

**UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA**

Bakalářské kombinované studium  
2009 – 2012

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

Eva Heringová

Inovace při řízení lidských zdrojů

**Praha 2012**

**Vedoucí bakalářské práce:**  
Ing. Veronika Svatošová

**JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE**

Bachelor Combined Studies  
2009 - 2012

**BACHELOR THESIS**

Eva Heringová

Innovation in Human Resources Management

**Prague 2012**

**The Bachelor Thesis Work Supervisor:**  
Ing. Veronika Svatošová

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracovala samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpala, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V..... dne .....

*Eva Heringová* .....

## **Poděkování**

Chtěla bych poděkovat vedoucí mé práce Ing. Veronice Svatošové, za její podnětné a velice vstřícné vedení, za připomínky a trpělivost, kterou projevovala při konzultování mé práce a za množství cenných rad. Dále bych ráda poděkovala Maxu Halserovi za pomoc při získávání dat o společnosti Knuerr, s. r. o..

Dále bych ráda poděkovala svému manželovi a mým nejbližším za podporu a pomoc, kterou mi poskytovali nejen v průběhu psaní mé práce, ale v průběhu celého studia.

## **Anotace**

Bakalářská práce se zabývá analýzou inovací a rozbořem inovací při řízení lidských zdrojů ve vybraném podniku, která souvisí s jeho udržením a posílením pozice na trhu, vyhodnocením efektivnosti inovace, případně návrhy možností optimalizace této inovace. Zhodnocení zda vykonávané činnosti plní očekávání inovace podniku. Práce se dále zabývá historickým vývojem, trendy, inovací, řízením a efektivností inovací při řízení lidských zdrojů. Na závěr práce jsou navržena doporučení pro zvýšení efektivnosti popisované oblasti.

## **Klíčové pojmy**

Inovace, invence, inovační schopnost, konkurenceschopnost, patent, personální management, řízení inovací, řízení lidských zdrojů.

## **Annotation**

This bachelor thesis analyses the innovation in human resource management in selected company, which is related to maintaining and strengthening its market position, evaluating the effectiveness of innovation, or the possibility of optimizing the design of this innovation. The work evaluates whether the performed activities fulfil the expectations of business innovation. The work also focuses on historical developments, trends, management and efficiency of innovation in the human resources management. At the conclusion, recommendations are designed to increase the effectiveness of this area.

## **Key Words**

Innovation, invention, innovation capacity, competitiveness, patent, personnel management, innovation management, human resources.

# OBSAH

<b>ÚVOD.....</b>	<b>8</b>
<b>1. VYMEZENÍ ZÁKLADNÍ TERMINOLOGIE.....</b>	<b>9</b>
<b>1.1 Inovace .....</b>	<b>9</b>
1.1.1 Schopnost inovovat .....	11
1.1.2 Invencí k inovacím .....	12
<b>1.2 Metody tvůrčího myšlení.....</b>	<b>13</b>
<b>1.3 Řízení lidských zdrojů .....</b>	<b>16</b>
1.3.1 Získávání a výběr zaměstnanců: .....	16
1.3.2 Adaptace zaměstnanců .....	17
1.3.3 Odměňování zaměstnanců.....	17
1.3.4 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců .....	18
1.3.5 Práce s odcházejícími zaměstnanci.....	18
<b>2. ŘÍZENÍ, EFEKTIVNOST INOVACÍ .....</b>	<b>19</b>
<b>2.1 Je možné inovace řídit? .....</b>	<b>19</b>
2.1.1 Řízení inovací z hlediska vnitřních a vnějších vazeb podniku.....	21
<b>2.2 Legislativa inovací (podpora MSP po vstupu ČR do EU).....</b>	<b>21</b>
<b>3. HISTORICKÝ VÝVOJ A TRENDY V ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ ...</b>	<b>23</b>
<b>3.1 Historický vývoj personální práce.....</b>	<b>23</b>
<b>3.2 Trendy v řízení lidských zdrojů.....</b>	<b>24</b>
3.2.1 Diversity management.....	24
3.2.2 Corporate Social Responsibility .....	25
3.2.3 Informační technologie v personálním řízení.....	27
3.2.4 Nové trendy při náboru, udržování a propouštění zaměstnanců .....	28
<b>4. INOVACE ŘLZ VE SPOLEČNOSTI KNUERR.....</b>	<b>31</b>
<b>4.1 Představení společnosti Knuerr, s. r. o.....</b>	<b>31</b>
<b>4.2 Řízení lidských zdrojů v Plzni.....</b>	<b>33</b>
4.2.1 Způsoby vyhledávání a přijímání zaměstnanců.....	33
4.2.2 Adaptace zaměstnanců .....	36
4.2.3 Odměňování – motivace zaměstnanců .....	36

4.2.4 Pracovní prostředí.....	38
4.2.5 Informační systémy .....	38
4.2.6 Vzdělávání .....	39
4.2.7 Social corporate responsibility .....	40
4.2.8 Diversity management.....	40
4.2.9 Práce s odcházejícími pracovníky .....	41
<b>4.3 Shrnutí návrhů ke zlepšení a inovacím .....</b>	<b>42</b>
4.3.1 Lepší spolupráce mezi pracovišti, pracovníky a zvýšení motivace.....	42
4.3.2 Nový bonusový systém.....	45
4.3.3 Propracovaný adaptační proces zaměstnanců.....	45
<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>46</b>
<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>48</b>
<b>SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ .....</b>	<b>50</b>

# ÚVOD

Důvodem výběru tématu práce „Inovace při řízení lidských zdrojů“ byla zkušenost s personální prací v zahraniční společnosti a s ní i spojený poznatek, že je třeba stále hledat nové nápady, být kreativní a neustále inovovat. Tato práce se zabývá teoretické i praktické rovině tím, jaké trendy řízení lidských zdrojů popisuje odborná literatura a jak jsou využívány v praxi.

