. **17**(2), 133–148 [cit. 2016-05-05]. ISSN 0969-6474.
Dostupné z: http://dx.doi.org/10.1108/09696471011019853
TAYLOROVÁ, S. a A. J. LESTEROVÁ, 2010. *Umění komunikace: odhalte tajemství, která vám pomohou k lepší výkonnosti a uspokojivější budoucnosti*. Praha: Knižní klub. ISBN 80-242-2770-2.
TEMPLEMAN, B., 2014. *Leadership basics for frontline managers: tips for raising your level of effectiveness and communication*. Boca Raton: CRC Press. ISBN 978-1-4822-1996-8.
VOKOUN, M., 2014. Multinationals in a Small Open Economy – The Case of the Czech Republic (1997–2010). *International Journal of Business and Management Studies*. **3**(1), 299–314. ISSN 2158-1479.
VOKOUN, M., 2015. Innovation behaviour of firms in a small open economy: the case of the Czech manufacturing industry. *Empirica*. **43**(1), 111–139. ISSN 0340-8744.
ZADRAŽILOVÁ, D., 2004. *Mezinárodní management*. Praha: Oeconomica. ISBN 80-245-0683-1.
ŽUFAN, J., HÁN, J. a M. KLÍMOVÁ, 2013. *Kapitoly z personálního a interkulturního managementu*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika. ISBN 978-80-7478-328-9.

15 Personální audit

Obecné vymezení pojmu audit

V odborné literatuře jsou uváděny různé definice pojmu audit. První, tradiční vymezení uvádí, že *„interní audit se zaměřuje na hodnocení vnitřního kontrolního systému v organizaci tím, že orgánům společností a vrcholovému managementu poskytuje informace, hodnocení, analýzy, doporučení a konzultace pro efektivní plnění jejich úkolů“* (ČIIA 2013). Jiná definice vysvětluje interní audit jako *„nezávislou vyhodnocovací funkci zřízenou ve společnosti za účelem zkoumání a vyhodnocování jejích činností“* (Váchal, Vochozka a kol. 2013, s. 622). Předmět zkoumání a vyhodnocování stanovují řídící orgány společnosti a podle jejich požadavků může být audit i postupně prohlubován ve vazbě na požadavky jednotlivých stupňů řízení (ČIIA 2013). Další z definic uvádí, že *„interní audit je nezávislé, objektivní ujišťovaní a poradenská činnost zaměřená na přidávání hodnoty a zdokonalování procesů v organizaci. Interní audit pomáhá organizaci dosahovat jejích cílů tím, že přináší systematický metodický přístup k hodnocení a zlepšování účinnosti systému řízení rizik, řídících a kontrolních procesů a řízení správy organizace“* (ČIIA 2013).

Na základě výše uvedeného lze vyvodit, že interní audit představuje specifické hloubkové prověření jednotlivých činností podniku a poskytuje cenné informace nejen osobám pověřeným správou a řízením (corporate governance), ale i vlastníkům. Interním auditem se rozumí nezávislé, objektivní ujišťování a konzultační činnost zaměřená na zkvalitnění procesů v účetní jednotce. Interní audit tedy představuje jeden z nástrojů vyhodnocení jednotlivých procesů. Dále pomáhá účetní jednotce dosahovat jejího cíle tím, že zavádí systematický metodický přístup k hodnocení a zlepšení efektivnosti řízení rizik, řídících a kontrolních procesů a řízení organizace (ČIIA 2013).

Nové pojetí interního auditu směřuje k poradenské činnosti, která je prováděna nezávisle uvnitř podniku a je vedena základním principem poskytnutí přidané hodnoty ke zlepšení činnosti organizace, zejména ověřováním účinnosti systému řízení rizik a řídících procesů v podniku (Dvořáček 2003, Schiffer 2009). Interní audit je v České republice poměrně mladá profese, která se zde ve svém moderním pojetí rozvinula až

teprve v polovině 90. let 20. století. Výrazný rozvoj zaznamenala profese interního auditu díky zákonu č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole ve veřejné správě, který vymezil působnost interního auditu ve veřejné správě (ČIIA, 2013). V roce 1995 byl založen Český institut interních auditorů (ČIIA).

Odborný název audit má své kořeny v oblasti finanční, koncem 20. století se postupně rozšiřuje na další oblasti činnosti podniků včetně oblasti personální práce a řízení lidských zdrojů. Dnes má personální audit své nezastupitelné místo v řízení podniků. Audit lze dělit na:

- interní audit, který se soustřeďuje na přidávání hodnoty a zdokonalování procesů podniku. Svou pozornost soustřeďuje především na hodnocení a zlepšování efektivnosti systému řízení rizik, správu a úroveň řízení podniku. Současně posuzuje existenci a přiměřenost kontrolních mechanismů. Je zaměřen především na budoucí činnost, vyhodnocuje zejména řídící a vnitřní kontrolní mechanismy, které mají zajistit naplnění strategických záměrů, cílů a celkové vize podniku. Při výkonu své práce vykonává konzultantskou, poradenskou funkci a ověřovatelskou, stvrzující a deklarující funkci,
- externí audit, jenž je zaměřen na vyhodnocení minulosti, posuzuje realizované transakce a jejich dopad do majetkové a důchodové situace organizace. Externí (statutární) auditoři mají jistě nezastupitelnou úlohu při napomáhání rozvoji interního auditu. Obě funkce jsou vzájemně propojeny a podporují se navzájem, i když obecně vzato je statutární auditor činný převážně pro „třetí strany“ (vyšší rozpočty, zřizovatele), zatímco výsledky interního auditu mají význam zejména pro management podniku.

Práce interního auditora však není náhradou za práci externího auditora – externí auditor má vždy odpovědnost za provedení adekvátního auditu a podepsání zprávy o auditu (Schartmann 2007, Burke, Guya a Tatum 2008, Králíček a Molín 2014, Gantz 2014, Gul a Fung 2014). Poskytování ujištění ze strany interního auditu znamená trojstranný vztah (Dvořáček 2003 a 2005).

Personální audit

V otázce vymezení a náplni personálního auditu nepanuje v odborné veřejnosti shoda, převládající směr lze demonstrovat pomocí vymezení personálního auditu podle Urbana

(2013). Podle tohoto autora se personální audit opírá o nezávislé posouzení personálních zdrojů a personálního řízení firmy, patří k profesionálním postupům, které u nás postupně získávají rostoucí význam mimo jiné v souvislosti s certifikací funkcí personálního řízení. Personální audit má dvě základní podoby: může být zaměřen na zhodnocení úrovně lidských zdrojů podniku (nejčastěji na zhodnocení schopností manažerského týmu firmy), nebo na posouzení a rozbor účinnosti a efektivity řízení lidských zdrojů. K odlišení obou směrů personálního auditu budeme dále prvý z nich označovat jako personální, resp. manažerský audit, druhý jako audit řízení lidských zdrojů (audit personálního řízení). Na nutnost zaměřit personální audit i na procesy v oblasti lidských zdrojů poukazují autoři Urban (2013), Vochozka a Mulač (2012), Králíček a Molín (2014), Váchal, Vochozka a kol. (2013). Obdobné zaměření personálních auditů nalézáme i u zahraničních autorů Rao (2014), Pitt (2014), Mathis, Jackson (2011), Chaudhuri (2010), Sekhri (2010), Verreault a Hyland (2005).

Personální audit podniku můžeme vymezit jako nezávislé a objektivní posouzení úrovně personálních zdrojů a personálního řízení firmy. V souvislosti s profesionalizací personálního řízení nabývá v České republice postupně na významu. Slouží jako nástroj vnějšího hodnocení klíčových zaměstnanců i jako prostředek objektivního posouzení účinnosti a efektivity řízení lidských zdrojů. Jeho výsledkem jsou doporučení týkající se dalšího rozvoje osob i doporučení vztahující se k nástrojům a metodám personálního řízení (Janišová a Křivánek 2013, Mikuláštík 2015, Wagnerová 2011, Mahajan 2015).

Na nutnost, zaměřit personální audit rovněž na procesy v oblasti lidských zdrojů poukazují autoři Urban (2013), Králíček a Molín (2014), Váchal, Vochozka a kol. (2013). Podle těchto autorů má personální audit dvě základní podoby:

- audit lidských zdrojů podniku představuje vnější a nezávislé posouzení pracovních a řídících předpokladů firemních zaměstnanců, nejčastěji manažerského týmu firmy. Je prováděn zpravidla v souvislosti s novými úkoly managementu, při firemních fúzích a akvizicích, nových investičních záměrech, avšak může sloužit i jako nástroj personálního a kariérového plánování, jako prostředek identifikace potřeb dalšího rozvoje zaměstnanců, a to velmi často v souvislosti s novými cíli a úkoly, které před jednotlivými zaměstnanci stojí,

- audit systému personálního řízení se zaměřuje na nástroje, postupy, kompetence a efektivitu personálního řízení, a to mimo jiné v souvislosti s certifikací jeho funkcí.

Důležitou podmínkou správného provedení auditu je jeho pečlivá příprava, naplánování a vypracování programu jednotlivých auditů. Schválený periodický plán útvaru interního auditu stanovuje manažer auditu, kterým „*je zpravidla vedoucí útvaru interního auditu nebo jím pověřený zaměstnanec, manažer auditu jmenuje pro každý audit auditorský tým a jeho vedoucího. Při tomto schvalování bere manažer auditu v úvahu odbornost a specializaci auditorů ve vztahu k auditované problematice. Současně zváží u jednotlivých auditorů i případný konflikt zájmů*“ (Vochozka, Mulač a kol. 2012, s. 472).

Audit lidských zdrojů (personální audit)

Personální audit může mít řadu forem. Výběr formy prováděného auditu záleží na preferencích poradenské organizace, která je provedením auditu pověřena. Může se jednat např. o strukturované nebo volné pohovory, dotazníky, hraní her, posuzování vlastností a schopností uchazeče v modelových situacích. Nejlepší výstupy poskytne audit, který se zaměří na pozorování jednání auditovaných, protože poskytuje obrázek o tom, jak se velmi pravděpodobně adept zachová v reálné situaci (tedy např. hry, modelové situace). Tato forma auditu také klade nejvyšší nároky na osoby, které audit vedou. Musí ovládat psychologii a vyvozovat z chování účastníků závěry (Šmída 2007, Regis 2008, Dvořáček 2005).

Urban (2013) vymezuje personální, resp. manažerský audit jako nástroj hodnocení odborných a manažerských schopností a předpokladů osob v důležitých (klíčových) pozicích firmy, jako nástroj personálního a kariérového plánování a jako prostředek identifikace rozvojových potřeb zaměstnanců velmi často v souvislosti s novými cíli a úkoly, které před manažerským týmem či jednotlivými manažery stojí. Jeho cílem je získání hlubšího a nezávislého (ověřujícího) pohledu na úroveň personálních zdrojů a managementu firmy, a to na základě určitého ověřeného standardu, jejich srovnání s jinými podniky a nalezení nejúčinnějších cest k jejich dalšímu zdokonalení (Urban 2013). Pfeffer (1996) tvrdí, že audit lidských zdrojů je vyšetřovací, analytický a srovnávací proces, který se pokouší reflektovat efektivitu funkce lidských zdrojů.

Realizuje systematické vyhledávání, které shromažďuje, sestavuje a analyzuje data do hloubky po delší dobu.

Cílem personálního auditu je důkladnější prověření adeptů na role v procesním řízení. Vhodnost uchazečů je posuzována z hlediska jejich znalostí a schopností. Audit je zaměřen na to, zda auditovaní chápou logiku procesního myšlení a zda si dostatečně osvojili jeho základy. Pozornost je také věnována zjištění, jakou úroveň klíčových schopností, nutných pro práci v týmu, jednotliví uchazeči mají. Během auditu jsou zkoumány znalosti účastníků v oblastech obecné teorie managementu, strategického managementu, ekonomiky, procesního managementu, informatiky a jejího vztahu k procesnímu řízení, řízení lidských zdrojů, vedení lidí a ve znalosti softwaru pro podporu procesního řízení, který se organizace rozhodla využívat. Vedle hloubky znalostí v uvedené struktuře jsou uchazeči posuzováni také z hlediska ovládání těchto klíčových schopností:

- schopnost spolupracovat s lidmi,
- schopnost efektivně komunikovat,
- schopnost kreativně myslet a jednat,
- schopnost zpětně analyzovat své jednání a jeho příčiny (schopnost sebereflexe),
- schopnost stabilně podávat vysoký výkon,
- schopnost a ochota neustále se učit něčemu novému a rozšiřovat si své znalosti,
- schopnost nést odpovědnost.

Základními metodami auditu sloužícího k hodnocení odborných a manažerských schopností a předpokladů osob v důležitých pozicích firmy jsou:

- ověřené, zpravidla mezinárodní standardy těchto schopností vycházející z typických nároků jednotlivých řídících a dalších pracovních úkolů,
- komparace schopností a předpokladů klíčových zaměstnanců s vybranými konkurenčními podniky.

Audit probíhá v těchto krocích:

- analýza činností, úkolů a odpovědností osob, které jsou do personálního nebo manažerského auditu zahrnuty,
- hodnocení profesionální způsobilosti osob včetně jejich rozvojových možností (potenciálu). Toto hodnocení se zpravidla opírá o více hodnotících metod spojujících posouzení individuálního a skupinového výkonu jednotlivých zaměstnanců,
- realizace strukturovaných osobních rozhovorů vedené jedním nebo dvěma zkušenými poradci,
- v případě potřeby se může využít podpůrné psychologické vyšetření zaměřené na rozbor vybraných výkonových a osobnostních charakteristik, případně hodnocení založené na individuálním či skupinovém jednání účastníků v realisticky navozených modelových situacích. Jejich podstatou je většinou řešení určitých zadání a problémů charakteristických pro jednotlivé pracovní pozice, např. řešení případových studií, a jednání v určitých uměle navozených sociálních či řídících situacích, tj. hraní profesních rolí.

Urban (2013) doporučuje, aby v rámci zpracování auditu byla dále provedena analýza činností, úkolů a odpovědností pracovních pozic, které jsou do personálního či manažerského auditu zahrnuty. Tu může doplňovat analýza aktuální řídící situace podniku – jeho manažerské a organizační struktury, rozhodovacích procesů, celkového systému odpovědností a kompetencí, firemní kultury apod., včetně požadavků na hlavní pracovní i manažerské pozice, plynoucích z nové strategie, cílů a úkoly firmy. Tato doporučení lze považovat za opodstatněná a jejich zařazení logické.

Základem tohoto auditu je podrobné posouzení jednotlivých zaměstnanců, které by se mělo opírat o standardní model manažerských a výkonových kompetencí (manažerských schopností a předpokladů, odborných a sociálních schopností a osobnostních vlastností), tj. zaměřit se na (Urban 2013):

- individuální výkonové předpoklady osob (odborné schopnosti, relevantní pracovní zkušenosti a zvyklosti, intelektový potenciál a kreativitu, osobní

efektivitu, pracovní motivaci a schopnost pracovního nasazení, odolnost vůči zátěži),

- osobnostní charakteristiky a postojové zaměření ovlivňující pracovní chování (hlavní povahové vlastnosti, hodnotovou orientaci, osobní flexibilitu a přizpůsobivost),
- sociální a prezentační dovednosti (komunikační schopnosti, schopnosti týmové spolupráce, asertivitu, osobní přesvědčivost),
- řídící schopnosti a zvyklosti (cílovou orientaci, schopnost plánovat a koordinovat práci, vést, motivovat a kontrolovat, podporovat rozvoj a osobní růst pracovníků, přizpůsobovat manažerský styl potřebám situace),
- orientaci na zákazníka (zaměření na potřeby a spokojenost zákazníků, schopnost předvídat zákaznické potřeby a reagovat na ně).

Provedení personálního či manažerského auditu se neobejde bez vstřícného přístupu ze strany jeho účastníků, k jehož předpokladům patří především jeho vhodná a včasná komunikace. Úspěšný personální a manažerský audit předpokládá:

- účastníky auditu včas informovat, sdělit jim záměry auditu a pozitivně je motivovat,
- zabezpečit a jasně deklarovat přísnou důvěrnost personálních a dalších informací plynoucích z auditu,
- zabezpečit odpovídající podmínky pro audit (čas, prostory apod.),
- s výsledky personálního auditu jeho účastníky seznámit.

Závěry personálního auditu – personální návrhy a doporučení – se vztahují jak k jednotlivým osobám, tak k personálnímu (manažerskému) týmu jako celku. Mohou se vztahovat k požadavkům na rozvoj schopností jednotlivých pracovníků i k návrhům dalších personálních opatření. Podle Urbana (2013) lze závěry auditu vymezit následovně:

- zhodnocení osobních předpokladů v členění podle jednotlivých prvků (hodnotících kritérií) modelu kompetencí. Hodnocení bude klasifikováno do pěti

základních stupňů (vynikající, velmi dobrý, uspokojivý, problematický, nedostatečný),

- identifikaci hlavních silných a slabých stránek (rizikových faktorů) pracovníků, a to vzhledem k cílům a požadavkům jejich pracovní pozice a ve srovnání s manažery srovnatelných společností,
- posouzení celkové vhodnosti pracovníka pro jeho stávající pozici, případně doporučení jiného pracovního uplatnění,
- stanovení rozvojového a manažerského potenciálu pracovníka,
- doporučení žádoucích směrů rozvoje (vzdělávání, tréninku, rozšiřování kompetencí, získávání dalších pracovních zkušeností apod.) jednotlivých osob.

Toto posouzení pracovníků umožní:

- odhalit nové stránky, schopnosti a rozvojové možnosti jednotlivých osob,
- poznat, jak lépe využít pracovní i tvůrčí potenciál pracovníků,
- posoudit, jaké personální změny by bylo vhodné provést,
- získat informace o optimálním přístupu k řízení a rozvoji jednotlivých osob, poznat jakým způsobem pracovníky lépe motivovat a vést.