Záměrem práce je upozornit na skutečnost, že se řízení lidských zdrojů neustále mění a dochází zde ke stále novým postupům, objevují se nové trendy, které mají nové dopady na chod společností, na zaměstnance i na ziskovost organizací. Získané poznatky by měly sloužit k uvědomění si existence těchto nových trendů a k zamyšlení personálních manažerů nad možnostmi změny své práce.

Bakalářská práce je rozdělena do dvou částí. První kapitola je věnována vysvětlení pojmů, jako jsou inovace, invence a možnosti zvyšování konkurenceschopnosti podniku, pojem tvůrčího myšlení, dále se zabývám historií v řízení inovací. V práci bylo vybráno několik klíčových pojmů, jako je nábor a trendy při získávání zaměstnanců, adaptační proces, odměňování a motivace pracovníků, proces propouštění zaměstnanců. Tato základní deskripce je důležitá pro zkoumání a využívání těchto trendů a jejich vliv na řízení lidských zdrojů ve vybraném podniku. Druhá kapitola odpovídá na otázku, zda jsou inovace možné řídit a je zde též popsána legislativa inovací. Třetí kapitola je věnována aktuálním trendům při řízení lidských zdrojů čímž je např. diversity management, outplacement, outsourcing či corporate social responsibility.

V empirické části bakalářské práci jsou analyzována a interpretována data získaná výzkumem a sběrem informací o společnosti Knuerr, s.r.o. Hlavním cílem bakalářské práce je v jednotlivých aspektech řízení lidských zdrojů zhodnotit míru uplatnění nových trendů a inovačních tendencí ve vybraném podniku. Po zpracování všech informací jsou navrženy možné inovace pro zlepšení chodu personálního oddělení a podniku důsledkem upravení některých procesů při řízení lidských zdrojů.



# 1. Vymezení základní terminologie

Tato kapitola vymezuje základní terminologické pojmy, které bezprostředně souvisejí s tématem a zaměřením bakalářské práce, jako je inovace a její všeobecná prospěšnost a nutností pro správný chod podniku. Podnik by měl být řízen tak, aby byl schopen obstát v konkurenčním prostředí a dosahovat plánovaných zisků. V této kapitole se též zabýváme pojmem schopnosti inovovat, rozebereme, jak by měl vypadat manažer schopný vytvářet inovace v podniku a jaké můžeme dosáhnout konkurenční výhody při vytváření správných inovací v podniku.

Plánování a řízení inovací v lidských zdrojích je proto velice důležitou součástí řízení celého podniku. Dalším důležitým pojmem je pojem invence a kreativní myšlení. Dále se seznámíme s nepříliš vysokým počtem přihlášených patentů v České republice oproti jiným státům Evropské Unie. Rovněž je zde popsán pojem personálního řízení a aspekty řízení lidských zdrojů.

## 1.1 Inovace

Inovaci můžeme vysvětlit jako obnovu lidské činnosti či myšlení. Inovace se staly hybnou silou úspěchu v mnoha podnikatelských aktivitách malých, středních i nadnárodních společností. Inovace mohou být prospěšné v několika směrech, kdy z průzkumů vyplývá silná korelace mezi tržním výkonem a novými produkty. Nový produkt udržuje tržní podíl a zvyšuje profitabilitu na trhu. Schopnost neustále vyvíjet nový produkt je velice náročné protože prostředí se neustále mění a my musíme neustále reagovat na stav konkurenčních trhů, proto musí mít podnik kapacitu – schopnost odpovídat na produktovou inovaci.

Velmi výhodným zdrojem výhody může být schopnost udělat něco, co jiní neumí, co se jiní bojí uskutečnit či něco je uděláno lépe než u konkurence. Inovační podněty je možno hledat jak uvnitř organizace ve svém vlastním prostředí a na vlastních odděleních např. ve výzkumu, vývoji, marketingu, řízení lidských zdrojů, logistice, tak v prostředí vnějším a to např. v médiích, konkurenci či globalizaci.

Mezi hlavní zdroje odlišnosti podniku patří jeho hmotný a nehmotný majetek, jméno podniku, jeho pověst, patenty, technické a marketingové know-how, dovednosti a znalosti managementu ale hlavně a v neposlední řadě lidský potenciál. (TIDD, 2007)

**Inovace v podniku dělíme na:**

- ***Inovace produktu:*** změna produktu nebo nabízené služby, kterou svým zákazníkům nabízíme, za příklad mohu uvést nový design elektrických spotřebičů či nový balíček služeb
- ***Inovace procesu:*** změna způsobu jakým svůj produkt vyrábíme, či nabízíme a dodáváme svým zákazníkům, příkladem může být změna v procesu – technologii výroby elektrických spotřebičů
- ***Inovace pozice:*** změna kontextu, ve kterém produkt či službu uvedeme na trh, příkladem může být změna charakteru produktu, kdy z běžného zboží vytvoříme zboží luxusní a změníme způsob uvedení produktu na trh, kdy volíme jinou cílovou skupinu a na tu se zaměříme
- ***Inovace paradigmatu:*** změna v mentálním modelu, který tvoří rámec toho, co organizace dělá, jako příklad můžeme uvést možnost uzavírání smluv a uskutečňování změn, které zákazník požaduje prostřednictvím internetu a to online.

**Inovace má dle Dytrta a Stříteské tři fáze:**

- Prosazování inovace. Manažer seznamuje spolupracovníky s plánovanou inovací. Tím je vyvolána tvořivá spolupráce a následná realizace inovace.
- Konjunktura inovace. Řeší situace, zabezpečuje svým působením úkoly, pro které byla vyprojektována.
- Morální opotřebení inovace. Inovace je překonána. Je opotřebená vlivem vnějšího konkurenčního prostředí a vnějšími vlivy. (DYTRT & STŘÍTESKÁ, 2009)

J. A. Schumpeter ve svých studiích uvádí, že důvodem proč dochází ke změnám a proč podniky inovují je dosahování příjmů. Protože nové materiály, technické prostředky, nové procesy a technologické postupy jsou pro nás zdrojem výhod. Výsledkem inovačních aktivit jsou nižší náklady vzniklé vyšší produktivitou z procesních inovací. V případě patentu inovace produktu může firma získat monopolní postavení. Díky tomu je možno stanovit si vyšší cenu atp. (TIDD, 2007)

### **1.1.1 Schopnost inovovat**

Každý podnik potřebuje ke správnému chodu kompetentní manažery. Manažer musí být schopen pracovat tak, aby jeho práce obsahovala tyto tři složky vedoucí k inovacím při řízení lidských zdrojů:

- schopnost překonat něco, co je již v managementu zavedené. Jde o schopnost umět si představit, že nikdy nic není definitivní a tudíž to může být jiné. Je třeba si uvědomit, že nejsou neřešitelné situace, pouze my nejsme tolik připraveni je řešit. Jedná se tedy o tzv. zralost k výkonu manažerské funkce,
- schopnost vymýšlet, jak by měla řešení vypadat. Jde o kompetentnost manažera, o souhrn jeho odborností, vnímání komplexnosti a názorů spolupracovníků,
- schopnost mít odvahu k inovační činnosti. Jedná se o odvahu řešit zdánlivě neřešitelný problém.

V následující tabulce (

Tabulka 1) je znázorněno, jaké můžeme dosáhnout strategické výhody prováděním inovací nejen při inovacích v lidských zdrojích. Jsou zde uvedeny i velice známé příklady.

**Tabulka 1: Strategické výhody získané prostřednictvím inovace**

<b>MECHANISMUS INOVACE</b>	<b>STRATEGICKÁ VÝHODA</b>	<b>PŘÍKLADY</b>
<b>Novost v procesu</b>	Schopnost nabízet výrobek nebo službu způsobem, kterým ostatní nedokážou	Tzv. plavené sklo firmy Pilkington, Bessmerův konvertor používaný při výrobě oceli atd.
<b>Složitost</b>	Schopnost nabízet něco, co je pro jiné těžko zvládnutelné	Rolls-Royce nebo letecké motory- existuje jen malý počet konkurentů, kteří jsou schopni zvládnout náročné strojírenské a technologické procesy
<b>Rozšíření konkurenčních faktorů</b>	Posun základu konkurování- např. od konkurence cenou produktu ke konkurenci cenou a kvalitou, nebo ke konkurenci cenou, kvalitou a výběrem atd.	Japonská výroba aut, která systematicky posunuje konkurenční agendu od ceny ke kvalitě, k flexibilitě a výběru, ke kratším dobám mezi uváděním nových modelů atd. – přičemž tyto faktory nejsou v poloze „něco za něco“, ale jsou nabízeny všechny současně.
<b>Flexibilní platforma nebo design</b>	Schopnost nabídnout něco, co poskytuje platformu, na které lze vybudovat další variace a generace produktů.	Architektura walkmana- od kazet přes minidisky, CD, MP3, DVD...
<b>Rekonfigurace části procesu</b>	Změna způsobu pohledu na to, jak jednotlivé části systému spolupracují – např. vybudování efektivnějších sítí, outsourcing, koordinace virtuálního podniku aj.	Zara nebo Benetton v oděvním průmyslu, Dell v počítačích, Toyota ve způsobu řízení dodavatelského řetězce
<b>Přenos určitého nápadu do jiného prostředí</b>	Schopnost využít zavedeného standardu produktu či služby z jednoho odvětví a uplatnit jej ve zcela jiném tržním segmentu	Polykarbonátová kolečka vytvořená a používaná pro kufrы na kolečkách se následně použila na dětských hračkách – lehkých mikrokoloběžkách

Zdroj: TIDD, J., BESSANT, J., PAVITT, K. *Řízení inovací*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007. ISBN: 978-80-251-1466-7, str. 9, 10

### 1.1.2 Invencí k inovacím

V této krátké kapitole bude vysvětlen pojem invence. Co se za tímto pojmem skrývá, jak lze schopnosti invence dosáhnout a jakou mají cenu zaměstnanci se schopností či dovednostmi invence. Invence znamená tvůrčí myšlení. Inovace může

fungovat v podniku pouze tehdy, pokud jsme schopni invence. S tímto pojmem se můžeme setkat v prostředí vývojových týmů, marketingovém průmyslu a všude, kde je zapotřebí vymýšlet, být kreativní a přicházet stále s novými a kvalitními nápady. Schopnost invence získáváme již při narození jako velký dar. Pomocí této schopnosti můžeme být velmi uplatnitelní v oblastech designu, architektury, výrobním procesu, výzkumu a vývoji či v managementu. Invence je námět, návrh řešení jak určitý problém řešit, je to změna či pokrok našeho myšlení.