Na auditu lidských zdrojů se podílí pracovní tým, kde jsou zastoupeni jak pracovníci z poradenské firmy (v případě externí formy auditu), tak pracovníci personálního útvaru. Součinnost a harmonie je zde základním předpokladem kvalitních výstupů a realizace výstupů ze zpracování. Je zřejmé, že dochází k určitému překrytí mezi činností interních a externích auditorů, proto je nezbytné již v samotném počátku zahájení prací přesně vymezit kompetence všech účastnících se stran (White a Holingsworth 1999).

S personálním auditem se setkáváme především u podniků, které si uvědomují vliv kvality lidských zdrojů na prosperitu organizace. Investice do rozvoje a zkvalitňování lidských zdrojů je pro management těchto podniků investicí do budoucího rozvoje a stability podniku. Audit je v těchto organizacích nástrojem pro cílené investování do rozvoje lidských zdrojů a nástrojem lokalizace těchto zdrojů na jednotlivé zaměstnance podniku. Výstupy z auditu jsou zdrojem pro zpracování individuálních rozvojových

plánů, pro sestavení vzdělávacích programů, školení, dovednostních tréninků. V případě nutnosti mohou závěry z auditu zahájit personální restrukturalizace s cílem dosáhnout lepšího využití personálního nebo manažerského potenciálu firmy, zavedení účinnějších forem motivace, případně získání nových pracovníků na určité pracovní pozice firmy.

Důležitou součástí výstupů personálního a manažerského auditu (Urban 2013) tvoří i individuální zpětná vazba poskytnutá jeho účastníkům, zaměřená na podporu jejich sebereflexe, pracovní motivace a dalšího profesního rozvoje osob. Možnost seznámit se s výsledky provedeného individuálního hodnocení a jeho hlavními závěry by měla být účastníkům personálního auditu vždy poskytnuta, nejlépe přímo osobami, které toto hodnocení prováděly, a to z toho důvodu, aby v interpretaci hodnocení nedocházelo k jeho zkreslování. Individuálně poskytnutá zpětnovazební informace má velký význam nejen pro další profesionální směrování hodnocených spojené s objektivním posouzením jejich rezerv a hlavních směrů dalšího rozvoje, ale i pro jejich další pracovní motivaci.

Výsledky jsou předány vedení podniku formou závěrečné zprávy, jejíž součástí jsou i soubory opatření pro jednotlivé skupiny zaměstnanců – od výkonných zaměstnanců až po vrcholový management. K doporučením závěrečné zprávy personálního či manažerského auditu mohou patřit i návrhy na odstranění určitých řídících bariér bránících vyššímu výkonu (změn organizační struktury, rozhodovacích kompetencí či komunikačních procesů), na doplnění nebo naopak zeštíhlení personální a manažerské struktury firmy, lepší využití stávajícího personálního potenciálu, případně doporučení určitých personálních změn v organizaci. Personální a manažerský audit se může zaměřovat i na výběr a vyhledávání pracovníků pro manažerské či další významné firemní pozice v rámci firmy (Urban 2013).

Audit systému personálního řízení

Audit systému personálního řízení je zaměřen především na všechny procesy v rámci personálního systému. Kontroluje správnost vykování procesů v oblasti lidských zdrojů a umožňuje kontrolu účinnosti a efektivnosti personálního řízení (Váchal a Pártlová 2008, Janišová a Křivánek 2013, Mikuláštík 2015, Wagnerová 2011, Váchal, Vochozka a kol. 2013, Mahajan 2015). Podle Urbana (2013) je audit především nástrojem kontroly a posílení účinnosti a efektivity personálního managementu, především pokud jde o jeho kvalitativní aspekty. Audit personálního řízení může probíhat interně, na základě

vlastního hodnocení, nebo s pomocí vnějších poradců. Aby se zabránilo tzv. podnikové slepotě, lze alespoň v delších časových intervalech doporučit vnější audit. Zkušený vnější poradce má mimo jiné k dispozici možnost srovnání personálního řízení s jinými podniky. Personální audit může být částečný nebo úplný.

Částečný personální audit pokrývá několik oblastí řízení lidských zdrojů, jako je např. soulad manažerů a supervizorů se stanovenými zásadami a postupy řízení zdrojů. Komplexní audit zahrnuje celý personální systém, tedy všechny podstatné personální činnosti vztahující se k plánování lidských zdrojů, najímání zaměstnanců, vzdělávání a rozvoji, řízení výkonnosti, odměňování zaměstnanců atd. Jednoduchý (částečný) audit si může dělat sám personalista, i zde se však doporučuje využít specialisty z poradenské firmy.

Cíle personálního auditu jsou:

- posuzování celkového zaměření personálního řízení a jeho účinnosti,
- analýzy vybraných kritických aspektů, silných a slabých stránek řízení,
- ověřování vymezení jednotlivých procesů řízení lidských zdrojů, rozhraní mezi nimi a odpovědnosti za ně,
- ověřování cílů a výkonových kritérií jednotlivých procesů,
- poskytování informací umožňujících zdokonalení efektivity personálního řízení v organizaci.

Audit lidských zdrojů umožňuje posoudit, na které z volných pracovních míst by mohli být převedeni nebo povýšeni současní zaměstnanci. K tomuto účelu jsou vedeny karty o profilu zaměstnance shrnující údaje o jeho odborných znalostech, dovednostech a schopnostech. Mohou být získány např. při hodnocení pracovního výkonu, hodnotícím rozhovoru, telefonicky nebo vnitřní poštou, kdy jsou zaměstnanci či jeho nadřízenému pravidelně zasílány dotazníky k aktualizaci údajů. Audit řízení lidských zdrojů umožňuje širší kontrolu výsledků, ale i účinnosti a efektivnosti personálního managementu. Vychází z obecných úkolů moderního auditu, kterými jsou zjištění a ověření toho zda:

- *„finanční a provozní informace jsou přesné a spolehlivé,*

- *rizika vztahující se k organizaci jsou identifikována a minimalizována,*
- *externí nařízení a přijaté interní zásady a postupy jsou dodržovány,*
- *záměry a cíle organizace jsou efektivně dosahovány*“ (Sawyer 2002, s. 13).

Aby mohl personální audit tyto úkoly plnit, musí systematicky vyhodnocovat procesy a činnosti probíhající v organizaci a zkoumat jejich systém řízení, včetně používaných nástrojů.

Metody a formy personálního auditu

Veškeré personální postupy musí odpovídat legislativním požadavkům. To znamená, že musí být v souladu se zákoníkem práce, se zákonem o zaměstnanosti, o kolektivním vyjednávání a s dalšími pracovněprávními předpisy. V současnosti je třeba věnovat pozornost otázkám rovných příležitostí, stejné mzdy a antidiskriminačním opatřením. Audit je zaměřen na hlavní oblasti personálního řízení, kterými jsou:

- nábor a výběr pracovníků – vlastní nebo outsourcovaný nábor zevnitř a zvnějšku, transparentnost kritérií, kritéria v souladu s náplní práce, pracovněprávní aspekty, pracovní poměr na dobu určitou ne déle než na dva roky, zaměstnávání absolventů, zkušební doby, psychologická dohoda atd.,
- adaptace pracovníků – adaptační proces a adaptační program, seznámení s firmou, měřítka adaptace, fluktuace ve zkušební lhůtě a např. po roce; v návaznosti na zjištění o adaptaci a fluktuaci programy vzdělávání a nástupnictví,
- vzdělávání a nástupnictví – program vzdělávání, povinná a nepovinná školení, jazyková a PC příprava, zvyšování kvalifikace, e-learning,
- pracovní výkonnost a motivace – systém hodnocení pracovní výkonnosti, antidiskriminační opatření, rovné příležitosti, stejná mzda, audit pracovní spokojenosti, lobbingu a kontraproduktivního pracovního chování,
- odměňování – transparentnost systému odměňování, výše odměny v závislosti na platových studiích, antidiskriminační opatření,

- uvolňování pracovníků – kontrola postupu uvolňování pracovníků, dodržování předpisů, vyhýbání se pracovněprávním sporům a pochybením, které by mohl kontrolní orgán zjistit, outplacement.

Audit systému personálního řízení umožňuje kontrolu účinnosti a efektivnosti personálního řízení. Formuláře, které jsou používány pro interní nebo externě prováděný personální audit, jsou zaměřeny na následující oblasti:

- systematické zpracování osobních dat,
- stanovení strategie a cílů útvaru lidských zdrojů,
- plánování personálu,
- přijímání nových zaměstnanců,
- organizační zařazení,
- vedení zaměstnanců a jejich motivace,
- sledování výkonu zaměstnanců,
- spravedlivé odměňování,
- zpracování dat pomocí informační technologie,
- sociální politika (Janišová a Křivánek 2013, Mikuláštík 2015, Wagnerová 2011, Mahajan 2015).

Nástroje personálního auditu jsou:

- rozhovor s personálním manažerem a pracovníky personálního útvaru,
- rozhovory s vybranými řídícími pracovníky, případně vzorkem řadových pracovníků,
- analýza a vyhodnocení písemných podkladů (např. vstup a výstup pracovní činnosti zaměstnanců, hodnocení, vzdělávání, motivace, snímky pracovního dne, docházka atd.),
- pozorování na místě,

- testování, srovnání (benchmarking) s jinými firmami (Swanepoel 2003, Žufan, Hán a Klímová, 2013).

Další používanou metodou je metoda komparace úrovně personálního řízení s jinými podniky s využitím analýzy silných a slabých stránek u obou testovaných podniků (resp. skupinou srovnávacích podniků oproti podniku hodnocenému). Ověřování kvality postupů a nástrojů personálního řízení se často opírá o jejich srovnání s postupy označovanými jako nejlepší praxe. Např. při hodnocení procesu přijímání nových pracovníků lze uplatňované postupy posuzovat podle následujících kritérií (Urban 2013):

- pro posuzování uchazečů je používáno více hodnotících metod a zdrojů informací,
- při přijímacích rozhovorech s uchazeči je používáno metody behaviorálního rozhovoru,
- do navrhování průběhu a metod přijímacího procesu je zapojen i vrcholový management společnosti,
- rozvojové potřeby přijatých uchazečů jsou identifikovány již v průběhu přijímacího řízení,
- průběžně se vyhodnocuje efektivita přijímacího řízení i jednotlivých zdrojů získaných v rámci přijímacích řízení.

Součástí auditu je i analýza strategie podniku v oblasti řízení lidských zdrojů. Jestliže má mít personální strategie potřebnou kvalitu musí navazovat na ostatní podnikové strategie jako např. výrobní, ekonomickou, finanční, investiční, obchodní apod. Zde je hlavním kritériem hodnocení komplexní pojetí podnikové strategie, její reálnost i prorůstový aspekt zpracování. Audit řízení lidských zdrojů začíná pochopením budoucí výrobní, resp. obchodní a firemní strategie. Důkazní požadovaný materiál musí být:

- relevantní pro cíl auditu – důkazní materiál musí přímo ovlivňovat závěr auditora,
- oprávněný – důkazy musí být důvěryhodné,

- dostačující – auditor musí rozhodnout, že důkazů má dostatek.

Při získávání auditního důkazního materiálu musí auditor brát v úvahu význam cíle auditu, požadovanou přesvědčivost dokladů, dostupnost a náklady na pořízení dokladů a riziko dosažení chybných závěrů auditu.

Zásady a závěry

Výsledkem práce auditorů jsou:

- auditní zpráva (někdy se dělí na tzv. manažerskou a technickou zprávu),
- návrh opatření (případně akční plán).

Personální audit dává odpověď na otázku kvality vykonávání personálních procesů v podniku, tj. jak efektivně jsou zabezpečovány všechny činnosti v oblasti lidských zdrojů. Audit lidských zdrojů zahrnuje personální funkce, manažerská dodržování pravidel a postupů, organizačního klimatu a firemní strategie. Audit může přijmout jednu nebo více z těchto pěti strategií:

- srovnávací přístup,
- přístup vnitřních orgánů,
- statistický přístup,
- MBO přístup,
- přístup dodržování.

Vedení podniku projedná se všemi zaměstnanci otázku průběhu auditu, požádá management podniku o součinnost s pracovníky, kteří zabezpečují audit.

Výzkum lidských zdrojů poskytuje potřebná data pro auditory, aby posoudili účinnost personálních činností a spokojenost zaměstnanců. Personální audit je zakončen předáním informací – výsledků analýz personálnímu nebo vrcholovému řízení společnosti a diskusí nad jeho výsledky, jejich srovnáním se strategickými požadavky a společném určení témat, které by se měly stát hlavním předmětem pozornosti firmy (Urban 2013). Auditoři připraví a předloží zprávu o auditu. Ta obsahuje nedostatky ve

výkonnosti, a proto obsahuje poznámky a nápravná opatření (Váchal a Pártlová 2008, Aswathappa 2005, Žufan, Hán a Klímová 2013, Straková, Váchal a Pártlová 2016).

Selhání auditu

V případě, že je audit vypracován jako módní trend či na základě požadavku nadřízeného z jiné podnikové úrovně, lze očekávat negativní reakce zaměstnanců hodnoceného podniku. Většina selhání auditu řízení lidských zdrojů jsou důsledkem selhání realizace. Negativní výstupy i v oblasti vrcholového řízení nejsou přijímány jako cesta k nápravě, jsou zamlčovány či zkreslovány a tím je narušena zásada objektivity a řešení podniku jako organického systému.

Druhý případ spočívá v uspokojení managementu nad získanými výsledky, což se může negativně odrazit v dalších letech. Někteří generální ředitelé jsou prostě zvědaví. Jsou neklidní, dokud nebudou znát výsledek auditu. Jsou zaznamenány případy, kdy je audit zneužit proti personálnímu útvaru, proti skupinám zaměstnancům či jedinci. Tento postup je nepřijatelný, takto motivovaná rozhodnutí mohou velice negativně ovlivnit podnikové klima, důvěru ve vedení podniku a jeho perspektivu, tedy negativně dopadnout na celkový rozvoj lidských zdrojů společnosti a následně na kvalitu lidských zdrojů v podniku (Váchal a Pártlová 2008, Regis 2008, Straková, Váchal a Pártlová 2016).

Procesně personální audit

Procesně personální audit tvoří zpravidla samostatnou část auditu řízení lidských zdrojů. Je zaměřen na detailní vymezení jednotlivých procesů řízení lidských zdrojů ve společnosti, jejich vstupů a výstupů, hlavních činností a na ověření toho, zda konkrétní průběh jednotlivých procesů řízení lidských zdrojů obsahuje veškeré požadované kroky a důležité činnosti, a to v jejich logickém sledu (Urban 2013). Procesně personální audit je nezávislá, objektivně zjišťující a konzultační činnost zaměřená na přidávání hodnoty a zdokonalování procesů v organizaci. Procesně personální audit napomáhá manažerovi organizace dosahovat jejích cílů tím, že přináší systematicky metodický pohled na procesy uvnitř organizace a současně v úzké vazbě analyzuje jejich personální zajištění. Může zahrnovat:

- audit produktivity (hledá odpověď na otázku, kde jsou možnosti pro snížení nákladů, zvýšení průchodnosti procesem a zvýšení spokojenosti zákazníka),
- audit podniku (zaměřen na hodnocení současné pozice podniku a jeho očekávaný vývoj),
- audit operací (analýza podniku jako systému či jednotlivých jeho částí, podnikových metod a používání materiálních a lidských zdrojů) (Váchal a Pártlová 2008, Straková, Váchal a Pártlová 2016).

Z hlediska obsahové náplně procesně personálního auditu lze rozlišit:

- analýzu jednotlivých personálních procesů v podniku, jejich zpracování do logistických algoritmů,
- popis jednotlivých vstupů a výstupů v procesech,
- porovnání současné úrovně (obsahové) personálních procesů s jejich modelovými schématy,
- stanovení cílů a výkonových kritérií pro jednotlivé oblasti personální práce v podniku,
- vymezení strategických požadavků v oblasti lidských zdrojů v podniku,
- nastavení interních, specifických procesů jako podpůrných k hlavním činnostech v personalistice,
- vymezení klíčových (rizikových) bodů, které je potřebné prioritně řešit,
- nastavení nových inovovaných personálních procesů v oblasti řízení lidských zdrojů v podniku,
- vypracování monitorovacího a kontrolního systému v oblasti personální práce.

Hlavním a souhrnným výstupem procesního auditu je zjištění, zda procesy personálního řízení zahrnují veškeré důležité činnosti a zda posloupnost těchto činností i jejich odborné know-how odpovídají logickým a výkonnostním požadavkům na jednotlivé procesy. Dopady tohoto auditu se promítají do celkového systému řízení podniku, do

efektivity vykonávání veškerých podnikových činností a tvoří předpoklad pro naplnění dlouhodobých rozvojových záměrů podniku.