*„Schumpeter považuje tvorbu invencí za tvořivou destrukci současného stavu vědomí člověka. Samozřejmě, že míru tvořivé destrukce je nutno diferencovat podle jejího přínosu anebo podle akčního rádia jejího dopadu na jednotlivce, okolí nebo celou společnost. Dopad či přínos realizované invence může být kladný, anebo záporný, ale to již závisí na etické gramotnosti projektanta a realizátora.“ (DYTRT & STRÍTESKÁ, 2009)*

## **1.2 Metody tvůrčího myšlení**

V procesu inovací je důležité zohledňovat faktor tvořivé práce. Bez tvořivé práce, lze jen obtížně realizovat proces inovací. Proto je nutné si tento pojem v podnikové praxi vymezit. Tvořivost (nebo také tvořivost) můžeme definovat různými způsoby:

- schopnost představit si např. stav výrobního oddělení ve své fantazii jinak než je tomu doposud,
- schopnost vyřešit problém novým způsobem,
- schopnost najít odvahu k inovačnímu počínu a přijmout za něj odpovědnost.

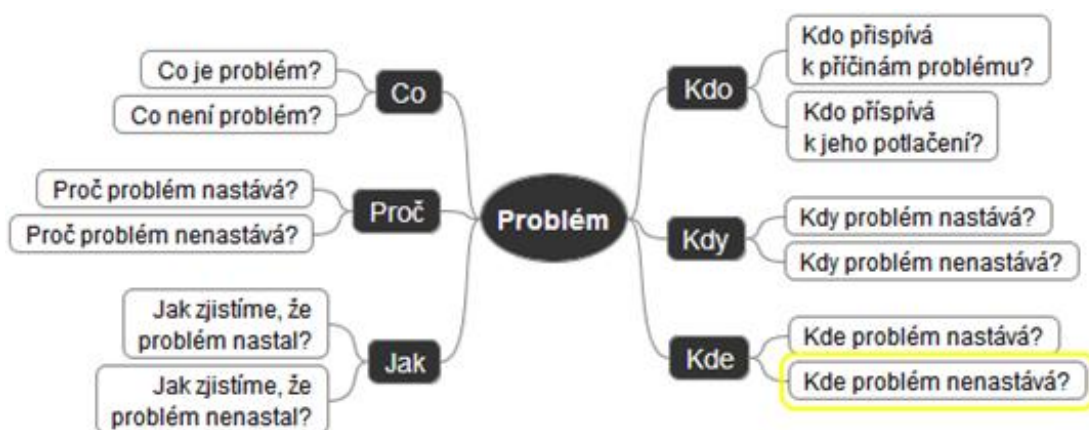
Množstvím vyřešených problémů a jejich analýzou se zjistilo, že i v procesu tvořivé práce se vyskytují určité zásady, dle kterých lze tvůrčí činnost rozdělit do několika na sebe navazujících etap. Máme etapu přípravnou, kdy se provádí sběr a analýza informací. Upřesňuje se, jak bude problém řešen a jaký by měl být jeho cílový stav řešení. Na tuto etapu navazuje etapa zrání, kdy se vytváří budoucí stav podoby inovace. Třetí etapa je etapou zrození samotné inovace. Hledáme další řešení a varianty. Invenci vypracováváme do posledních detailů a docházíme k finální etapě ověřování.

Řešitel hodnotí klady a zápory variant inovací. Rozhoduje se pro optimální metodu a tu prezentuje jako výsledek. K vytváření nových nápadů čili ke kreativnímu čili tvůrčímu myšlení můžeme využívat metod tvůrčího myšlení.

Metody tvůrčího myšlení se využívají v počáteční fázi invenčního procesu, vyhledávání či vytváření nápadů a idejí, námětů na řešení daného problému. Za intuici můžeme považovat i poznání jak daný problém řešit, či okamžik dovršení šťastné kombinace známých poznatků. Při organizovaném týmově prováděném hledání námětů můžeme využít tzv. navozené prokované intuice. Zdrojem nápadů vznikajících na principu navozené intuice je proces psychologického dráždění myšlenkových pochodů. Nápady vznikají především na základě procesů volné asociace, a to působením jejich tří zákonů: zákon souvislosti, podrobnosti a kontrastu.