Zdroje:

ASWATHAPPA, K., 2005. *Human resource and personnel management: text and cases*. 4th. New Delhi: Tata McGraw-Hill. ISBN 0070599300.
BURKE, F. M., GUY, D. M. a K. W. TATUM, 2008. *Audit committees: a guide for directors, management, and consultants*. 5th ed. Chicago: CCH a Wolters Kluwer business. ISBN 9780808091646
ČIIA, 2013. *ČIIA – Český institut interních auditorů, o. s.* [online]. Praha: ČIIA [cit. 2013-05-03]. Dostupné z: http://www.interniaudit.cz/
DVOŘÁČEK, J., 2003. *Interní audit a kontrola*. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck. ISBN 80-7179-805-3.
DVOŘÁČEK, J., 2005. *Audit podniku a jeho operací*. Praha: C. H. Beck. ISBN 80-7179-809-6.
GANTZ, S. D., 2014. *The basics of IT audit: purposes, processes, and practical information*. Amsterdam: Syngress, an imprint of Elsevier. ISBN 9780124171596.
GUL, F. A. a S. FUNG, 2014. *Hong Kong Auditing: Economic Theory & Practice*. Third Edition. City University of HK Press. ISBN 978-962-937-234-7.
CHAUDHURI, K., 2010. *Human Resource Management*. Mumbai: Himalaya Publishing House. ISBN 9788184886528.
JANIŠOVÁ, D. a M. KŘIVÁNEK, 2013. *Velká kniha o řízení firmy: praktické postupy pro úspěšný rozvoj*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4337-0.
KRÁLÍČEK, V. a J. MOLÍN, 2014. *Vnější a vnitřní kontrola z pohledu managementu*. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7478-557-3.
MAHAJAN, J. P., 2015. *Managing Human Resources*. Vikas Publishing House. ISBN 978-93259-8661-9.
MATHIS, R. L. a J. H. JACKSON, 2011. *Human Resource Management: Essential Perspectives*. 6e. Nashville: South Western. ISBN 978-0-538-48170-0
MIKULÁŠTÍK, M., 2015. *Manažerská psychologie*. 3., přepracované vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4221-2.
PFEFFER, J., 1996. *Competitive advantage through people: unleashing the power of the work force*. Harvard Business Review Press. ISBN 978-0875847177.
PITT, S., 2014. *Internal Audit Quality*. New Jersey: Wiley. ISBN 9781118715512.
RAO, V. T., 2014. *HRD audit: evaluating the human resource function for business improvement*. Second edition. London: Sage. ISBN 978-81-321-1967-8.
REGIS, R., 2008. *Strategic human resource management and development*. New Delhi: Excel Books. ISBN 9788174465924.
SAWYER, L. B., 2002. *Interní audit*. 2. české vyd. Praha: Český institut interních auditorů. ISBN 80-86689-08-5.
SEKHRI, A., 2010. *Human Resource Plannin and Audit*. Mumbai: Himalaya Publishing House. ISBN 978-81-84886-58-0.
SCHARTMANN, B., 2007. *The role of internal audit in corporate governance in Europe: current status, necessary improvements, future tasks*. Berlin: Erich Schmidt Verlag. ISBN 9783503100569.
SCHIFFER, V., 2009. *Vnitřní kontrolní systém*. Praha: Aspi. ISBN 978-80-7357-436-9.
STRAKOVÁ, J., VÁCHAL, J. a P. PÁRTLOVÁ, 2016. *Podnikové řízení: studijní skripta* [DVD-ROM]. České Budějovice: Vysoká škola technická a ekonomická v Českých Budějovicích. ISBN 978-80-7468-113-4.
SWANEPOEL, B., 2003. *South African human resource management: theory and practice*. 3rd ed. Lansdown: Juta & Co. ISBN 0702158453.
ŠMÍDA, F., 2007. *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1679-4.
URBAN, J., 2013. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 2. rozš. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika. ISBN 978-80-7357-925-8.
VÁCHAL, J. a P. PÁRTLOVÁ, 2008. *Personální management: řízení lidských zdrojů*. 2. vyd. České Budějovice: Vysoká škola technická a ekonomická v Českých Budějovicích. ISBN 978-80-903888-8-8.
VÁCHAL, J., VOCHOZKA, M. a kol., 2013. *Podnikové řízení*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4642-5.
VERREAULT, D. a M. HYLAND, 2005. Auditing Human Resourcing. *Managerial Auditing Journal*. **20**(5), 524-543. Emerald Group Publishing Limited. ISSN: 0268-6902.

VOCHOZKA, M., MULAČ, P. a kol., 2012. *Podniková ekonomika*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4372-1.
WAGNEROVÁ, I., 2011. *Psychologie práce a organizace: nové poznatky*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3701-0.
WHITE, F. a K. HOLLINGSWORTH, K., 1999. *Audit, accountability, and government*. New York: Oxford University Press. ISBN 0198262329.
ŽUFAN, J., HÁN, J. a M. KLÍMOVÁ, 2013. *Kapitoly z personálního a interkulturního managementu*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika. ISBN 978-80-7478-328-9.

16 Úvod do time managementu

Úvod

V současné turbulentní době nalezneme jen málokoho, kdo by mohl říci, že se nepotýká s nedostatkem času, a to jak v oblasti pracovní, tak v oblasti osobního volna. Akutním nedostatkem času přitom netrpí jenom lidé ve vysokých manažerských funkcích, tedy lidé enormně vytížení, nýbrž i lidé běžně zaměstnaní. Efektivní hospodaření s časem je tak dnes tématem, které se dotýká všech oblastí včetně oblasti řízení lidských zdrojů.

Pokud chce člověk efektivně využívat disponibilní čas, je nutné, aby konsekventně eliminoval výskyt činností a úkonů, které nic nepřinášejí a čas pouze konzumují. Činnosti tohoto druhu označuje Brodský (2014) jako zloděje času neboli „časožrouty“, přičemž jde o činnosti a úkony, které v rámci nakládání s časem ve vztahu k práci pohlcují čas, jenž nevede k žádnému cíli. Jedná se o čas, na jehož konci nejsou žádné měřitelné hodnoty a většinou lze tento čas nazvat časem promarněným. Brodský zloděje času dělí na:

- vnější zloděje času (vyrušování, rozptylování a přerušování práce, čekání na odpověď, čekání na někoho, rušivé vnější faktory a hluk, rušivé telefonáty, zbytečné porady),
- vnitřní zloděje času (absence časového harmonogramu, neustálé sledování e-mailů, kontrola telefonu, odkládání práce, chaotické ukládání dat v počítači nebo nepromyšlené mazání dat, nesystematické ukládání dokumentů v papírové podobě v kanceláři, nepořádek na stole a na pracovní ploše počítače).

Hodnota času

Účelné a účinné nakládání s časem je podle Urbana (2015) jednou z nejdůležitějších lidských schopností, vesměs schopností naučenou. Jde o soubor osobních zvyklostí, jež je možné při vynaložení určitého úsilí změnit žádoucím směrem. Reunanen, Windahl a Vanharanta (2017) jsou přesvědčeni, že čas patří ke klíčovým zdrojům a jeho optimální využití, analyzování a plánování je potřebné k docílení maximální individuální efektivity a účinnosti. Proto se time management stává funkčním nástrojem pro široké

spektrum oblastí. Reunanen, Windahl a Vanharanta (2017) se ve svém výzkumu zaměřují na vztah mezi time managementem a schopností inovace. Uvádí, že pokud je time management uchopen vhodným způsobem, může být daleko efektivněji využita i inovativní schopnost člověka.

Nejúspěšnější organizace a lidé začínají teprve postupně odhalovat tajemství úspěchu, které spočívá v efektivním řízení času. Výzkumné studie ukazují, že každý člověk přistupuje k řízení času jiným způsobem, tudíž se jedná o velmi individuální záležitost. Většina výzkumů tohoto typu se dosud uskutečnila především v západoevropských zemích a obdobné studie o řízení času se v asijských zemích vyskytují pouze sporadicky. Mukhtar, Ramzan a Fatima (2016) upozorňují na fakt, že otázka time managementu se stala tématem diskusí již v 50. a 60. letech minulého století. Již v této době totiž autoři různých studií navrhovali jednoduché prostředky k měření času, které měly vést ke zvýšení pracovního výkonu (typickým příkladem bylo psaní soupisek úkolů na papír). Existují i studie, které zkoumají, zda firmy věnují čas školením, která by pomohla pracovníkům odkrýt možnosti efektivnějšího nakládání s časem. Např. studie, kterou vypracovali Mukhtar, Ramzan a Fatima (2016), přinesla zjištění, že u většiny zaměstnavatelů včetně organizací nejsou realizována školení, která by se zaměřovala právě na efektivní time management.

Některé dílčí studie podtrhují důležitost time managementu v souvislosti s výkonem práce v určitých pracovních odvětvích. Je to dáno tím, že se v dnešní době stává u některých profesí výkon práce v důsledku rychlých změn a rychlému technologickému vývoji stále složitější a náročnější. Důsledkem je, že mnoho zaměstnanců vykonává velké množství práce v omezeném čase. Časový tlak a pracovní stres následně velmi negativně ovlivňující produktivitu zaměstnanců. Yuceler, Kaya a Ileri (2016) představili studii věnující se řízení času u zdravotnických pracovníků. Tito zaměstnanci pracují často pod časovým tlakem a ve vztahu k lidskému životu jsou vystavováni enormnímu stresu, který má nepříznivý vliv na jejich pracovní výkon. Situaci u těchto pracovníků může podle názoru zmíněných autorů zlepšit lepší řízení času. Autoři studie proto došli k doporučení, aby vedoucí pracovníci zdravotnických zařízení zajišťovali proškolování svých zaměstnanců v oblasti řízení času.

Efektivní nakládání s časem je velmi důležitým tématem např. i u studentů. Touto skupinou se zabývají ve své studii Cassells, ´O Broin a Power (2016), přičemž

poukazují na problémy studentů vyvstávajícími v souvislosti se špatným řízením času (např. nedodržování termínů, nízká kvalita seminárních a kvalifikačních prací, zvýšený stres). Východisko z této situace vidí v efektivním řízení času, které lze dle jejich mínění docílit prostřednictvím správného nastavení cílů a efektivním plánováním z hlediska časového. Autoři proto vytvořili a rozšířili mezi studenty prototyp plánovací studijní aplikace, která je studentům oporou pro efektivní časové plánování studijních povinností. V prototypu této aplikace se studentům např. automaticky zobrazuje kalendář s termíny a doporučenou časovou náročností, kterou si zkouška či projekt vyžadují. Studenti jsou přitom včas automaticky upozorňováni na nutnost zahájit přípravu na konkrétní zkoušku, přípravu projektu apod.

Podobný program s názvem COURSR2 představují Agnantis, Alexiadis a Refanidis (2016). Jde o inteligentní systém zaměřený na řízení osobního času u studentů celoživotního vzdělávání, kteří musí umět skloubit studium s dalšími pracovními a rodinnými povinnostmi. Díky tomuto systému jsou studenti schopni provádět analýzu toho, zda jejich studijní povinnosti nekolidují s dalšími pracovními a osobními závazky. V jedné z dalších studií se zabývali Kobra a Jahanian (2015) efektivním řízením času u manažerů škol. Cílem studie bylo snížit pracovní stres u manažerů škol v Íránu. V testu nejprve zhodnotili pracovní zátěž zkoumaných osob, poté následovalo školení v oblasti time managementu. S odstupem času byla testována účinnost realizovaného školení. Výsledky ukázaly prokazatelný vliv školení v oblasti řízení času, která se projevovala snížením stresu u manažerů škol a zvýšením jejich efektivity.

Počátky time managementu

Time management je sice poměrně mladou vědní disciplínou, avšak její kořeny můžeme vystopovat již v prvním století našeho letopočtu u starořímského filozofa Senecy, který pojednával mimo jiné o tom, jak lépe využívat čas, který nám byl dán. Samotný pojem time management v dnešním pojetí není spojován výlučně s jedním autorem. Uchopením času a jeho organizováním se zabýval počátkem 70. let 20. století např. Weber, později další autoři jako např. Applebaum a Rohrs, Janutz, Alexandr a Covey. Pojem time management a samotný vědní obor se rodil a rodí postupně, přičemž tento proces neustále probíhá (Brodský 2014). U nás je za významnou průkopnickou osobnost v této oblasti pokládán David Gruber, zakladatel odborné vědecké disciplíny „techniky duševní práce“ (Gruber 2009).

Time management, který lze definovat jako soubor metod napomáhajících osobnímu plánování a účelnému a efektivnímu využití času, je součástí osobní efektivity. Do češtiny bývá pojem time management často překládán jako „řízení času“. Urban vůči tomuto překladu argumentuje tvrzením, že čas nelze řídit, že s ním lze jen lépe nebo hůře nakládat (Urban 2015).

Metody řízení času jsou založeny na tom, že schopnost efektivního zacházení s časem není pro člověka samozřejmá, jelikož často vyžaduje překonat negativní, pevně zakořeněné zvyky. K hlavním zásadám efektivního hospodaření s časem patří nejen stanovovat si hlavní cíle a priority a plánovat svůj čas dopředu, nýbrž také přiřadit jim relevantní časový prostor a rovněž v rámci struktury využívání času tyto priority trvale sledovat. V praxi to znamená snažit se odmítat nebo redukovat činnosti, které jejich dosahování brání či které k plnění osobních cílů nepřispívají, čelit zbytečnému vyrušování a přerušování činností, delegovat činnosti, které mohou stejně kvalitně nebo dokonce lépe či účelněji vykonat ostatní. Velmi důležitá je také schopnost se umět rychle rozhodovat, mluvit a psát úsporně, neplýtvat časem v úsilí o absolutní dokonalost a umět účelně využívat krátkých, náhodně vzniklých časových úseků (Urban 2014).

Ve spojitosti s time managementem hovoříme o čtyřech, někdy dokonce již o pěti vývojových stádiích přístupu k času (Covey 2016, Brodský 2015, Pacovský 2006).

- První generace byla charakteristická tím, že se zaměřovala pouze na to, co se má udělat a zaznamenávala tuto činnost do poznámkového diáře.
- V rámci druhé generace byla připojena k tomu, co udělat, také poznámka o termínu dokončení této činnosti, tzn. kdy ji realizovat.
- Třetí generace time managementu zpřesnila to, co se má udělat bližším vyjasněním souvislostí a cílů. Do hlubší míry se zabývala i tím, jak to udělat.
- Čtvrtá generace time mnagementu klade do popředí spokojenost, harmonii práce a osobního života, jež zároveň garantuje dlouhodobou efektivitu člověka pro firmu, v níž pracuje.

Pacovský (2006) charakterizuje pět základních principů time managementu čtvrté generace následovně:

- člověk je více než čas – tato zásada reflektuje skutečnost, že dosahování výsledků je stejně důležité jako osobní spokojenost člověka, jelikož pouze vyrovnaný a spokojený člověk dokáže dlouhodobě efektivně pracovat,
- cesta je více než cíl – u tohoto principu je akcentován fakt, žádný cíl není konečný, proto je třeba vytyčovat cíle další a další,
- zevnitř je více než zvenku – tento princip podtrhuje důležitost vnitřní motivace, která člověka lépe reguluje než činnost zvenku,
- pomalu je více než rychle – tato zásada zdůrazňuje, že pozvolný způsob nabývání poznatků a návyků je dlouhodobě efektivnější a účinnější,
- celek je více než část – tento princip vyjadřuje skutečnost, že člověk by měl udržovat v harmonii všechny důležité složky svého života, tzn. nejen práci, ale i soukromí, tělesnou i duševní kondici a vztahy.

Pátá generace time managementu, o které se již začíná hovořit, se teprve rodí. Vychází ze základu čtvrté generace, konkrétně z modelu NASA a z postupů neurolingvistického programování (Brodský 2014).

Metody řízení času

Pro plánování času existuje celá škála metod (Forster 2013, Lojda, 2011), k nimž patří mimo jiné např. následující metody:

Řízení času podle cílů

Tuto metodu velmi výstižně charakterizuje Knoblauch následovně: *„Pokud nemáme žádné cíle, nemůžeme si žádným způsobem plánovat další postup. Největší úspěchy se nám vyhýbají, protože sami vlastně nevíme, čeho chceme dosáhnout a co je pro nás úspěchem“* (Knoblauch 2012, s. 15). V souvislosti se splňováním cílů je proto ideální vycházet směrem od životních cílů k cílům pro určité období (např. sedm let), následně k cílům ročním, měsíčním, týdenním a denním. Tyto cíle je velmi důležité reálně plánovat a jejich plnění průběžně hodnotit jak v dlouhodobém časovém, tak i v krátkodobém časovém horizontu.

Paretovo pravidlo

Paretovo pravidlo, jehož autorem je italský ekonom, pracuje s poměrem 80 : 20 % a říká, že 20 % činností přináší 80 % výsledků, přičemž je toto pravidlo aplikovatelné v různých oblastech. Je proto klíčové nalézt oněch 20 % činností a věnovat jim maximální úsilí. Aplikujeme-li Paretovo pravidlo na řízení času, dojdeme ke zjištění, že 20 % vynaloženého času vygeneruje 80 % výsledků, tedy za předpokladu, že se nám podaří vymezit oněch 20 % činností, které nám naplní 80 % předpokládaných klíčových výsledků.

Pravidlo ABC

Časová analýza ABC spočívá na podobném principu jako Paretovo pravidlo, avšak stanovuje priority na základě 15 : 65, což znamená, že s vynaložením relativně malého úsilí (15 %) lze ve firmě dosáhnout významného výsledku (65 %), dalších 35 % úsilí nepřispívá významně k úspěšnosti firmy a druhých 50 % tvoří činnosti, které nejsou rozhodující, ale dosažení cílů podporují. Podle tohoto principu můžeme rozdělit úkoly na velmi důležité, důležité a nevýznamné.

Eisenhowerův princip

Eisenhowerův princip spočívá ve stanovení priorit na základě dvou kritérií, jimiž jsou důležitost a urgentnost dané činnosti. Priority jsou přitom členěny na důležité, naléhavé (priority A), důležité nenaléhavé (priorita B), nedůležité naléhavé (priorita C), nedůležité a nenaléhavé (priorita D). Pokud si své pracovní činnosti rozdělíme podle tohoto principu, můžeme podstatně zlepšit efektivitu i účinnost naší práce.

Delegování

Delegování znamená sdílení či přenos povinností a s tím souvisejících pravomocí a odpovědností od nadřízeného, který má oprávnění delegovat, na podřízeného zaměstnance. Delegování v principu přispívá k samostatnosti a odbornému růstu pracovníků, rozvíjí jejich zodpovědnost a často se stává významným motivačním faktorem. Podle Cipra (2009) zahrnuje delegování tři složky, totiž zplnomocnění, poselství a spolupráci. Jones a Gorell (2013) uvádí, že hodně manažerů, jež řídí jiné lidi, stráví až příliš mnoho času řešením většinou operativních úkolů, které by mohli delegovat a získat tak čas pro strategické aktivity. Zároveň ale upozorňují, že delegovat

nelze všechny úkoly a také že je nelze delegaovat na každého. Účinnost delegování je proto podmíněna plánováním, kdy dojde ke sdělení úkolu vhodnému pracovníkovi a stanovení toho, kdy a v jaké kvalitě má být úkol splněn. Naučit se správně delegovat je jednou z klíčových dovedností manažera.

Efektivní čtení

V rámci time managementu sehrává významnou roli to, jak rychle dokážeme číst velké množství materiálů, z nichž jen některé jsou pro nás opravdu důležité nebo nějakým způsobem přínosné. S technikami rychlého čtení je možné se detailně seznámit na speciálních kurzech vypisovaných k tomuto účelu nebo v odborných publikacích. Urban (2015) ale upozorňuje na to, že bez ohledu na efektivitu zmíněných kurzů je zásadní to, co člověk čte a jak správně si dokáže vybrat to, co vůbec číst bude a čemu hodlá věnovat svůj drahocenný čas. Snažíme-li se o to, aby bylo naše čtení efektivnější, je nutné respektovat určité zásady (Gruber 2008, Lojda 2011):

- při čtení je třeba se maximálně koncentrovat,
- je důležité se vyvarovat ukazování si v textu, vracení se v textu nebo čtení s pohybem „rtů“ a tichým vyslovováním čteného,
- je třeba u čtení zvolit pohodlný způsob sezení, zvolit optimální vzdálenost očí od textu, mít správný sklon textu při čtení,
- klíčové je rozlišovat stupeň důležitosti čteného dokumentu (dle toho volíme orientační nebo detailní čtení),
- v rámci textů je třeba využívat resumé, různá zvýraznění, nadpisy, mezititulky, marginálie, začátky odstavců, závorky, pomlčky, odporovací spojky, sledovat grafiku, u dopisů předmět apod., abychom přiměřeně buď zrychlili, nebo zpomalili tempo čtení textu a tím odlišili důležité od nedůležitého,
- snažíme se trénovat oční sítnici, aby měla širší zrakové rozpětí a byla schopna číst s menším počtem fixací na řádku (ideální stav je pouze jedna fixace na řádku).

Pomůcky a nástroje, které usnadňují lepší hospodaření s časem

Pro usnadnění hospodaření s časem existuje celá řada konkrétních pomůcek a prostředků. Současný trend jednoznačně směřuje ke stále hojnějšímu využití elektronických pomůcek a prostředků. Patří k nim např. elektronické diáře v mobilních telefonech, které umožňují zaznamenávat důležité termíny a podávají přehled o úkolech a jejich plnění. Výhodou elektronických diářů je dnes již samozřejmá možnost synchronizace s jinými elektronickými médii (počítač, tablet aj.). Stále častěji jsou využívány rovněž již dříve zmíněné nejrůznější počítačové programy, které umožňují plánování i analýzu času a kvantitativní a grafické zpracování získaných údajů**.** Jelikož elektronická média skýtají i řadu rizikových faktorů (např. nutnost mít u sebe energetický zdroj, možnost selhání techniky, ohrožení bezpečnosti dat aj.), jsou i nadále řadou lidí upřednostňovány tradiční diáře v pevné vazbě či diáře s vyměnitelným obsahem.

Zdroje:

AGNATIS, K., ALEXIDIS, A. a I. REFANIDIS, 2016. COURSR2: An Integrated Time Management System for Lifelong Learners. *International Journal On Artificial Intelligence Tools* [online]. **25**(06). Dostupné z: https://doi.org/10.1142/S0218213016500299

BRODSKÝ, J., 2014. *Time management*. Praha: Ústav práva a právní vědy. ISBN 978-80-905247-9-8.

CASSELLS, T., ´O BROIN, D. a K. POWER, 2016. The Effect of Gamification on Time-management. In: *Tertiary Education. Proceedings of the 10th European Conference on Games Based Learning, Scotland* [online]. 881-887 [cit. 2016-12-10]. ISBN 978-1-911218-10-4, ISSN 2049-0992. Dostupné z: http://search.proquest.com/docview/1859715097?pq-origsite=gscholar

CIPRO, M., 2009. *Delegování jako způsob manažerského myšlení*. 1. vyd. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-247-2945-9.

COVEY, S. R., 2016. *7 návyků skutečně efektivních lidí*. Management Press. ISBN 978-80-7261-176-8.

FORSTER, M., 2013. *Udělej to zítra: a další tajemství time managementu*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4526-8.

GRUBER, D., 2008. *Rychločtení, rychlostudium, info management*. 7. upr. vydání. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-184-3.

GRUBER, D., 2009. *Time management: efektivní hospodaření s časem – klíčová součást beneopedie*. 2., rozš. a přeprac. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-211-6.

JONES, G a R. GORELL, 2013. *50 nejlepších rad pro úspěšné kouče: kompletní poradenství k obohacování lidí*. Hodkovičky [Praha]: Pragma. ISBN 978-80-73-49-357-8.

KNOBLAUCH, J., 2012. *Time management: mějte svůj čas pod kontrolou*. 1. české vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4431-5

KOBRA, A., a R. JAHANIAN, 2015. Studying the effectiveness of time management in reducing occupational stresses of school managers in Alborz province. *International Journal of Advanced and Applied Sciences* [online]. **2**(8), 11-16 [cit. 2016-12-10]. ISSN 2313-626X. Dostupné z: http://www.science-gate.com/IJAAS/Articles/2015-2-8/02%202015-2-8-pp.11-16.pdf

KOCH, R., 2013. *Manažer 80/20: dosáhněte co nejlepších výsledků s co nejmenším úsilím*. Vyd. 1. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-263-5.

LOJDA, J., 2011. *Manažerské dovednosti*. Vyd. 1. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3902-1.

MUKHTAR, U., RAMZAN, S. a K. FATIMA, 2016. Analysis of Employees' Time Management Behavior Skills and Strategies (TMBSS). *Strategic Management* [online]. Subotnica: University of Novi Sad, **21**(4), 12-21 [cit 2016-12-10]. ISSN 1821-3448.
Dostupné z: http://www.ef.uns.ac.rs/sm/archive/SM2016_4.pdf

REUNANEN, T., WINDAHL, R., a H. VANHARANTA, 2017. Innovativeness Through Time Management. In: *Advances in Human Factors, Business Management, Training and Education: Advances in Intelligent Systems and Computing* [online]. Cham: Springer, 289-299 [cit 2016-12-10]. Dostupné z: https://doi.org/10.1007/978-3-319-42070-7_27

URBAN, J., 2004. *Výkladový slovník řízení lidských zdrojů s anglickými ekvivalenty*. Vyd. 1. Praha: ASPI, 2004, 207 s. ISBN 80-735-7019-X.

URBAN, J., 2015. *Jak lépe naložit s časem. 50 doporučení pro ty, jejichž čas je vzácný*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5752-0.

YUCELER, A., KAYA, S. D. a Y. Y. ILERI, 2016. Time Management and Stress Relationship in Terms of Health Sector Employees. In: *Business challenges in the changing economic landscape* [online]. Cham: Springer, 107-119 [cit. 2016-12-10]. Dostupné z: https://doi.org/10.1007/978-3-319-22593-7_8

Seznam zdrojů

ADAMS, J. S., 1965. Inequity in social exchange. In: *Advances in experimental social psychology*. Vol. 2, 267-299. New York: Academic Press.

Adaptační plán. In: *chovani.eu* [online]. FormSoft s.r.o. [cit. 2016-07-28]. Dostupné z: http://www.chovani.eu/adaptacni-plan/c910

AGNATIS, K., ALEXIDIS, A. a I. REFANIDIS, 2016. COURSR2: An Integrated Time Management System for Lifelong Learners. *International Journal On Artificial Intelligence Tools* [online]. **25**(06). Dostupné z: https://doi.org/10.1142/S0218213016500299

AHEARNE, M., MATHIEU, J. a A. RAPP, 2005. To empower or not to empower your sales force? An empirical examination of influence of leadership empowerment behavior on customer satisfaction and performance. *Journal of Applied Psychology* [online]. American Psychological Association, **90**(5), 945–955 [cit 2016-12-04]. Dostupné z: http://psycnet.apa.org/?&fa=main.doiLanding&doi=10.1037/0021-9010.90.5.945

ALFES, K., SHANTZ, A. a R. ALAHAKONE, 2016. Testing additive versus interactive effects of person-organization fit and organizational trust on engagement and performance. *Personnel Review*. **45**(6), 1323 – 1339.

ARMSTRONG, M., 1999. *Personální management*. Praha: Grada. ISBN 80-7169-614-5.

ARMSTRONG, M., 2002. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada. ISBN 80-247-0469-2.

ARMSTRONG, M., 2005. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada. ISBN 80-247-0469-2.

ARMSTRONG, M., 2007. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1407-3.

ARMSTRONG, M., 2011. *Armstrong's Handbook of Strategic Human Resource Management*. 5th ed. London: Kogan Page. ISBN 978-0-7494-6394-6.

ARMSTRONG, M., 2011. *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi: cesta k efektivitě a výkonnosti*. Praha: Fragment. ISBN 978-80-253-1198-1.

ARMSTRONG, M., 2012. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. 12th ed. Philadelphia: Kogan Page. ISBN 0749465514.

ARMSTRONG, M. a S. TAYLOR, 2014. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. 13th edition. Hong Kong: Typeset by Graphicraft Limited. ISBN 978-0–7494-6965-8.

ARMSTRONG, M. a S. TAYLOR, 2015. *Personalistika*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5258-7.

ARMSTRONG, M. a S. TAYLOR, 2015. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. 13. vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5258-7.

ARMSTRONG, M. a T. STEPFAN, 2015. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy.* Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5257-7.

ARNOLD, J. et al., 2010. *Work psychology: understanding human behaviour in the workplace*. Fifth edition. Harlow: Pearson Education Limited. ISBN 978-0-273-71121-6.

ARNOLD, R., 1997. *Betriebspädagogik*. 2., überarb. und erw. Aufl. Berlin: Erich Schmidt, ISBN 3-503-04018-8.

ASWATHAPPA, K., 2005. *Human resource and personnel management: text and cases*. 4th. New Delhi: Tata McGraw-Hill. ISBN 0070599300.

AVOLIO, B. J., WALUMBWA, F. O., a T. J. Weber, 2009. Leadership: Current Theories, Research, and Future Directions. *Annual Review of Psychology* [online]. **60**, 421-449 [cit. 2016-11-29]. Dostupné z: http://www.annualreviews.org/doi/10.1146/annurev.psych.60.110707.163621

BACH, S., 2012, *Managing Human Resources: Human Resource Management in Transition*. 5th Edition. New York: John Wiley. ISBN 1119991536.

BARNETT, K. a. R. MATTOX, 2010. Measuring Success and ROI in Corporate Training. *Journal of Asynchronous Learning Networks*. **14**(2), 28-44. ISSN 1939-5256.

BARNEY, J., 1991. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*. **17**(1), 99-120.

BARTÁK, J., 2007. *Vzdělávání ve firmě*. Praha: Alfa. ISBN 978-80-86851-68-6.

BARTÁK, J., 2011. *Personální řízení, současnost a trendy*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského. ISBN 978-80-7452-020-4.

BARTEL, A. P., 2000. Measuring the Employer's Return on Investments in Training: Evidence from the Literature. *Industrial Relations* [online]. **39**(3), 502-524 [cit 2016-11-19]. ISSN 0019-8676. Dostupné z: http://doi.wiley.com/10.1111/0019-8676.00178

BARTONÍČKOVÁ, M., 2007. *Kariérový koučink*. Praha: Alfa Publishing. ISBN 978-80-86851-51-8.

BARTOŇKOVÁ, H., 2010. *Firemní vzdělávání*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2914-5.

BARUCH, Y., 2004. Transforming careers: from linear to multidirectional career paths Organizational and individual perspectives. *Career Development International* [online]. Emerald Group Publishing Limited, **9**(1), 58-73 [2011-12-20]. ISSN: 1362-0436. Dostupné z: doi: http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/13620430410518147

BASL, J. a R. BLAŽÍČEK, 2012. *Podnikové informační systémy: podnik v informační společnosti*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4307-3.

BASS, B. M., 1990. From transactional to transformational leadership: learning to share the vision. *Organizational Dynamics*. **18**(3), 19-31. ISSN 0090-2616.

BECKER, G. S., 2009. *Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education*. Chicago: University of Chicago press. ISBN 78-0-226-04119-3.

BEDRNOVÁ, E. a I. NOVÝ, 2002. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-064-3.

BĚLOHLÁVEK, F. 1996. *Organizační chování*. Olomouc: Rubico. ISBN 80-85839-09-1.

BELL, R. M., 2013. Charismatic Leadership Case Study with Ronald Reagan as Exemplar. *Emerging Leadership Journeys*. **6**(1), 66-74.

BERMAN, E. et al., 2013. *Human Resource Management in Public Service*. Fourth edition. Los Angeles: Sage. ISBN 978-1-4129-9167-4.

BIRGMAYER, R., 2011. Eine praxisnahe Einführung in Bildungscontrolling. *Magazin Erwachsenenbilding* [online]. Wien: Bundesministerium für Bildung, 12, 54-61 [cit. 2017-05-05]. ISSN 1993-6818. Dostupné z: http://erwachsenenbildung.at/magazin/11-12/meb11-12.pdf.

BLÁHA, J. et al., 2013. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. Brno: Edika. ISBN 978-80-266-0374-0.

BOONE, L. E. a D. L. KURTZ, 1992. *Management*. 4th ed. New York: Mc Graw-Hill. ISBN 0-07-540964-X.

BOUDREAU, J. W., 1993. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada. ISBN 80-85623-29-3.

BOXALL, P., 1996. The strategic hrm debate and the resource-based view of the firm. *Human Resource Management Journal*. **6**(3), 59-75.

BOXALL, P. a J. PURCELL, 2011. *Strategy and human resource management*. 3rd edition. New York: Palgrave Macmillan. ISBN 9780230579354.

BRANHAM, L., 2004. *Jak si udržet nejlepší zaměstnance*. Brno: Computer Press. ISBN 80-251-0223-7.

BRANHAM, L., 2009. *7 skrytých důvodů proč zaměstnanci odchází z firem*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2903-9.

BRAUNS, M., 2013. Aligning strategic human resource management to human resources, performance and reward. *The International Business & Economics Research Journal* [online]. **12**(11), 1405-1410 [cit. 2016-10-20]. ISSN 1535-0754.
Dostupné z: https://www.cluteinstitute.com/ojs/index.php/IBER/article/view/8179/8218

BREWSTER, Ch. a W. MAYRHOFER, 2012. *Handbook of Research on Comparative Human Resource Management*. Cheltenham: Edward Elgar. ISBN 978-1-84720-726-5.

BRINKMAN, J. a kol., 2010. *Unlocking the business environment*. London: Hodder Education. ISBN 034094207X.

BRODSKÝ, J., 2014. *Time management*. Praha: Ústav práva a právní vědy. ISBN 978-80-905247-9-8.

BRONWYNNE, B., 2005. *Business management: fresh perspectives*. Cape Town: Pearson Education. ISBN 1868912868.

BROWN, M., D. HYATT a J. BENSON, 2010. Consequences of the performance appraisal experience. *Personnel Review*. **39**(3), 375–396.

BURKE, F. M., GUY, D. M. a K. W. TATUM, 2008. *Audit committees: a guide for directors, management, and consultants*. 5th ed. Chicago: CCH a Wolters Kluwer business. ISBN 9780808091646

BYARS, L. a L. RUE, 1987. *Human resource management*. Irwin: Homewood. ISBN 0–256-03630–6.

CAHA, Z., 2016a. Jazykové vzdělávání zaměstnanců jako důležitý subsystém podnikového vzdělávání. In: *Jihočeský kraj v globální ekonomice*. Praha: Setoutboooks.cz, 209-222. ISBN 978-80-86277-82-0.

CAHA, Z., 2016b. Potřeba jazykového vzdělávání z pohledu podnikové praxe v Jihočeském kraji. In: *Jihočeský kraj v globální ekonomice*. Praha: Setoutboooks.cz, 197-208. ISBN 978-80-86277-82-0.

CAHA, Z., 2016c. Analysis of the System of Planning, Management and the Assessment of the Work Performance of Members of the Academic Staff at the Institute of Technology and Business in České Budějovice. In: ŠTEFKO, R., M. FRANKOVSKÝ and R. FEDORKO (eds.), Management 2016: International business and management, domestic particularites and emerging markets in the light of research. Prešov: Bookman s.r.o., 52. ISBN 978-80-8165-155-7.

CAHA, Z. et al., 2016d. *Řízení lidských zdrojů*. České Budějovice: Vysoká škola technická a ekonomická v Českých Budějovicích. ISBN: 978-80-7468-114-1.

CAHA, Z., 2017. The Structure of Financial Resources for Corporate Training in the Czech Republic. In: *Proceedings of the 29th International Business Information Management Association Conference*. Viena: Internation Business Information Management Association, 3706–3712. ISBN 978-0-9860419-7-6.

CAMPBELL, J., 2015. The Modeling and Assessment of Work Performance. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior* [online]. Palo Alto: Annual Review, **2**(1), 47-74 [cit. 2016-09-11]. ISSN 23270608. Dostupné z: http://www.annualreviews.org/doi/10.1146/annurev-orgpsych-032414-111427

CARMICHAEL, J., COLLINS, C., ERNSELL, P. a J. Haydon, 2011. *Leadership and Management Development*. Oxford University Press Inc.

CASCIO, W. F. a J. W. BOUDREAU, 2016. The search for global competence: From international HR to talent management. *Journal of World Business*. 51, 103-114. ISSN 1090-9516.

CASSELLS, T., ´O BROIN, D. a K. POWER, 2016. The Effect of Gamification on Time-management. In: *Tertiary Education. Proceedings of the 10th European Conference on Games Based Learning, Scotland* [online]. 881-887 [cit. 2016-12-10]. ISBN 978-1-911218-10-4, ISSN 2049-0992. Dostupné z: http://search.proquest.com/docview/1859715097?pq-origsite=gscholar

CIPRO, M., 2009. *Delegování jako způsob manažerského myšlení*. 1. vyd. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-247-2945-9.

CITRIN, J., 2008. *The three principles of career management* [online]. [cit. 2011-12-20]. Dostupné z: http://www.spencestuart.com/yourcaree/management/1253.

CLARDY, A, et al., 2015. Susan David, David Clutterbuck, and David Megginson (Eds.). Beyond Goals: Effective Strategies for Coaching and Mentoring. Surrey. *Personnel Psychology* [online]. Hoboken: Wiley, **68**(3), 711-715 [cit. 2016-08-30]. ISSN 00315826.
Dostupné z: http://doi.wiley.com/10.1111/peps.12113_6

CLARKE, J., 1996. *The staff recruitment process*. Dublin: Combat Poverty Agency. ISBN 1871643430.