K hlavním metodám intuitivního myšlení patří modifikované metody burzy nápadů. Např. Brainstorming a metoda W. J. J. Gordona. K metodám s rysy intuitivního způsobu myšlení můžeme počítat též metodu Brainwriting, Diskuse 66 nebo metodu kontrolních seznamů. Mezi další analytické techniky patří Paretovo pravidlo, metoda SMART – návrh cílů či tzv. mentální mapy (VLČEK, 2010). Mapy se vytvářejí pomocí barevných tužek, velkého archu papíru, kdy se snažíme velkými obrazci a jejich přesným popisováním dojít k co nejvíce návrhům řešení problému, viz níže uvedený obrázek (Obrázek 1): Příklad nákresu mentální mapy

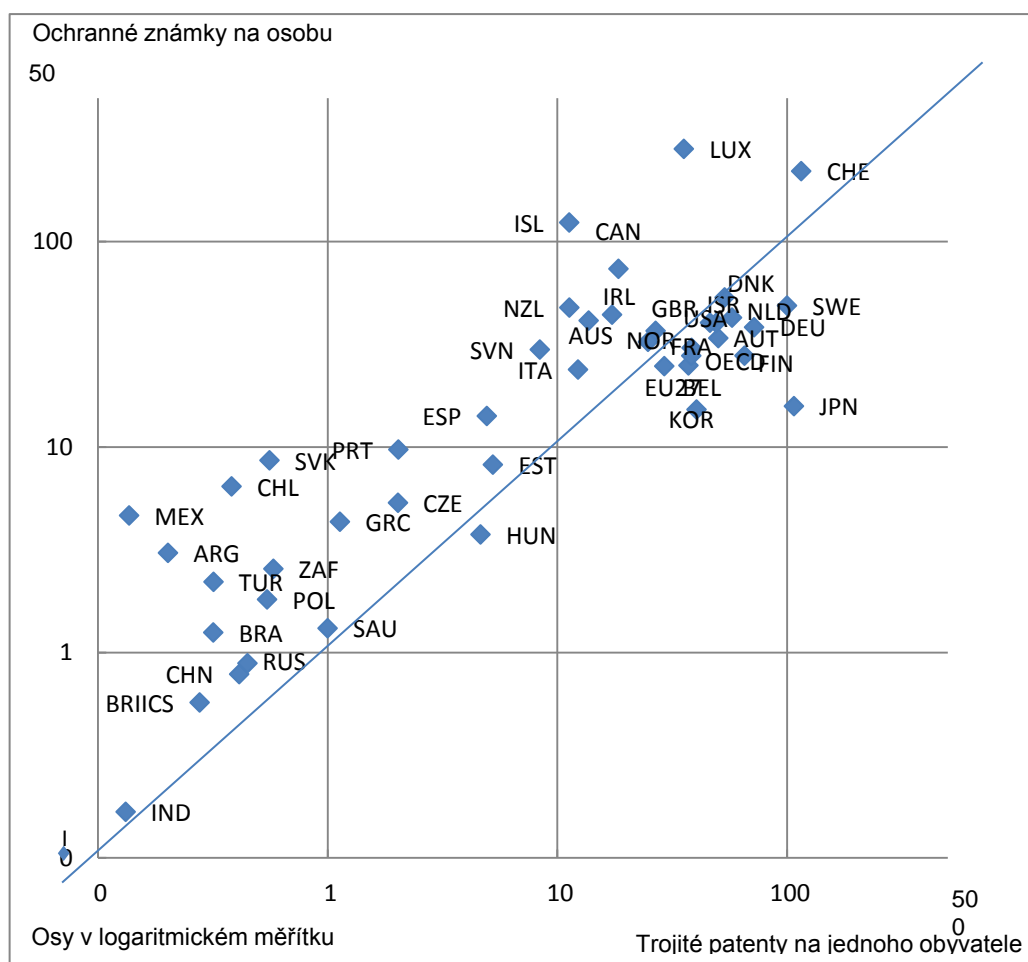
Obrázek 1: Příklad nákresu mentální mapy.



Zdroj: <http://managementmania.com/analyzy-analyticke-techniky>

Abychom překonali dopad globalizace, je třeba podporovat a rozvíjet právě kreativní myšlení lidí. Dle následující tabulky, bychom se v České republice měli nad tvořivostí zamyslet. Nedostatek kreativity v managementu je patrný v tabulce vydané OECD FORBES. Zde vyplývá, že v Evropě je na prvním místě v kreativitě a inovacích Švýcarsko, zatímco Česká republika se neumístila ani mezi prvními sedmi evropskými zeměmi. Žebříček evropských zemí je doplněn Forbes OECD o seznam top společností, které se nejvíce podílejí na počtu patentů v následujících 7 evropských zemích. Na prvním místě je společnost Novartis, následuje Siemens, Philips, Ericsson, Nokia atd. Nové ukazatele o ochranných známkách a zapsaných patentech ukazují na velký počet dílčích a marketingových inovací a návrhů, viz Obrázek 2.

**Obrázek 2: Počty přihlášených patentů na jednotlivé země.**



Zdroj: OECD, Patent Database, May 2011; US Patent and Trademark Office (2011), "The USPTO Trademark Casefile Dataset (1884-2010)"; OHIM Community Trademark Database; CTM Download, April 2011; JPO Annual Reports 2008-2010 1 2 . See chapter notes. <http://dx.doi.org/10.1787/888932485386>



## 1.3 Řízení lidských zdrojů

Efektivní řízení lidských zdrojů je a bylo jednou ze stěžejních podmínek pro to, aby firma prosperovala a obstála v konkurenci globální ekonomiky. Je proto nutné stále hledat nové způsoby jak efektivně řídit lidské zdroje a zároveň respektovat finanční rozpočet podniku, který je finančním manažerům rozvržen. Dle Armstronga je řízení lidských zdrojů definováno jako strategický a logicky promyšlený postup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají – lidí, kteří v organizaci pracují a přispívají k dosažení jejích cílů.