COLVIN, G., 2010. *Talent nerozhoduje: čím se ti nejlepší skutečně liší od ostatních*. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-1926-6.

COMPTON, R., MORRISSEY, W. a A. NANKERVIS, 2009. *Effective recruitment & selection practices*. 5th ed. North Ryde, N. S. W: CCH Australia. ISBN 9781921485770.

COOK, M., 2016. *Personnel Selection*. Chichester: Wiley. ISBN 9781118973592.

COULTER, M., 2005. *Strategic management in action*. 3rd ed. Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall. ISBN 9780131293885.

COVEY, S. R., 2016. *7 návyků skutečně efektivních lidí*. Management Press. ISBN 978-80-7261-176-8.

ČESKO, 2006. Zákon č. 262/2006 Sb. ze dne 21. dubna 2006 zákoník práce. In: *Portál veřejné správy České republik*y [online]. Praha: Ministerstvo práce a sociálních věcí [cit. 2017-06-02]. Dostupné z: https://portal.gov.cz/app/zakony/zakonPar.jsp?idBiblio=62694&name=z~C3~A1kon~C3~ADk~20pr~C3~A1ce&rpp=15#local-content.

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2016. *Základní charakteristiky ekonomického postavení obyvatelstva ve věku 15 a více let* [online]. Praha: Český statistický úřad, 2016 [cit. 2016–08–30]. Dostupné z: https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&pvo=ZAM01-B&skupId=426&katalog=30853&pvo=ZAM01-B&str=v467&u=v413__VUZEMI__97__19

ČIIA, 2013. *ČIIA – Český institut interních auditorů, o. s.* [online]. Praha: ČIIA [cit. 2013-05-03]. Dostupné z: http://www.interniaudit.cz/

ČOPÍKOVÁ, A., 2013. Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců. In: *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. Brno: Edika, 122-140. ISBN 978-80-266-0374-0.

DAFT, R. L. a D. MARCIC, 2011. *Understanding management*. 7th ed. Mason: South-Western Cengage Learning. ISBN 0538452684.

DALAL, R., 2014. Within-Person Variability in Job Performance: A Theoretical Review and Research Agenda. *Journal of Management* [online]. Sage Journals, **40**(5), 1396-1436 [cit. 2016-09-11]. ISSN 01492063. Dostupné z: http://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0149206314532691

DAWE, B. a M. P. SCHWARZ, 2017. *Beruf - Betrieb – Organisation. Innovative Perspektiven der Betriebspädagogik und beruflichen Weiterbildung*. 2., aktualiz. vydání. Bad Heilbrunn: Verlag Julius Klinkhardt. ISBN 978-3-7815-1972-5.

DECI, E. L. a R. M. RYAN, 1985. *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Plenum. ISBN 0306420228.

DĚDINA, J. a J. ODCHÁZEL, 2007. *Management a moderní organizování firmy*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2149-1.

DĚDOUCHOVÁ, M., 2001. *Strategie podniku*. Praha: C. H. Beck. ISBN 80-7179-603-4.

DeNISI, A., S. a K. R. MURPHY. 2017. Performance Appraisal and Performance Management: 100 Years of Progress? *Journal of Applied Psychology* [online]. American Psychological Association, **102**(3), 421-433 [cit 2016-09-11]. ISSN 1939-1854. Dostupné z: https://doi.org/10.1037/apl0000085

DESSLER, G., 2013. *Fundamentals of Human Resource Management*. Essex: Pearson Education Limited. ISBN 978-1-292-02370-0.
DETTMER, W., 1997. *Goldratt's Theory of Constraints: A systems Approach to Continuous Improvement*. Milwaukee: Quality Press. ISBN 0-87389-370-0.
DeVITO, J. A., 2001. *Základy mezilidské komunikace*. Praha: Grada Publishing, ISBN 80-7169-988-8.
DHAR, R., J., 2008. *Strategic human resource management*. New Delhi, India: Excel Books. ISBN 9788174465887.
DONNELLY, J. H. et al., 1997. *Management*. Praha: Grada. ISBN 80-7169-422-3.
DONNELLY, J. H. Jr., GIBSON, J. L. a J. M. IVANCEVICH, 1997. *Management*. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-7169-422-3.
DOWLING, P., 2004. *International human resource management: managing people in a multinational context*. London: Thomson Learning. ISBN 1-84480- 013-X.
DOYLE, S., 2005. *The manager's pocket guide to motivating employees*. Amherst, MA: HRD Press. ISBN 0874258464.
DRUCKER, P., 1994. *Řízení v turbulentní době*. Praha: Management Press. ISBN 80-85603-67-5.
DRUCKER, P., 2001. *Schlüsseljahre. Stationen meines Lebens*. Frankfurt am Main a New York: Campus-Verlag. ISBN 3-593-36771-8.
DUDA, J., 2008. *Řízení lidských zdrojů*. Ostrava: Key Publishing. ISBN 978-80-87071-89-2.
DUCHOŇ, B. a J. ŠAFRÁNKOVÁ, 2008. *Management. Integrace tvrdých a měkkých prvků řízení*. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-003-4.
DVOŘÁČEK, J., 2003. *Interní audit a kontrola*. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck. ISBN 80-7179-805-3.
DVOŘÁČEK, J., 2005. *Audit podniku a jeho operací*. Praha: C. H. Beck. ISBN 80-7179-809-6.
DVOŘÁČEK, J. a P. SLUNČÍK, 2012. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-224-3.
DVOŘÁKOVÁ, Z., 2004. *Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck. ISBN 80-7179-468-6.
DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol., 2007. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7179-893-4.
DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol., 2012. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-347-9.
DYTRT, Z. a kol., 2006. *Etika v podnikatelském prostředí*. Praha: Grada. ISBN 80-247-1589-9.
DYTRT, Z. a kol., 2011. *Etika v podnikatelském prostředí*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-6311-8.
EDERSHEIMOVÁ, E., 2007. *The Definitive Drucker: Challenges for Tomorrow's Executives - Final Advice from the Father of Modern Management.* New York: McGraw-Hill. ISBN 0-07-147233-9.
ELLIOT, A. J. a C. S. DWECK, 2005. *Handbook of competence and motivation*. New York: Guilford Press. ISBN 1-59385-123-5.
ELORZA, U. et al., 2016. The effect of management and employee perspectives of high-performance work systems on employees' discretionary behaviour. *Personnel Review*. **45**(1), 121-141. ISSN 0048-3486.
ENRIGHT, M. J. a V. SUBRAMANIAN, 2007. An organizing framework for MNC subsidiary typologies. *Management International Review*. **47**(6), 895-924. ISSN 0938-8249.
EUROSTAT, 2015. Labour market policy. Labour market. In: *Eurostat* [online]. Luxembourg: Eurostat, 2015 [cit. 2015–07–13]. Dostupné z: *http://ec.europa.eu/eurostat/web/labour–market/labour–market–policy*
EUROSTAT, 2016. *Databáze GDP and main components* [online]. Luxembourg: European Commission, 2016 [cit. 2016-09-13]. Dostupné z: http://ec.europa.eu/eurostat/data/database
EVANGELU, J. E., 2009. *Diagnostické metody v personalistice*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2607-6.
EVROPSKÁ KOMISE, 2010. *EVROPA 2020. Strategie pro inteligentní a udržitelný růst podporující začlenění* [online]. Brusel: Evropská unie [cit. 2015–05–20]. Dostupné z:
http://eur–ex.europa.eu/LexUriServ/LexUri Serv.do?uri=COM:2010:2020:FIN:CS:PDF
FENWICK, T., 2005). Conceptions of critical HRD: dilemmas for theory and practice. *Human Resource Development International*. **8**(3), 225-238.
FERNANDO, A. C., 2011. *Business environment*. New Delhi: Pearson. ISBN 9788131731581.
FERRELL, O. C., J. FRAEDRICH a J. FERRELL, 2014. *Business Ethics: Ethical Decision Making and Cases*. Stamford: Cengage Learning. ISBN 978-1-285-42371-5.
FIALOVÁ, K. a O. SCHNEIDER, 2009. Labor Market Institutions and Their Effect on Labor Market Performance in the New EU Member Countries. *Eastern European Economics*. **47**(3), 57–83. ISSN 0012–8775.
FOOT, M. a C. HOOK, 2005. *Personalistika*. Brno: CP Books a.s. ISBN 80-7226-515-6.

FORSTER, M., 2013. *Udělej to zítra: a další tajemství time managementu*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4526-8.
FOTR, J. et al., 2012. *Tvorba strategie a strategické plánování: Teorie a praxe*. Praha: Grada Publishing a.s. ISBN 978-80-247-3985-4.
FRANÇOIS, L. a B. DEREK, 2014. *Understanding National Accounts*. Paris: OECD Publishing. ISBN 978-92-64-21462-0.
GANTZ, S. D., 2014. *The basics of IT audit: purposes, processes, and practical information*. Amsterdam: Syngress, an imprint of Elsevier. ISBN 9780124171596.
GARDNER, H. a E. LASKIN, 2011. *Leading Minds: An Anatomy of Leadership*. New York: Basic Books. ISBN 04650277339.
GENSCHEL, P. a P. SCHWARZ, 2011. Tax Competition: A Literature Review. *Socio-Economic Review*. **9**(2), 339–370. ISSN 1475-1461.
GEORGE, J., 2016. 720 Degree Performance Appraisals: An Effective Tool to Efficiency of Modern Employees. In: *IEEE Xplore Digital Library* [online]. [cit 2016-09-11].
Dostupné z: http://ieeexplore.ieee.org/document/7755635/
GIDDENS, A., 2005. *Sociologie*. Praha: Argo. ISBN 80-7203-124-4.
GOEMAN, K., 2011. Introducing blended business education for mature students: Lessons learned after one year. In: *ICERI20011 PROCEEDINGS* [online]. Madrid: IATED, 3930 [cit. 2017-03-05]. ISBN 978-84-615-3324-4. Dostupné z: https://library.iated.org/view/GOEMAN2011INT
GOLEMAN, D., 2011. *Emoční inteligence*. Praha: Metafora. ISBN 80-7359-334-6.
GOPAL, N., 2009. *Business Environment*. New Delhi: Tata McGraw-Hill. ISBN 978-0-07-008324-X.
GRAHAM, H. T. a R. BENNETT, 1991. *Human Resources Management*. 6th ed. London: Pitman Publ. ISBN 0-7121-1028-3.
GRIESE, C. a H. MARBURGER, 2011. *Bildungsmanagemen*t. München: Oldenbourg. ISBN 978-3-486-59229-0.
GROßHEIM, K. a T. HOFFMANN, 2014. *Strategische Personalplanung für kleine und mittlere Unternehmen* [online]. Eschborn: RKW Kompetenzzentrum, August 2014 [cit. 2016-03-07]. Dostupné z: http://www.fachkraeftebuero.de/fileadmin/user_upload/Daten_und_Fakten/140807_Leitfaden_SPP_final_RKW.pdf
GRÖßLER, A. a A. ZOCK, 2010, Supporting long-term workforce planning with a dynamic aging chain model: A case study from the service industry. *Human Resource Management*. **49**(5), 829-848. ISSN 1099-050X.
GRUBER, D., 2008. *Rychločtení, rychlostudium, info management*. 7. upr. vydání. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-184-3.
GRUBER, D., 2009. *Time management: efektivní hospodaření s časem – klíčová součást beneopedie*. 2., rozš. a přeprac. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-211-6.
GUEST, D. E., 1987. Human resource management and industrial relations. *Journal of Management Studies*. **24**(5), 503-521.
GUEST, D. E., 1989a. Human resource management: its implications for industrial relations. In: *New Perspectives in Human Resource Management*. London: Routledge, 49-53.
GUEST, D. E., 1989b. Personnel and HRM: can you tell the difference? *Personnel Management*. 21, 48–51.
GUEST, D. E., 1991. Personnel management: the end of orthodoxy? *An International Journal of Employment Relations*. **29**(2), 149-175.
GUL, F. A. a S. FUNG, 2014. *Hong Kong Auditing: Economic Theory & Practice*. Third Edition. City University of HK Press. ISBN 978-962-937-234-7.
HABÁŇ, P., 2017. *Pakty zaměstanosti chtějí pomoci zaměstnavatelům, i lidem, kteří práci hledají* [online]. Praha: Ministerstvo práce a sociálních věcí, 5. května 2017 [cit. 2017-05-11]. Dostupné z: http://www.mpsv.cz/files/clanky/30420/MPSV_Pakty_zamestnanosti_chteji_pomoci_zamestnavatelum_i_lidem_co_praci_hledaji.pdf
HALÍK, J., 2008. *Vedení a řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2475-1.
HANDY, Ch., 1989. *The age of unreason*. Boston: Harvard Business School Pr. ISBN 0-87584-301-8.
HARZING, A. W., 2000. An empirical analysis and extension of the bartlett and ghoshal typology of multinational companies. *Journal of International Business Studies*. **31**(1), 101-120. ISSN 0047-2506.
HAYESOVÁ, N., 1998. *Základy sociální psychologie*. Praha: Portál. ISBN 80-7178-415-X
HELLER, R., 2004. *Manuál manažera*. Praha: Euromedia Group-Ikar. ISBN 80-249-0465-9.
HENDRY, Ch., 2012. *Human Resource Management*: *a strategic approach to employment*. Oxford: Butterworth Heinemann. ISBN 075060994x.
HERZBERG, F. a kol., 1957. *Job attitudes: Review of research and opinions*. Pittsburgh: Psychological Service of Pittsburgh.

HLAVATÝ, K., 2007. Ekonomika v pohraničí. In: *Přeshraniční vlivy v českém pohraničí. Přeshraniční spolupráce v pohraničí jako evropeizace zdola?* Ústí nad Labem: Univerzita Jana Evangelisty Purkyně, 12–40. ISBN 978–80–7044–931–8.
HOFFMANN, T. a A. ZIPPERLE, 2013. *Bildungscontrolling in kleinen und mittleren Unternehmen*. Stuttgart: RKW Baden-Württemberg.
HOFSTEDE, G. a G. J. HOFSTEDE, 2007. *Kultury a organizace: software lidské mysli: spolupráce mezi kulturami a její důležitost pro přežití*. Praha: Linde. ISBN 978-80-86131-70-2.
HOLLAND, D. K., 2006. *Branding for nonprofits: developing identity with integrity*. New York: Allworth Press. ISBN 1-58115-434-8.
HOMOLOVÁ, E. a V. HLOUŠEK, 2012. Teritoriální pakty zaměstnanosti – horizontální evropeizace na česko-rakouském příkladu. *Středoevropské politické studie*. **14**(4), 473–500. ISSN 1212–7817.
HOOKER, J., 2012. Cultural Differences in Business Communication. In: *The Handbook of intercultural discourse and communication* [online]. Malden, Mass.: Wiley-Blackwell, 2012-22-03, 389–407 [cit. 2016-11-01]. ISBN 9781118247273.
Dostupné z: http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/9781118247273.ch20/summary
HORALÍKOVÁ, M., 1998. *Personální řízení*. 2. přeprac. vyd. Praha: Credit. ISBN 80-213-0428-6.
HORALÍKOVÁ, M., 2000. *Personální řízení – vybrané otázky*. Vyd. 3. Praha: ČZU PEF. ISBN 80-213-0647-5.
HORALÍKOVÁ, M., 2000. *Personální řízení*. 4. vyd. Praha: Provozně ekonomická fakulta ČZU v Praze ve vydavatelství Credit. ISBN 80-213-0646-7.
HORALÍKOVÁ, M., 2008. *Personální řízení*. 1. dotisk. Praha: Česká zemědělská univerzita. ISBN 978-80-213-1585-3.
HORŇÁKOVÁ, M., 2011. *Copywriting: podrobný průvodce tvorbou textů, které prodávají*. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-3269-2.
HORVÁTHOVÁ, P., BLÁHA, J. a A. ČOPÍKOVÁ, 2016. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-430-1.
HRON, J., 2003. Faktory ovlivňující změny v chování podniků v konkurenčním prostředí. *Acta oeconomica et informatica*. **6**(1), 24-28. ISSN 1335-2571.
HRONÍK, F., 1999. *Jak se nespálit při výběru zaměstnanců: podrobný průvodce výběrovým řízením*. Praha: Computer Press. ISBN 80-7226-161-4.
HRONÍK, F., 2006. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada. ISBN 80-247-1458-2.
HRONÍK, F., 2006. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1457-8.
HRONÍK, F., 2007. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1457-8.
CHAMBERS, R., 2016. *Career Planning for Everyone in the NHS: The Toolkit*. CRC Press. ISBN 978-1-138-03051-0.
CHARVÁT, J., 2006. *Firemní strategie pro praxi: praktický návod pro manažery a podnikatele: od firemní kultury po schopnost vydělávat peníze: příklady a studie z praxe v ČR*. Praha: Grada. ISBN 80-247-1389-6.
CHAUDHRY, A. Q. a H. JAVED, 2012. Impact of Transactional and Laissez Faire Leadership Style on Motivation. *International Journal of Business and Social Science*. **3**(7), 258-264.
CHAUDHURI, K., 2010. *Human Resource Management*. Mumbai: Himalaya Publishing House. ISBN 9788184886528.
CHEESE, P., THOMAS, R. J. a E. CRAIG, 2008. *The talent powered organization: strategies for globalization, talent management and high performance*. Philadelphia: Kogan Page. ISBN 9780749449902.
CHERNYKH, S. I. a V. I. PARSHIKOV, 2016. Corporate education abroad: Social and philosophical analysis. *International Review of Management and Marketing* [online]. Yenice: Econjournals, **6**(6), 272-277 [cit. 2017-03-12]. ISSN 2146-4405.
Dostupné z: http://econjournals.com/index.php/irmm/article/view/2974
CHRISTENSEN, R., 2006. *Roadmap to strategic HR: turning a great idea into a business reality*. New York: American Management Association.
IŠORAITÉ, M., 2011. Human resources – key competitive resources for strategic organization management. *Societal Studies*. **3**(1), 31-58. ISSN 2029-2236.
JAIN., T. R., TREHAN, M. a R. TREHAN, 2014. *Business Environment*. FK Publications. ISBN 9788189611880.
JAKUBÍKOVÁ, D., 2012. *Marketing v cestovním ruchu: jak uspět v domácí i světové konkurenci*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4209-0.
JANIŠOVÁ, D. a M. KŘIVÁNEK, 2013. *Velká kniha o řízení firmy: praktické postupy pro úspěšný rozvoj*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4337-0.

JEX, S. M. a T. W. BRITT, 2008. *Organizational Psychology: A Scientist-Practitioner Approach*. Hoboken, New Jersey: John Wiley and Sons.
JOHNSON, G. a K. SCHOLES, 2002. *Exploring corporate strategy: text and cases*. New Jersey: Financial Times Prentice Hall. ISBN 9780273651178.
JONES, G a R. GORELL, 2013. *50 nejlepších rad pro úspěšné kouče: kompletní poradenství k obohacování lidí*. Hodkovičky [Praha]: Pragma. ISBN 978-80-73-49-357-8.
JOST, P.-J., 2014. *The Economics of Motivation and Organization: An Introduction*. Northampton, MA, USA: Edward Elgar. ISBN 9781781004340.
KAHLE B. et al., 2015. *Zákoník práce – Komentář*. 5. aktualizované vydání. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7478-955-7.
KAASA, A., VADI, M., VARBLANE, U., 2014. Regional cultural differences within european countries: Evidence from multi-country surveys. *Management International Review* [online]. Berlin, Heidelberg: Springer-Verlag, **54**(6), 825-852 [cit. 2016-05-05]. ISSN 1861-8901.
Dostupné z: http://dx.doi.org/10.1007/s11575-014-0223-6
KALÍŠKOVÁ, K., 2010. *Aktivní politika zaměstnanosti a její efekty na nezaměstnanost v regionech České republiky* [online]. Praha [cit. 2015–05–21]. Diplomová práce. Univerzita Karlova v Praze, Fakulta sociálních věd, Institut ekonomických studií. Dostupné z:
http://ies.fsv.cuni.cz/work /index/show/id/1318/lang/cs
KAMPKÖTTER, P., 2016. Performance appraisals and job satisfaction. *The International Journal Of Human Resource Management* [online]. **28**(5), 750-774 [cit 2016-09-11].
Dostupné z: https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1109538
KÄPPLINGER, B., 2011. *Weiterbildungsentscheidungen und Bildungscontrolling. Impulse aus der Bildungsforschung für die Bildungspraxis*. Bonn: Bundesinstitut für Berufsbildung. ISBN 978-3-88555-883-5.
KASPER, H. a W. MAYRHOFER, 2005. *Personální management, řízení, organizace*. Praha: Linde. ISBN 80-86131-57-2.
KEEP, E. a S. JAMES, 2010. *Recruitment and Selection – the Great Neglected Topic*. Oxford: Skope. ISSN 1466-1535.
KEINDORF, S. a E. SCHEFFELT, 2015. *Bildungscontrolling in der Weiterbildung*. Berlin: k.o.s GmbH. ISBN 978-3-9816785-1-2.
KEŘKOVSKÝ, M. a M. DRDLA, 2003. *Strategické řízení firemních informací: teorie pro praxi*. Praha: C. H. Beck. ISBN 80-7179-730-8.
KIM, T. a M. HOLZER, 2016. Public Employees and Performance Appraisal: A Study of Antecedents to Employees Perception of the Process. *Review Of Public Personnel Administration*. Sage Journals, **36**(1), 31-56 [cit 2016-09-11]. Dostupné z: https://doi.org/10.1177/0734371X14549673
KIROVOVÁ, I., 2011. Od tradiční kariéry k současným kariérním koncepcím. *Československá psychologie*. **55**(4), 316–331. ISSN 0009-062X.
KLEIBL, J., DVOŘÁKOVÁ, Z. a B. ŠUBRT, 2001. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck. ISBN 80-7179-389-2.
KLEYNHANS, R. et al., 2006. *Human resource management*. Cape Town, South Africa: Pearson/Prentice Hall South Africa. ISBN 9781868914173.
KNOBLAUCH, J., 2012. *Time management: mějte svůj čas pod kontrolou*. 1. české vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4431-5
KOBRA, A., a R. JAHANIAN, 2015. Studying the effectiveness of time management in reducing occupational stresses of school managers in Alborz province. *International Journal of Advanced and Applied Sciences* [online]. **2**(8), 11-16 [cit. 2016-12-10]. ISSN 2313-626X.
Dostupné z: http://www.science-gate.com/IJAAS/Articles/2015-2-8/02%202015-2-8-pp.11-16.pdf
KOCIANOVÁ, R., 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2497-3.
KOCIANOVÁ, R., 2012. *Personální řízení: východiska a vývoj*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3269-5.
KOCH, R., 2013. *Manažer 80/20: dosáhněte co nejlepších výsledků s co nejmenším úsilím*. Vyd. 1. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-263-5.
KOLMAN, L., NOORDERHAVEN, N. G., HOFSTEDE, G., DIENES, E., 2003. Cross-cultural differences in central europe. *Journal of Managerial Psychology*. **18**(1), 76-88. ISSN 0268-3946.
KOTLER, P. a J. A. CASLIONE, 2009. *Chaotika: Řízení a marketing firmy v éře turbulencí*. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-2599-1.
KOUBEK, J., 1997. *Řízení lidských zdrojů - Základy moderní personalistiky*. 2. vyd. Praha: Management Press. ISBN 80-85943-51-4.

KOUBEK, J., 2001. *Řízení lidských zdrojů – Základy moderní personalistiky*. 3. vydání (přepracované). Praha: Management Press. ISBN 80-7261-033-3.
KOUBEK, J., 2003. *Personální práce v malých podnicích*. 2., přeprac. a dopl. vyd. Praha: Grada. ISBN 80-247-0602-4.
KOUBEK, J., 2004. *Řízení lidských zdrojů - Základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-033-3.
KOUBEK, J., 2004. *Řízení pracovního výkonu*. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-116-X.
KOUBEK, J., 2007. *Řízení lidských zdrojů - Základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-168-3.
KOUBEK, J., 2011. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3823-9.
KOUBEK, J., 2015. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-288-8.
KOUBEK, L. a Z. BROSKVOVÁ, 2014. *Praktická psychologie pro manažery a personalisty*. Brno: MotivPress. ISBN 978-80-87981-12-2.
KOZEL, R., 2006. *Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. Praha: Grada. ISBN 80-247-0966-X.
KOZEL, R., MYNÁŘOVÁ, L. a H. SVOBODOVÁ, 2011. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3527-6.
KRÁLÍČEK, V. a J. MOLÍN, 2014. *Vnější a vnitřní kontrola z pohledu managementu*. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7478-557-3.
KRNINSKÁ, R., 2002. *Kulturologické aspekty řízení lidských zdrojů*. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích. ISBN 80-7040-584-8.
KRNINSKÁ, R., 2002. *Řízení lidských zdrojů*. České Budějovice: JU ZF. ISBN 80-7040-581-3.
KRNINSKÁ, R., 2002. *Řízení lidských zdrojů v dimenzi třetího tisíciletí*. Nitra: Slovenská poľnohospodárska univerzita. ISBN 80-8069-105-3.
KŘÍŽEK, F., NEUFUS, J., 2014. *Moderní hotelový management: nové trendy a metody v řízení hotelů, aktualizované informace o hotelovém provozu a jeho organizaci, optimalizace provozu s ohledem na ekologii a etiku, praktické příklady a fotografická příloha*. 2. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4835-1.
KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D. a R. KURNICKÝ, 2004. *Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů*. Praha: Grada. ISBN 80-247-0698-9.
LATHAM, G. P. a E. A. LOCKE, 1979. Goal-setting: A motivational technique that works. *Organizational Dynamics*. **8**(2), 68-80.
LAUBY, S. J., 2005. *Motivating employees*. Alexandria, Va: ASTD Press. ISBN 1562863975.
LAWLER, E., 2012. *Effective human resource management*. Stanford: Stanford University Press. ISBN 978-0-8047-8268-5.
LAWLER, E. a J. BOUDREAU, 2012. *Effective Human Resource Management: A Global Analysis*. Stanfod: Stanford University Press. ISBN 9780804776875.
LAWLER, E. a S. A. MOHRMAN, 2003. *Creating a strategic human resources organization: an assessment of trends and new directions*. Stanford, Calif.: Stanford University Press. ISBN 0804747024.
LEGGE, K., 2004. *Human Resource Management. Rhetorics and Realities*. London: Palgrave Macmillan. ISBN 9781403936004.
LEPEK, G. P. a S. A. SNELL, 1998. Virtual HR: Strategic human resource management in the 21st century. *Human Resource Management Review*. **8**(3), 215-234. ISSN 1053-4822.
LIKERT, R., 1961. *New patterns of management*. New York: McGraw-Hill Inc. ISBN 978-0070378506.
LIKERT, R., 1967. *The Human Organization: Its Management and Value*. New York: McGraw Hill. ISBN 978-0070378513.
LOCKE, E. A. a G. P. LATHAM, 2004. What should we do about motivation theory? Six recommendations for the twenty-first century. *Academy of Management Review* [online]. Briarcliff Manor: Academy of Management, **29**(3), 388–403 [cit. 2016-12-04].
Dostupné z: http://amr.aom.org/content/29/3/388.
LOJDA, J., 2011. *Manažerské dovednosti*. Vyd. 1. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3902-1.
LLOYD, K. L., 2002. *Be the boss your employees deserve*. Franklin Lakes, NJ: Career Press. ISBN 1564145891.
LUKÁŠOVÁ, R., 2010. *Organizační kultura a její změna*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2951-0.
LYNCH, K. et al., 2006. A Framework for Evaluating Return on Investment in Management Development Programs. *International Food and Agribusiness Management Review*. **9**(2). Texas: IAMA, 54-74. ISSN 1559-2448.
MAHAJAN, J. P., 2015. *Managing Human Resources*. Vikas Publishing House. ISBN 978-93259-8661-9.

MANKIW, N. G., 2014. *Principles of Economics*. Stamford: Cengage Learning. ISBN 978-1-285-16587-5.
MANSOUR, M., 2015. The practice of strategic human resource management in a developing country. *European Online Journal of Natural and Social Sciences*. **4**(3), 500-517. ISSN 1805-3602.
MANZOOR, Q. A., 2011. Impact of Employees Motivation on Organizational Effectiveness. *European Journal of Business and Management*. **3**(3), 36-45. ISSN 2157-6068.
MASLOW, A. H., 1954. *Motivation and personality*. New York: Harper & Row. Publishers, Inc.
MARCHINGTON, M. a A. WILKINSON, 2012. *Human Resource Management at Work*. New York: McGraw-Hill Education. ISBN 9781843982678.
MARCHINGTON, M., WILKINSON, A. a M. SARGEANT, 2002. *People management and development: human resource management at work*. London: Chartered Institute of Personnel and Development. ISBN 0852929269.
MARTIN, J., 2010. *Key concepts in human resource management*. Los Angeles: SAGE. ISBN 978144624822.
MASALIMOVA, A. R. a L. L. SABIROVA, 2014. Multi-dimentional Classification of Types and Forms of Corporate Education. *American Journal of Applied Sciences* [online]. **11**(7), 1054-1058 [cit. 2017-03-13]. ISSN 1546-9239. Dostupné z:
http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.949.5880&rep=rep1&type=pdf
MASALIMOVA, A. R., USAK, M a A. R. SHAIDULLINA, 2016. Advantages and Disadvantages of National and International Corporate Training Techniques in Adult Education. *Current Science* [online]. Bengaluru: Current Science Association, **3**(9), 1480-1485 [cit. 2017-03-11].
Dostpné z: http://www.currentscience.ac.in/Volumes/111/09/1480.pdf
MATHIS, R. L., 2014. *Human Resource Management*. 14th Edition. Stamford: Congage Learning. ISBN 9781133953104.
MATHIS, R. L. a J. H. JACKSON, 2011. *Human Resource Management: Essential Perspectives*. 6e. Nashville: South Western. ISBN 978-0-538-48170-0.
MASLOW, A. H. 1954. *Motivation and Personality*. New York: Harper and Row.
MAYO, E., 1933. *The human problems of an industrial civilization*. Cambridge, MA: Harvard.
McGREGOR, D., 1960. *The Human Side of Enterprise*. New York: McGrawHill.
MIKULÁŠTÍK, M., 2010. *Komunikační dovednosti v praxi*. Praha: Grada. ISBN 80-247-2339-6.
MIKULÁŠTÍK, M., 2015. *Manažerská psychologie*. 3., přepracované vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4221-2.
MILKOVICH, G. T. a J. W. BOUDREAU, 1993. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada. ISBN 80-85623-29-3.
MILLMORE, M., 2007. *Strategic human resource management: contemporary issues*. Harlow: Prentice Hall. ISBN 978-0-273-68163-2.
MINER, J. B., 1993. *Role motivation theories*. London; New York: Routledge. ISBN 0415119944.
MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ ČR, 2014. *Analýza vývoje zaměstnanosti a nezaměstnanosti v 1. pololetí 2014* [online]. Praha: Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2014 [cit. 2015–05–21]. Dostupné z: http://portal.mpsv.cz/sz/politikazamest/trh_prace/rok2014p1/anal2014p1.pdf
MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ, 2016. *Informační systém o průměrném výdělku* [online]. Praha: Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2016 [cit. 2016-09-13].
Dostupné z: https://www.ispv.cz/cz/Vysledky-setreni/Archiv/2015.aspx
MINTZBERG, H. 1989. *Mintzberg on Management*. London: Collier Macmillan Publishers. ISBN 978-1416573197.
MINTZBERG, H., 2007. *Tracking strategies*. New York: Oxford University Press Inc. ISBN 978-0-19-922850-8.
MITCHELL, J., 2012. *Leadership Development, How To Think and Communicate as a Leader*. Montreux: Mitchell Leadership Consulting. ISBN 1481151215.
MOKHBER, M., 2015. *Leadership and innovative behaviors: The key drivers for organizational innovation*. Partridge Publishing Singapore. ISBN 978-1-4828-3127-6.
MONDY, R. W. D. a J. J. MARTOCCHIO, 2015. *Human Resource Management*. 14 edition. Essex: Pearson. ISBN 978-1-292-09437-3.
MONROE, J., 2007. *Ideální kariéra a zaměstnání. Osobní poradce pro výběr nejlepší práce a kariéry*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1947-4.
MUKHTAR, U., RAMZAN, S. a K. FATIMA, 2016. Analysis of Employees' Time Management Behavior Skills and Strategies (TMBSS). *Strategic Management* [online].
Subotnica: University of Novi Sad, **21**(4), 12-21 [cit 2016-12-10]. ISSN 1821-3448. Dostupné z: http://www.ef.uns.ac.rs/sm/archive/SM2016_4.pdf

MÜLLER, S., 2009. *Bildungscontrolling als Instrument der Betriebspädagogik: Bildung, Lernen, Transfer*. Saarbrücken: Verlag Dr. Müller. ISBN 978-3-639-14473-4.
MULLINS, L., 2013. *Management and Organisational Behaviour*. Harlow: Pearson Education. ISBN 9780273724087.
MUŽÍK, J., 1998. *Andragogická didaktika*. Praha: Codex Bohemia. ISBN 80-85963-52-3.
NAKONEČNÝ, M., 1995. *Psychologie osobnosti*. Praha: Academia. ISBN 80-200-0525-0.
NAKONEČNÝ, M., 2000. *Sociální psychologie*. Praha: Academia. ISBN 80-200-0690-7.
NAKONEČNÝ, M., 2003. *Úvod do psychologie*. Praha: Academia. ISBN 80-200-0993-0.
NAKONEČNÝ, M., 2009. *Psychologie osobnosti*. 2. rozš. a přeprac. vyd. Praha: Academia. ISBN 978-80-200-1680-5.
NĚMEC, O., 2014. *Personální rozvoj zaměstnanců*. In: *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Vysoká škola finanční a správní, o.p.s., 82-96. ISBN 978-80-7408-083-8.
NĚMEC, O., P. BUCMAN a M. ŠIKÝŘ, 2014. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Vysoká škola finanční a správní. ISBN 978-80-7408-083-8.
NIEUWENHUIZEN, C. a H. BADENHORST-WEISS, 2008. *Business management: a contemporary approach*. Cape Town: Juta. ISBN 9780702177118.
NORTH, D. C., 1990. *Institutions, institutional change and economic performance*. Cambridge: Cambridge university press. ISBN 978-0-521-39734-6.
NOVÁK, V., VOKOUN, M., STELLNER, F., VOCHOZKA, M. a R. ZEMAN, 2016. *Trhy práce v České republice po roce 1989. Regionální komparace politik zaměstnanosti*. Praha: Setoutbooks.cz. ISBN 978-80-86277-81-3.
OECD, 2016. *Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj* [online]. Paříž: OECD, 2016 [cit. 2016-09-13]. Dostupné z: https://data.oecd.org/tax/tax-wedge.htm
PAGE-TICKELL, R., 2014. *Learning and development*. London: Kogan Page Ltd. ISBN 9780749469887.
PALÁN, J. F. a kol., 2012. *Řízení podnikových změn*. Praha: Česká zemědělská univerzita, Provozně ekonomická fakulta ve vydavatelství Credit. ISBN 80-213-0893-1.
PARKES, D. C. a M. P. WELLMAN, 2015. Economic reasoning and artificial intelligence. *Science*. **349**(6245), 267–272. ISSN 0036-8075.
PAUKNEROVÁ, D. a kol., 2006. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 2., přeprac. a aktualiz. vyd. Praha: Grada. ISBN 80-247-1706-9.
PAUKNEROVÁ, D. a kol., 2012. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3809-3.
PAVELKA, T., 2012. The Minimum Wage in the Czech Republic – the Instrument for Motivation. In: *The 6th International Days of Statistics and Economics. Conference Proceedings. September 13–15, 2012, Prague, Czech Republic*. Praha: Melandrium, 903–911. ISBN 978–80–86175–86–7.
PAVELKA, T., SKÁLA, M. a J. ČADIL, 2014. Selected Issues of the Minimum Wage in the Czech Republic. *E & M Ekonomie a Management*. **17**(4), 30–45. ISSN 1212–3609.
PEASE, A. a B. PEASE, 2012. *Řeč těla na pracovišti*. Praha: Portál. ISBN 80-262-0152-6.
PETERSON, M. F., SØNDERGAARD, M., 2014. Countries, within-country regions, and multiple-country regions in international management: A functional, institutional, and critical event (FICE) perspective. *Management International Review* [online]. Berlin, Heidelberg: Springer-Verlag, **54**(6), 781-800 [cit. 2016-05-05]. ISSN 1861-8901. Dostupné z: http://dx.doi.org/10.1007/s11575-014-0228-1
PETTY, G., 2013. *Moderní vyučování*. 6., rozš. a přeprac. vyd. Praha: Portál. ISBN 978-80-262-0367-4.
PFEFFER, J., 1996. *Competitive advantage through people: unleashing the power of the work force*. Harvard Business Review Press. ISBN 978-0875847177.
PHILLIPS, J. J., 2011. *Return on investment in training and performance improvement programs*. 2nd ed. Boston: Butterworth-Heinemann. ISBN 978-0750676014.
PICHANIČ, M., 2004. *Mezinárodní management a globalizace*. Praha: C. H. Beck. ISBN 80-7179-886-X.
PILAŘOVÁ, I., 2008. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2042-5.
PILAŘOVÁ, I., 2016. *Leadership & management development: role, úlohy a kompetence managerů a lídrů*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5721-6.
PINK, D., 2011. *Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us*. London: Cannongate. ISBN 1594484805.
PITT, S., 2014. *Internal Audit Quality*. New Jersey: Wiley. ISBN 9781118715512.
PLAMÍNEK, J., 2008. *Vedení lidí, týmů a firem*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2448-5.
PLAMÍNEK, J., 2010. *Diagonostika a vitalizace firem a organizací*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5323-2.