Hlavním řídicím centrem lidských zdrojů je personální útvar, který je zapojen do vytváření strategií podniku, tudíž i strategií řízení lidských zdrojů. Lidský potenciál je to nejcennější co organizace mají, proto je nutné důkladně plánovat jejich výběr, hodnocení, motivování, vzdělávání atd. Personální útvar napomáhá organizacím vytvářet změny a to právě prostřednictvím svých zaměstnanců.

K řízení lidských zdrojů musíme přistupovat z několika hledisek, je třeba se zaměřit na tyto aspekty:

### 1.3.1 Získávání a výběr zaměstnanců:

Cílem získávání a výběru pracovníků by mělo být získat s vynaložením co nejnižších nákladů požadované množství kvalifikovaných pracovníků. Proces získávání a výběr pracovníků můžeme dle Armstronga (2007) dělit na tři fáze:

- **Definování požadavků** – příprava popisu a specifikací pracovního místa,
- **Přilákání uchazečů** – prozkoumání a vyhodnocení různých zdrojů uchazečů uvnitř podniku i mimo něj, inzerování,
- **Vybírání uchazečů** – třídění žádostí, pohovory, testování, hodnocení uchazečů, příprava pracovní smlouvy. (AMRSTRONG, 2007)

### 1.3.2 Adaptace zaměstnanců

Tím, že budeme věnovat péči a čas nově přichozím zaměstnancům, budeme plánovat jejich pracovní kariéru a sestavovat krátkodobé pracovní plány – které budeme následovně konzultovat, dosahujeme zvyšování oddanosti zaměstnanců. Zaměstnanci, kterým se od počátku manažer intenzivně věnuje se rychleji učí, lépe se adaptují v novém pracovním prostředí. Jsou velice rychle seznámeni s psychologickou smlouvou v organizaci a v neposlední řadě nedochází k předčasným odchodům nových zaměstnanců.

### 1.3.3 Odměňování zaměstnanců

Cílem odměňování zaměstnanců je odměňovat je tak, jak si jich ceníme. Za to jakou hodnotu pro podnik vytvářejí, pro to abychom vytvářeli pozitivní zaměstnanecké prostředí a motivovali je k stále lepším pracovním výkonům.

Pokud budeme chtít dobře motivovat a stimulovat zaměstnance budeme dbát na to, aby manažer nebyl v nárocích na etiku a kulturu organizace osamocen. Je třeba vyznamenávat zaměstnance, kteří mohou jít příkladem. Budeme hledat metody, které by oslovily zaměstnance k systematickému a odpovědnému plnění cílů firmy. Je vhodné stimulovat zaměstnance k poznání existenční závislosti na firmě a jejím rozvoji. Důležité je též zkoumat ochotu a zájem o motivaci a postoje pracovníků. (DYTRT, a další, 2009)

*„Předpoklad, že peníze jsou tím hlavním, co ovlivňuje podané výkony či dokonce tvořivost nebo loajalitu pracovníků vůči firmě, se ukazují jako nesprávné. Přesto v praxi k tomuto zjednodušení stále dochází. Přitom vějíř možností, který mají manažeři k dispozici, je poměrně široký. Ale kde například působí pochvala, nemusejí být účinné zaměstnanecké výhody. A naopak!*

*Správná motivace pracovníků patří k nejtěžším úkolům manažera. Nejčastější chybou v přístupu k motivaci zaměstnanců je její zjednodušení na finanční odměňování. Plat a zaměstnanecké výhody jsou nesporně důležité při získávání nových pracovníků, pro celkovou spokojenost zaměstnanců s jejich prací i jejich stabilitu. Nemají však zpravidla velký dopad na skutečnou výkonovou motivaci a pracovní nasazení. Naopak, řada zaměstnaneckých výhod je často brzy vnímána jako samozřejmý nárok a*

*zaměstnanci si je skutečně uvědomují až tehdy, pokud o jejich část přicházejí.“*  
(URBAN)

#### **1.3.4 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců**

Vzdělávání je nepřetržitý proces, který vede ke zvyšující se schopnosti, rozvíjení dovedností, znalostí a postojů. Přípravuje pracovníky na složitější situace a tím vede ke zvyšování jejich efektivity a dosahování zisků podniků.

#### **1.3.5 Práce s odcházejícími zaměstnanci**

K ukončení pracovního poměru ze strany zaměstnavatele může docházet z důvodů nadbytečnosti, pro špatné chování zaměstnance, nedostatečné kvalifikace pro vykonávanou práci, pro porušení pracovní smlouvy, penzionování atd. Práce se zaměstnanci, kteří opouštějí společnost, je velice důležitou avšak často opomíjenou činností mnoha manažerů. Je třeba si uvědomit fakt, že přístupem k propuštěným či k zaměstnancům, kteří opouštějí společnost na základě svého rozhodnutí, zvyšuje či snižujeme atraktivitu podniku jako potencionálního zaměstnavatele pro nové pracovníky.