PLAŇAVA, I., 2005. *Průvodce mezilidskou komunikací: přístupy, dovednosti, poruchy*. Praha: Grada. ISBN 80-247-0858-2.
PRICE, A., 2011. *Human Resource Management in a Business Context*. London: Thomson Business Press. ISBN 9781861529664.
PRITCHARD, R. D. a E. ASHWOOD, 2008. *Managing motivation: a manager's guide to diagnosing and improving motivation*. London: Psychology Press. ISBN 1841697133.
PROVAZNÍK, V. a R. KOMÁRKOVÁ, 1996. *Motivace pracovního jednání*. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze. ISBN 80-7079-283-3.
PRŮCHA, J., 2010. *Interkulturní psychologie: [sociopsychologické zkoumání kultur, etnik, ras a národů]*. Praha: Portál. ISBN 80-7367-709-1.
RABENU, E. a A. TZINER, 2016. Performance Appraisal in a Constantly Changing Work World. *Industrial And Organizational Psychology* [online]. Cambridge: Cambridge University Press, **9**(02), 370-377 [cit 2016-09-11]. Dostupné z: https://doi.org/10.1017/iop.2016.28
RAFFERTY, A. E. a M. A. GRIFFIN, 2004. Dimensions of transformational leadership: Conceptual and empirical extensions. *Leadership Quarterly*. **15**(3), 329–354. ISSN 1048-9843.
RAHARDJO, S., 2014. New roles of human resources in facing the changing challenge of business environment. *International Journal of Management Research and Reviews*. **4**(4), 464-470.
RAJ, R., 2007. *Corporate Planning and Strategic Human Resources Management*. Nirali Prakashan. ISBN 9380064144.
RAJ, R., 2008. *Elements of Human Resource Management*. Nirali Prakashan. ISBN 978-9-3800-6401-7.
RAO, V. T., 2014. *HRD audit: evaluating the human resource function for business improvement*. Second edition. London: Sage. ISBN 978-81-321-1967-8.
RAŠOVEC, T., 2014. *Analýza vývojových tendencí trhu práce s ohledem na kvalifikační strukturu*. Praha [cit. 2015–05–22]. Disertační práce. Česká zemědělská univerzita v Praze, Provozně ekonomická fakulta. Dostupné z: www.pef.czu.cz/cs/?dl=1&f=29014
READ, L. E., 1999. I, Pencil: My Family Tree as told to Leonard E. Read. In: *Library of Economics and Liberty* [Online]. Irvington-on-Hudson: The Foundation for Economic Education Inc. [cit. 2016-05-05]. Dostupné z: http://www.econlib.org/library/Essays/rdPncl1.html
REGIS, R., 2008. *Strategic human resource management and development*. New Delhi: Excel Books. ISBN 9788174465924.
REUNANEN, T., WINDAHL, R., a H. VANHARANTA, 2017. Innovativeness Through Time Management. In: *Advances in Human Factors, Business Management, Training and Education: Advances in Intelligent Systems and Computing* [online]. Cham: Springer, 289-299 [cit 2016-12-10]. Dostupné z: https://doi.org/10.1007/978-3-319-42070-7_27
RICCUCCI, N., 2016. *Public personnel management*. 5th ed. New York: Routledge. ISBN 9780205012671.
ROBBINS, S. P. a M. COULTER, 2004. *Management*. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-0495-1.
ROBBINS, S. P. a M. COULTER, 2005. *Management*. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-0495-1.
ROBERTS, G. G., 1997. *Recruitment and selection: a competency approach*. London: Institute of Personnel and Development. ISBN 085292707X.
RODRIGUES, C. A., 1995. Headquarters-foreign subsidiary control relationships: three conceptual frameworks. *Empowerment in Organizations*. **3**(3), 25-34. ISSN 0968-4891.
ROTH, K. a S. O´DONNELL, 1996. Foreign subsidiary compensation strategy: An agency theory perspective. *The Academy of Management Journal*. **39**(3), 678-703. ISSN 0001-4273.
ROTH, K. K., 2003. *Executive leadership attributes relating to transformed organizational HR services: a study of transformational leadership*. Boca Raton, Fl: Dissertation.Com. ISBN 1581122314.
ROTHWELL, W. J., J. LINDHOLM a K. K. YARRISH, 2012. *Encyclopedia of Human Resource Management, Human Resources and Employment Forms*. San Francisco: John Wiley & Sons. ISBN 978-0-470-25772-2.
ROTMAN, D., 2013. How Technology Is Destroying Jobs. *MIT Technology Review*. (7). ISSN 0040-1692.
RYMEŠ, M., 1985. *Adaptace pracovníků a pracovních kolektivů*. Praha: Svoboda.
SALAMAN, G., STOREY, J. a J. BILLSBERRY, 2005. *Strategic human resource management: theory and practice*. 2nd ed. Milton Keynes: Open University in association with Sage Publications. ISBN 1412919010.
SAMSON, D. a R. L. DAFT, 2011. *Management*. 4th Asia Pacific ed.ed. South Melbourne, Vic: Cengage Learning. ISBN 9780170192705.
SAWYER, L. B., 2002. *Interní audit*. 2. české vyd. Praha: Český institut interních auditorů. ISBN 80-86689-08-5.

SCULLY, J., BUTTIGIEG, S., FULLARD, A., SHAW, D. a M. GREGSON, 2013. The role of SHRM in turning tacit knowledge into explicit knowledge: a cross-national study of the UK and Malta. *International Journal Of Human Resource Management*. **24**(12), 2299-2320. ISSN 0958-5192.

SEKHRI, A., 2010. *Human Resource Plannin and Audit*. Mumbai: Himalaya Publishing House. ISBN 978-81-84886-58-0.

SCHARTMANN, B., 2007. *The role of internal audit in corporate governance in Europe: current status, necessary improvements, future tasks*. Berlin: Erich Schmidt Verlag. ISBN 9783503100569.

SCHIFFER, V., 2009. *Vnitřní kontrolní systém*. Praha: Aspi. ISBN 978-80-7357-436-9.

SCHMIDT, M., 2011. *40 největších mýtů o budování kariéry*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3740-9.

SCHULER, H. et al., 2013. *Personnel Selection and Assessment*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates. ISBN 0-8058-1034-X.

SCHULER, R. S. a S. A. JACKSONOVÁ, 2007. *Strategic human resource management*. New York: Wiley. ISBN 9781405149594.

SIMS, R. R., 2002. *Organizational success through effective human resources management*. Westport, Conn.: Quorum Books. ISBN 1567204813.

SIROVÁTKA, T., KULHAVÝ, V., HORÁKOVÁ, M. a M. RÁKOCZYOVÁ, 2006. *Hodnocení efektivity programů aktivní politiky zaměstnanosti v ČR* [online]. Praha: Výzkumný ústav práce a sociálních věcí, 2006 [cit. 2015–05–21]. Dostupné z: http://praha.vupsv.cz/ Fulltext/vz_187.pdf

SLAVÍČEK, V., 1999. *Řízení lidských zdrojů v podniku*. 2. vyd. Plzeň: Západočeská univerzita, Ekonomická fakulta. ISBN 80-7082-508-1.

SOZEN, H. C., VAROGLU, D., YELOGLU, H. O. a H. N. BASIM, 2016. Human or social resources management: Which conditions force HR departments to select the right employees for organizational social capital? *European Management Review*. 13, 3-18. ISSN 1740-4762.

SPARROW, P. et al., 2016. *Human Resource Management, Innovation and Performance*. London: Palgrave Macmillan. ISBN 978-1-349-56307-4.

SRI DIVYA, K., a S. GOMATHI, 2015. Effective work place training: A jump starter to organizational competitive advantage through employee development. *Mediterranean Journal of Social Sciences* [online]. MCSER-Mediterranean Center of Social and Educational Research, **6**(3), 49-53 [cit. 2017-03-13]. ISSN 2039-2117. Dostupné z: http://www.mcser.org/journal/index.php/mjss/article/view/6212/5957.

SRIVASTAVA, A., BARTOL, K. M. a E. A. LOCKE, 2006. Empowering leadership in management teams: Effects on knowledge sharing, efficacy, and performance. *Academy of Management Journal*. **49**(6), 1239-1251. ISSN 1239–1251.

SRPOVÁ, J. a V. ŘEHOŘ, 2010. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3339-5.

STAHL, G. K., BJÖRKMAN, I. a S. MORRIS, 2012. *Handbook of research in international human resource management*. 2nd ed. Northampton, MA: Edward Elgar Pub. ISBN 9781849809184.

STACHOWSKA, S. a I. Z. CZAPLICKA-KOZŁOWSKA, 2017. Motivating employees of the public organization: case study of the higher education institution. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development* [online]. **39**(1), 100-111 [cit. 2016-12-04]. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/315901383_Motivating_employees_of_the_public_organization_case_study_of_the_higher_education_institution

STELLNER, F., 2014, Mezikulturní komunikace dětí v České republice. In: *Sborník příspěvků. III. ročník mezinárodní konference. Lidská práva v proměnách času*. České Budějovice: Jihočeská univerzita, Zdravotně sociální fakulta, 117-122. ISBN 978-80-7394-453-7.

STELLNER, F., 2014. *Komunikační dovednosti*. České Budějovice: Vysoká škola technická a ekonomická v Českých Budějovicích. ISBN 978-80-7468-066-3.

STIMPSON, P. a A. SMITH, 2015. *Business Management for the IB Diploma Coursebook*. 2 edition. Cambridge: Cambridge University Press. ISBN 978-1-107-46437-7.

STOREY, J., 1989. *New perspectives on human resource management*. London: Routlege.

STRAKOVÁ, J., PÁRTLOVÁ, P. a J. VÁCHAL, 2016. Effect of Non-Investment Measures upon the Stability of Agricultural Enterprises in the South Bohemian Region. *Littera Scripta*. **9**(2), 123-139. ISSN 1805-9112.

STRAKOVÁ, J. a J. VÁCHAL, 2013. Strategy Generation in the Conditions of the ITB in České Budějovice. *Inovacii investicii*. (3), 5-8. ISSN 2307-180X.

STRAKOVÁ, J., VÁCHAL, J. a P. PÁRTLOVÁ, 2016. *Podnikové řízení: studijní skripta* [DVD-ROM]. České Budějovice: Vysoká škola technická a ekonomická v Českých Budějovicích. ISBN 978-80-7468-113-4.

STRAKOVÁ, J., VOKOUN, M., VÁCHAL, J., STELLNER, F. a R. VANÍČKOVÁ, 2016. Řízení lidských zdrojů. In: *Jihočeský kraj v globální ekonomice*. Praha: Setoutbooks.cz, 179-191. ISBN 978-80-86277-82-0.

STUART, C., 2013. *Moderní management. Základní myšlenkové směry*. Praha: Management Press. ISBN 8072610198.
STÝBLO, J., 2003. *Personální řízení v malých a středních podnicích*. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-097-X.
STÝBLO, J., 2004. *Personální management jako nástroj řízení změn*. Praha: VOX. ISBN 80-86324-43-5.
STÝBLO, J., 2008. *Management a lidé ve firmě*. Praha: Vysoká škola finanční a správní. ISBN 978-80-86754-98-7.
SUBRAMANIAM, A. et al., 2013. Strategic human asset management: evidence from North America. *Personnel Review*. **42**(3), 281-299. ISSN 0048-3486.
SWANEPOEL, B., 2003. *South African human resource management: theory and practice*. 3rd ed. Lansdown: Juta & Co. ISBN 0702158453.
SYNEK, M., KISLINGEROVÁ, E. a kol., 2010. *Podniková ekonomika*. 5. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-336-3.
ŠEDIVÝ, M. a O. MEDLÍKOVÁ, 2011. *Úspěšná nezisková organizace*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4041-6.
ŠIKÝŘ, M., 2012. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4151-2.
ŠIKÝŘ, M., 2014. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5212-9.
ŠIKÝŘ, M., 2014. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Vysoká škola finanční a správní, ISBN 978-80-7408-083-8.
ŠIKÝŘ, M., 2016. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2. aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5870-1.
ŠMÍDA, F., 2007. *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1679-4.
ŠTIKAR, J., RYMEŠ, M., RIEGEL, K. a J. HOSKOVEC, 2003. *Psychologie ve světě práce*. Praha: Karolinum. ISBN 80-246-0448-5.
ŠTRACH, P. a kol., 2004. *Kompendium mezinárodního managementu*. Praha: Oeconomica. ISBN 80-245-0662-9.
ŠTRACH, P., 2009. *Mezinárodní management lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN 978-80-247-2987-9.
ŠULÁK, M. a E. VACÍK, 2005. *Strategické řízení v podnicích a projektech*. Praha: VŠFS. ISBN 80-86754-35-9.
TAKEDA, M. B. a M. M. HELMS, 2010. Globally sustainable management:
a dynamic model of IHRM learning and control. *The Learning Organization* [online]. Bingley: Emerald Group Publishing Limited. **17**(2), 133–148 [cit. 2016-05-05]. ISSN 0969-6474. Dostupné z: http://dx.doi.org/10.1108/09696471011019853
TAYLOR, J. a G. S. WILSON, 2005. *Applying sport psychology: four perspectives*. Champaign: Human Kinetics. ISBN 0-7360-4512-0.
TAYLOROVÁ, S. a A. J. LESTEROVÁ, 2010. *Umění komunikace: odhalte tajemství, která vám pomohou k lepší výkonnosti a uspokojivější budoucnosti*. Praha: Knižní klub. ISBN 80-242-2770-2.
TEMPLEMAN, B., 2014. *Leadership basics for frontline managers: tips for raising your level of effectiveness and communication*. Boca Raton: CRC Press. ISBN 978-1-4822-1996-8.
THOMPSON, J., 2011. *Employees want advancement opportunities more than better Compensation* [online]. bx.businessweek.com [cit. 2011-12-20]. Dostupné z:
http://bx.businessweek.com/careermanagement/view?url=http%3A%2Fmilestonemotivation.com%2Fwaht-employeeswant-mor-than-money%2F
TICHÁ, I. a J. HRON, 2009. *Strategické řízení*. Praha: ČZU PEF. ISBN 978-80-213-0922-7.
TORRINGTON, D., 2014. *Human Resource Management*. Harlow: Pearson Education. ISBN 0273786636.
TOTH, D., 2010. *Personální management*. Praha: Powerprint. ISBN 978-80-87415-05-4.
TRUMMER, M., 2001. *Betriebspädagogik als generische Managementfunktion*. Frankfurt am Main: Perter Lang. ISBN ISBN 3-631-37049-0.
TRUNEČEK, J. a kol., 1997. *Management v informační společnosti*. Praha: VŠE. ISBN 80-7079-201-9.
TRUNEČEK, J., 2003. *Znalostní podnik ve znalostní společnosti*. Praha: Professional Publishing. ISBN 80-86419-35-5.
TURECKIOVÁ, M., 2004. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada. ISBN 80-247-0405-6.
TVRDOŇ, M., 2008. Institucionální aspekty fungování trhu práce. *Politická ekonomie*. **56**(5), 621–642. ISSN 0032–3233.
UHLIG, B., 2008. *Time management: staňte se pánem svého času*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2661-8.
ULRICH, D., 2009. *Mistrovské řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3058-5.

URBAN. J., 2001. Personální controlling. In: *Personální řízení*. Praha: Vysoká škola ekonomická, 210-216. ISBN 80-245-0248-8.
URBAN, J., 2003. *Řízení lidí v organizaci - personální rozměr managementu*. Praha: ASPI. ISBN 80-86395-46-4.
URBAN, J., 2004. *Projekty řízení lidských zdrojů*. Praha: VŠE-Oeconomica. ISBN 80-245-0773-0.
URBAN, J., 2004. *Výkladový slovník řízení lidských zdrojů s anglickými ekvivalenty*. Vyd. 1. Praha: ASPI, 2004, 207 s. ISBN 80-735-7019-X.
URBAN, J., 2008, Controlling podnikového vzdělávání: jak zvýšit účinnost rozvoje zaměstnanců. *Personál*. **14**(7-8), 6-9. ISSN 1213-8878.
URBAN, J., 2012, *10 kroků k vyššímu výkonu pracovníků*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3955-7.
URBAN, J., 2013. *Management lidských zdrojů*. Praha: Ústav práva a právní vědy. ISBN 978-80-905247-4-3.
URBAN, J., 2013. Cíle a metody personálního controllingu.
In: *Mzdová praxe* [online]. Praha: Wolters Kluwer ČR, a. s., 3. Července 2013 [2017-03-13]. Dostupné z: http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d42068v53076-cile-a-metody-personalniho-controllingu/
URBAN, J., 2013. Plánování lidských zdrojů v organizaci.
In: *Mzdová praxe* [online]. Praha: Wolters Kluwer ČR, a. s., 2. října 2013 [cit. 2016-03-07]. ISSN: 0032-6. Dostupné z: http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d43040v54141-planovani-lidskych-zdroju-v-organizaci/
URBAN, J., 2013. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 2. rozš. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika. ISBN 978-80-7357-925-8.
URBAN, J., 2014. *Případové studie z managementu lidských zdrojů*. Praha: Ústav práva a právní vědy. ISBN 978-80-87974-03-2.
URBAN, J., 2015. *Jak lépe naložit s časem. 50 doporučení pro ty, jejichž čas je vzácný*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5752-0.
USHEVA, M., 2016. Team and teamwork in modern european HR management. *Economic Processes Management: International Scientific E-Journal* [online]. (2) [cit. 2016-05-04]. ISSN 2311-6293. Dostupné z: http://epm.fem.sumdu.edu.ua/download/2016_2/2016_2_4.pdf
VÁCHAL, J. a P. PÁRTLOVÁ, 2008. *Personální management: řízení lidských zdrojů*. 2. vyd. České Budějovice: Vysoká škola technická a ekonomická v Českých Budějovicích. ISBN 978-80-903888-8-8.
VÁCHAL, J., STELLNER, F., STRAKOVÁ, J., VANÍČKOVÁ, R. a M. VOKOUN, 2015. *Analýza potřebnosti akreditace studijního oboru „Personální management“ z hlediska využitelnosti jeho absolventů pro podnikatelskou sféru Jihočeského kraje*. Vysoká škola technická a ekonomická v Českých Budějovicích.
VÁCHAL, J., VOCHOZKA, M. a kol., 2013. *Podnikové řízení*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4642-5.
VAN WOERKOM, M. a M. DE BRUIJN, 2016. Why Performance Appraisal Does Not Lead to Performance Improvement: Excellent Performance as a Function of Uniqueness Instead of Uniformity. *Industrial And Organizational Psychology* [online]. Cambridge: Cambridge University Press, **9**(02), 275-281 [cit 2016-09-11]. Dostupné z: https://doi.org/10.1017/iop.2016.11
VEBER, J. a kol., 2009. *Management: Základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. Praha: Management press. ISBN 978-80-7261-200-0.
VENDEL, Š., 2008. *Kariérní poradenství*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1731-9.
VERREAULT, D. a M. HYLAND, 2005. Auditing Human Resourcing. *Managerial Auditing Journal*. **20**(5), 524-543. Emerald Group Publishing Limited. ISSN: 0268-6902.
VETEŠKA, J. a M. TURECKIOVÁ, 2008. *Kompetence ve vzdělávání*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1770-8.
VODÁČEK, L. a O. VODÁČKOVÁ, 2006. *Moderní management v teorii a praxi*. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-143-7.
VOCHOZKA, M., MULAČ, P. a kol., 2012. *Podniková ekonomika*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4372-1.
VOJTOVIČ, S., 2011. *Koncepce personálního řízení a řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3948-9.
VOKOUN, M., 2014. Multinationals in a Small Open Economy – The Case of the Czech Republic (1997–2010). *International Journal of Business and Management Studies*. **3**(1), 299–314. ISSN 2158-1479.
VOKOUN, M., 2015. Innovation behaviour of firms in a small open economy: the case of the Czech manufacturing industry. *Empirica*. **43**(1), 111–139. ISSN 0340-8744.

VOKOUN, M., 2016, Charakteristické rysy českého trhu práce a doporučení ke změně politik zaměstnanosti. In: *Trhy práce v České republice po roce 1989. Regionální komparace politik zaměstnanosti*. Praha: Setoutbooks.cz, 193-201. ISBN 978-80-86277-81-3.
VOKOUN, M., 2016, Institucionální analýza trhu práce. In: *Trhy práce v České republice po roce 1989. Regionální komparace politik zaměstnanosti*. Praha: Setoutbooks.cz, 161-171. ISBN 978-80-86277-81-3.
VOKOUN, M., 2016, Úvod. In: *Trhy práce v České republice po roce 1989. Regionální komparace politik zaměstnanosti*. Praha: Setoutbooks.cz, 4-20. ISBN 978-80-86277-81-3.
VOKOUN, M. a F. STELLNER, 2016. Analýza trhu práce. In: *Jihočeský kraj v globální ekonomice*. Praha: Setoutbooks.cz, 40-55. ISBN 978-80-86277-82-0.
VOKOUN, M. a R. ZEMAN, 2016. Analýza účinnosti politik trhu práce. In: *Trhy práce v České republice po roce 1989. Regionální komparace politik zaměstnanosti*. Praha: Setoutbooks.cz, 121-160. ISBN 978-80-86277-81-3.
VRONSKÝ, J., 2012. *Profesiografie a její praktické využití při řízení lidských zdrojů v organizaci*. Praha: Wolters Kluwer ČR. ISBN 978-80-7357-747-6.
VROOM, V. H., 1964. *Work and motivation*. New York: Wiley.
VÝROST, J. a I. SLAMĚNÍK, 2008. *Sociální psychologie*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1428-8.
WAGNEROVÁ, I., 2011. *Psychologie práce a organizace: nové poznatky*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3701-0.
WALKER, A. J., 2003. *Moderní personální management. Nejnovější trendy a technologie*. Praha: Grada. ISBN 80-247-0449-8.
WAWROSZ, P., HEISSLER, H. a P. MACH, 2012. *Reálie k makroekonomii: odborné texty, mediální reflexe, praktické analýzy*. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978–80–7357–848–0.
WEATHER, W. B., 1992. *Lidský faktor a personální management*. Praha: Victoria Publishing. ISBN 978-8085-605-044.
WEDDLE, J., 2013. Levels of Decision Making in the Workplace. In: *JobDig* [online]. [cit. 2016-11-29]. Dostupné z: http://www.jobdig.com/articles/1115/Levels_of_Decision_Making_in_the_Workplace.html.
WEIHRICH, H., 1982. Strategic career management. *Human resources management*. **21**(2), 58–66.
WERNER J. a R. DESIMONE, 2012. *Human resource development*. 6th ed. Andover: Cengage Learning. ISBN 978-0-538-48099-4.
WERNER, R., 1999. *Podnikové hospodářství. II., Personalistika*. 4. vyd. Plzeň: Západočeská univerzita. ISBN 80-7082-559-6.
WERNERFELT, B., 1984. A Resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*. **5**(2), 171-180.
WHITE, F. a K. HOLLINGSWORTH, K., 1999. *Audit, accountability, and government*. New York: Oxford University Press. ISBN 0198262329.
WORTHINGTON, I. a Ch. BRITTON, 2009. *The business environment*. 6th ed. New York: FT Prentice Hall. ISBN 0273716751.
YU, K. Y. T. a D. M. CABLE, 2014. *The Oxford handbook of recruitment*. Oxford: Oxford University Press. ISBN 978-0-19-975609-4.
YUCELER, A., KAYA, S. D. a Y. Y. ILERI, 2016. Time Management and Stress Relationship in Terms of Health Sector Employees. In: *Business challenges in the changing economic landscape* [online]. Cham: Springer, 107-119 [cit. 2016-12-10]. Dostupné z: https://doi.org/10.1007/978-3-319-22593-7_8
ZADRAŽILOVÁ, D. a V. KHELLEROVÁ, 1994. *Management obchodní firmy*. Praha: Grada. ISBN 80-85623-72-2.
ZADRAŽILOVÁ, D., 2004. *Mezinárodní management*. Praha: Oeconomica. ISBN 80-245-0683-1.
ZAMAZALOVÁ, M., 2010. *Marketing*. 2., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-115-4.
ZEMAN, R., 2013. Hospodaření podniku. In: *Podnikové řízení*. Praha: Grada, 153-179. ISBN 978-80-247-4642-5.
ZIDLE, M., 2011. Develop Your Career Exit Strategy Now… Before You Think You Need One! In: *www.career-development-help.com* [online]. [cit. 2011-12-20]. Dostupné z: http://www.career-development-help.com/career-exit-strategy.html
ZUZÁK, R., 2011. *Strategické řízení podniku*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4008-9.
ZUZÁK, R., 2012. *Strategický management*. 2. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu. ISBN 978-80-86730-82-0.
ZUZÁK, R. a M. KÖNIGOVÁ, 2009. *Krizové řízení podniku*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3156-8.
ŽUFAN, J., HÁN, J. a M. KLÍMOVÁ, 2013. *Kapitoly z personálního a interkulturního managementu*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika. ISBN 978-80-7478-328-9.

Seznam tabulek, obrázků a příloh

Seznam obrázků

Obrázek 1: Klasifikace podnikového prostředí 45
Obrázek 2: Plánovací cyklus potřeby pracovníků v podniku 90
Obrázek 3: Vyhledávání zaměstnanců z interních zdrojů 94
Obrázek 4: Vyhledávání zaměstnanců z externích zdrojů....95
Obrázek 5: Model vztahů při získávání pracovníků 98
Obrázek 6: Řízení pracovního výkonu....148
Obrázek 7: Produkční funkce v krátkém období – odvození poptávky po práci 183
Obrázek 8: Substituční a důchodový efekt na trhu práce 184

Seznam tabulek

Tabulka 1: Stanovení hlavních faktorů transferu znalostí, dovedností, zkušeností 142
Tabulka 2: Podíl zaměstnaneckých kompenzací na HDP v % 180
Tabulka 3: Úroveň mezd dle odvětvové klasifikace v České republice v roce 2015....181
Tabulka 4: Úroveň mezd dle vybraných profesí v České republice v roce 2015 182
Tabulka 5: Příklad zásluhové platby při úkolové mzdě 187
Tabulka 6: Příklad provizní platby pro obchodní zástupce 187
Tabulka 7: Příklad odměňování manažerské a exekutivní pozice 188
Tabulka 8: Daňové zatížení ve vybraných zemích mezi lety 2000-2015....190

Seznam příloh

Příloha 1: Příklad formuláře pro účely řízení pracovního výkonu:....286
Příloha 2: Příklad formuláře pro záznam závěrů hodnocení pracovníka....287
Příloha 3: Plán a hodnocení vzdělávací akce....289

Přílohy

Příloha 1: Příklad formuláře pro účely řízení pracovního výkonu:

Dohoda o pracovním výkonu a Plán osobního rozvoje zaměstnance

<table>
<tr><td colspan="4">DOHODA O PRACOVNÍM VÝKONU A PLÁN OSOBNÍHO ROZVOJE</td></tr>
<tr><td colspan="2">Jméno:</td><td colspan="2">Příjmení:</td></tr>
<tr><td colspan="2">Název pracovního místa:</td><td colspan="2">Útvar:</td></tr>
<tr><td colspan="2">Jméno posuzovatele:</td><td colspan="2">Název pracovního místa:</td></tr>
<tr><td colspan="4">DOHODA O PRACOVNÍM VÝKONU</td></tr>
<tr><td colspan="2">Cíle</td><td colspan="2">Měřítka pracovního výkonu</td></tr>
<tr><td colspan="2"></td><td colspan="2"></td></tr>
<tr><td colspan="2">Schopnosti</td><td colspan="2">Dohodnutá opatření</td></tr>
<tr><td colspan="2"></td><td colspan="2"></td></tr>
<tr><td colspan="4">PLÁN OSOBNÍHO ROZVOJE</td></tr>
<tr><td>Potřeba rozvoje</td><td>Jak ji uspokojit</td><td>Kdo zabezpečí</td><td>Termín splnění</td></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
</table>

Zdroj: Armstrong 2014, s. 401.

Příloha 2: Příklad formuláře pro záznam závěrů hodnocení pracovníka

Příjmení a jméno pracovníka:

Pracovní zařazení:

Útvar:

Příjmení a jméno hodnotitele:

Hodnocení proběhlo ve dnech:

ZÁVĚRY HODNOCENÍ			
A. Kritéria s vynikajícím hodnocením			
B. Kritéria s průměrným hodnocením (je žádoucí výkon podle možností zlepšovat)			
C. Kritéria se spíše špatným hodnocením (výkon je nezbytné zlepšit)			
PLNĚNÍ CÍLŮ STANOVENÝCH PRO HODNOCENÉ OBDOBÍ			
Charakteristika cíle	Spolupráce na plnění	Termín splnění	Míra splnění
CÍLE PRO NÁSLEDUJÍCÍ OBDOBÍ			
Charakteristika cíle	Spolupráce na plnění	Termín splnění	

NÁVRH NA PŘÍPADNÉ NOVÉ PRACOVNÍ/MZDOVÉ ZAŘAZENÍ PRACOVNÍKA		
Je okamžitě vhodný pro povýšení do pracovní funkce / vyššího mzdového zařazení (uveďte):		
Je perspektivní pro povýšení do pracovní funkce / vyššího mzdového zařazení (uveďte vč. Časového horizontu):		
Současná pracovní funkce / mzdové zařazení je optimální		
Je třeba uvažovat o přeřazení na nižší funkci / do nižšího mzdového zařazení (uveďte):		
Je třeba uvažovat o propuštění		
Návod na vzdělávání a rozvoj pracovníka		
Oblast vzdělávání a rozvoje	Způsob vzdělávání	Časový horizont
Vyjádření hodnoceného pracovníka S výhradami: souhlasím nesouhlasím		
Datum a podpis hodnoceného: Datum a podpis hodnotitele: Datum a podpis majitele / nejvyššího představitele podniku:		

Zdroj: Koubek 2011, s. 260.

Příloha 3: Plán a hodnocení vzdělávací akce

Plán vzdělávací akce

Název navrhované vzdělávací akce:

Cíl vzdělávací akce:

Dohodnutý cílový ukazatel (kritérium úspěšnosti) vzdělávací akce:

Jméno a podpis zaměstnance:

Jméno a podpis nadřízeného manažera:

Hodnocení vzdělávací akce bezprostředně po účasti

Obsah školení		**Lektor**	
Vynikající	❑	Vynikající	❑
Dobrý	❑	Dobrý	❑
Uspokojivý	❑	Uspokojivý	❑
Špatný	❑	Špatný	❑

Jaké hlavní poznatky ze vzdělávací akce využijete ve své práci?

Datum:

Hodnocení vzdělávací akce po 1 měsíci

Cílového ukazatele akce bylo dosaženo ❑

Cílového ukazatele akce nebylo dosaženo z důvodu

- **nevhodné (neodpovídající) zaměření akce** ❑

  Vysvětlete

- **nezvládnutí aplikace nových poznatků v praxi** ❑

Vysvětlete

- nemožnost aplikace nových poznatků v praxi ❑

Vysvětlete

V čem spatřujte hlavní přínos školení pro svou práci?

_____

_____

_____

V čem došlo ke zlepšení práce zaměstnance (Vyjádření nadřízeného manažera):

_____

_____

_____

Datum:

<u>Hodnocení vzdělávací akce po 3 měsících</u> (u vzdělávacích akcí přesahujících 1 den)

Cílového ukazatele akce bylo dosaženo ❑

Cílového ukazatele akce nebylo dosaženo z důvodu

- nevhodné (neodpovídající) zaměření akce ❑

Vysvětlete

- nezvládnutí aplikace nových poznatků v praxi ❑

Vysvětlete

- nemožnost aplikace nových poznatků v praxi ❑

Vysvětlete

V čem spatřujete hlavní přínos školení pro svou práci?

_____

_____

_____

V čem došlo ke zlepšení práce zaměstnance (Vyjádření nadřízeného manažera):

_____

_____

_____

Datum:

Autoři

Mgr. Zdeněk Caha, MBA, Ph.D.

Ředitel Ústavu podnikové strategie Vysoké školy technické a ekonomické v Českých Budějovicích a odborný asistent katedry managementu Vysoké školy technické a ekonomické v Českých Budějovicích.

Ing. Petra Pártlová, Ph.D.

Odborná asistentka katedry managementu Vysoké školy technické a ekonomické v Českých Budějovicích.

Ing. Jarmila Straková, Ph.D.

Odborná asistentka katedry managementu Vysoké školy technické a ekonomické v Českých Budějovicích.

doc. PhDr. Ing. Jan Urban, CSc.

Docent katedry managementu Vysoké školy technické a ekonomické v Českých Budějovicích a ředitel poradenské a vzdělávací společnosti Consilium Group, Management Consultants.

prof. Ing. Jan Váchal, CSc.

Prorektor - statutární zástupce rektora Vysoké školy technické a ekonomické v Českých Budějovicích a profesor katedry managementu Vysoké školy technické a ekonomické v Českých Budějovicích.

Ing. Marek Vokoun, Ph.D.

Odborný asistent katedry managementu Vysoké školy technické a ekonomické v Českých Budějovicích a přednášející na vysoké škole CEVRO Institut, o.p.s.

Management lidských zdrojů

Zdeněk Caha et al.

Vysoká škola technická a ekonomická v Českých Budějovicích
Ústav podnikové strategie
Katedra managementu

Cover: autors
Edition: first
Number of pages: 291
Number of copies: 100
Number of tables: 8
Number of figures: 8
Number of appendixes: 3
Edition of scientific and technical literature
Published by: RAM - Verlag, Germany
© Copyright 2017 by RAM-Verlag

Publisher:

RAM-Verlag

Stüttinghauser Ringstr. 44

D-58515 Lüdenscheid

Germany

RAM-Verlag@t-online.de

http://www.ram-verlag.eu

The publisher cannot be held responsible for any linguistic errors in the book:

Such responsibility is only up to the authors.

ISBN 978-3-942303-52-1

EAN 9783942303521