## 2. Řízení, efektivnost inovací

Tato kapitola pojednává o tom, zda je možné inovace řídit a pokud ano, tak jakým způsobem. Jsou zde uvedeny případové studie úspěšných inovací a je zde vysvětleno, jakým způsobem mohou být inovace financovány a hodnoceny.

### 2.1 Je možné inovace řídit?

- *Inovace je proces, nikoli jednotlivá událost nebo akce, a jako takový musí být řízen.*
- *Faktory, které tento proces určují, lze ovlivňovat, a tím ovlivnit i výsledek – neboli proces inovace lze řídit ! (TIDD, 2007)*

V posledních zhruba osmdesáti letech bylo provedeno mnoho studií inovačního procesu, tematika byla zkoumána z různých druhů odvětví, u firem různých velikostí a uspořádání, fungující v různých zemích a to vše bylo zkoumáno a analyzováno mnoha způsoby. Z těchto studií je jasné, že neexistují žádné jednoduché recepty, postupy a že inovace se rapidně odlišují rozsahem, typem, odvětvím atp. Je možno odvodit koncept úspěšných rutin, které jsou výsledkem mnohaleté praxe a zkušeností. Z výzkumů vyplývá, že úspěšné řízení inovací je spojeno se schopností vytvořit integrovanou sadu takovýchto rutin, které se stávají konkurenční výhodou daného podniku.

Dalším významným bodem, který z výzkumů vyplývá, je, že inovace je třeba řídit integrovaným způsobem: nestačí řídit nebo vytvořit schopnost jen v určité oblasti. Musíme se na inovaci zaměřit komplexně, zahrnout inovace do všech procesů. Je známo spoustu příkladů podniků, které byly výborné v jedné oblasti inovačního procesu, avšak nakonec neuspěly, protože nebyly schopni řídit ostatní části inovací, či inovovat další své činnosti. Jsou podniky, které mají výborné výsledky například v oblasti výzkumu a vývoje, ale neumí své schopnosti využít v další oblasti řízení inovací např. v uvádění produktu na trh či jeho propagaci.

V následující tabulce jsou uvedeny některé studie, které potvrzují to, co dnes víme o úspěšném řízení inovací:

**Tabulka 2: Příklad inovačních studií**

<b>NÁZEV STUDIE - AUTOR</b>	<b>ZAMĚŘENÍ STUDIE</b>
<b>Projekt SAPHO</b>	Faktory úspěchu a neúspěchu ve srovnatelných párech firem, zejména v chemickém odvětví a odvětví výroby vědeckých přístrojů.
<b>Bohatství díky znalostem</b>	Případová studie úspěšných firem, kterým byla udělena britská královská cena za inovace.
<b>Post-inovační výkon</b>	Hodnocení těchto firem deset let po předchozí studii – kam se za tu dobu dostaly.
<b>Projekt Hindsight</b>	Pohled zpět na využití vládních fondů USA směřovaných na podporu inovací v odvětví obrany v posledních dvaceti letech – zhodnocení klíčových projektů, faktory úspěchu a neúspěchu.
<b>Projekt TRACES</b>	Obdoba projektu Hindsight, ale v delším časovém rozmezí (padesát let zpět) a se zahrnutím civilních projektů. Hlavním cílem bylo identifikovat zdroje úspěšných inovací, a které řídicí faktory ovlivnily úspěch.
<b>Průmyslový a technický rozvoj</b>	Průzkum britských firem s cílem identifikovat, proč některé mají zjevně vyšší inovační aktivitu než jiné ( ve stejném odvětví, při stejné velikosti atd). Výsledkem byl seznam řídicích faktorů, které tvoří „ technickou progresivitu“.
<b>Inovační audity</b>	Odborná literatura zaměřená na vykazované klíčové faktory inovačních aktivit.

Zdroj: Tidd, Joe: Řízení inovací. Brno 2007

Pokud chceme být schopni řídit inovace, musíme zapojit proces učení. Nestačí mít pouze mnoho zkušeností, klíčem k úspěchu je umět zkušenosti vyhodnotit, použít je, poučit se z nich. Následkem toho, že proces učení je velice často v podnicích zanedbáván, dochází k stále stejným chybně se opakujícím modelům řízení inovací.

### **2.1.1 Řízení inovací z hlediska vnitřních a vnějších vazeb podniku**

Při řízení inovačního procesu musíme brát v úvahu všechny vlivy okolí inovovaného podniku. Právě okolní vlivy zásadním způsobem ovlivňují výsledek dané inovace. Jsou tedy vnějšími vazbami. Nejen dokumentují sounáležitost inovovaného podniku s vnějším prostředím, v některých případech jsou dokonce jeho hlavním podnětem k vytvoření inovace. Je samozřejmé, že druh, rozsah, charakter vnějších vazeb jsou závislé na druhu objektu, který je inovován. K nejdůležitějším vnějším vazbám patří:

- a) Tržní okolí inovované jednotky
- b) Ekonomické okolí inovované jednotky
- c) Právní okolí podnikatelské jednotky
- d) Ekologie a region podnikatelské jednotky

Jen projekty, které vycházejí z výborné znalosti všech informací a výše uvedených skupin vnějších vazeb za předpokladu že je budou respektovat a budou se jimi řídit, mohou být úspěšně realizovány. Strategický plán hraje hlavní roli při řízení inovací. Obsahuje podstatné informace týkající se vnitřních vazeb podniku.

Pro firmu je velice důležité znát efekt své podnikatelské příležitosti a to jak přírůstkové tak radikální inovace. Provádíme jej odhadem budoucích peněžních toků, odhadem návratnosti vložených prostředků, odhadováním přínosů s daným kritériem.

## **2.2 Legislativa inovací (podpora MSP po vstupu ČR do EU)**

Podpora českých malých a středních podniků (dále jen MSP) je prováděna s cílem zachování a zvýšení jejich konkurenceschopnosti na trhu. Je prováděna formou přímou a nepřímou.

- Nepřímou podporou MSP by mělo být zjednodušení administrativy a zmírňování možných negativních dopadů nových právních předpisů. Lze sem zařadit i vytváření nových průmyslových zón, pro které byly využity dotační a úvěrové formy.

- Přímou finanční podporu představují nástroje zvyšující přístup MSP k finančním prostředkům na realizaci jejich investičních záměrů nebo snižující náklady v oblastech definovaných v programech podpory schvalovaných vládou.

Jedná se o využití finančních prostředků ze státního rozpočtu ČR nebo strukturálních fondů EU. Hlavními nástroji jsou:

- Cenově zvýhodněné záruky za bankovní úvěry
- Úvěry se sníženou úrokovou sazbou
- Dotace a finanční příspěvky

#### **Přímé formy podpory s využití prostředků ze strukturálních fondů EU**

- Operační program Infrastruktura.
- Operační program Průmysl a podnikání
- Operační program Rozvoj venkov a multifunkčního zemědělství.
- Operačního programu Rozvoj lidských zdrojů.
- Společného regionálního operačního programu.

#### **Programy podpory z prostředků státního rozpočtu ČR**

- Záruka (program záruk pro MSP)
- Trh (víceúčelový program podpory malých a středních podnikatelů)
- Progres (program podpory dynamicky se rozvíjejících MSP formou podřízených úvěrů)
- Design (cílem programu je podpora MSP při začleňování signu do podnikatelské strategie)
- Poradenství (podpora poradenských a vzdělávacích služeb pro MSP)
- Aliance (program vytváření aliancí a jejich prezentace v zahraničí), (JÁČ, a další, 2005)

### 3. Historický vývoj a trendy v řízení lidských zdrojů

Tato kapitola se zabývá historickým vývojem v oblasti řízení lidských zdrojů v podnikové praxi, který plynule navazuje na současné tendence, které se zde uplatňují. Tato kapitola je pro účely bakalářské práce stěžejní a poslouží jako podpůrný podklad pro zpracování praktické části práce.

#### 3.1 Historický vývoj personální práce

Současné trendy a inovace při řízení lidských zdrojů navazují na to, co se odehrálo již v minulosti a je vhodné se proto seznámit s historií personální práce. Koubek označuje jednotlivé fáze vývoje personální práce dle koncepce, systému či vývojové fáze řízení. Personální správa, personální řízení a řízení lidských zdrojů pak dle tohoto autora označují právě jednotlivé fáze vývoje personální práce a to na tři hlavní fáze (KOUBEK, 2001):

1. **Personální administrativa** – v tomto pojetí byla personální práce chápána jako služba, jejím úkolem bylo zajistit administrativu spojenou se zaměstnáváním lidí.
2. **Personální řízení** – tato koncepce personální práce začala vznikat již před druhou světovou válkou v podnicích s dynamickým a progresivním vedením. Personální řízení se soustředí výhradně na vnitroorganizační problémy zaměstnávání lidí a hospodaření s pracovní silou. (LUBASOVA, 2001)
3. **Řízení lidských zdrojů představuje novou koncepci personální práce.** Formovala se v průběhu 50. a 60. let minulého století. Stává se jádrem řízení organizace. (ČECHOVSKÁ, 2008)

Počátky práce a péče o pracovníky zaznamenáváme na počátku dvacátých let minulého století, kdy v následujícím desetiletí docházelo ke vzniku již zmiňované personální administrativy. Personální řízení zaznamenalo fázi rozvoje ve 40. – 50. letech minulého století a v 60. a 70. letech dosahuje vrcholu svého rozvoje. V 80. letech nastává první fáze vzniku řízení lidských zdrojů a pokračuje druhou fází v 90. letech minulého století (ARMSTRONG, 1999).



Dle Lubasové (2001) dochází k další fázi vývoje personálního řízení na přelomu dvacátého a jednadvacátého století v důsledku propojování se s nadnárodními organizacemi. Mění se personální práce, práce personalistů a dochází k získávání know-how z řízení lidských zdrojů od zkušenějších zahraničních organizací. Současná doba přináší neustálý tlak na snižování cen spolu s růstem produktivity. Je proto třeba efektivního řízení lidských zdrojů, aby podniky prosperovaly a obstály v konkurenci ostatních. V posledních letech jsou velice diskutovány nové trendy v řízení lidských zdrojů.

## **3.2 Trendy v řízení lidských zdrojů**

Řízení lidských zdrojů je ovlivňováno mnoha faktory. Jedním z nich je globalizace. Je známo, že podniky, které se lépe přizpůsobují multikulturním trendům, patří mezi ty s velkým potenciálem do budoucna. Další výraznou změnou posledních desetiletí je pojem zaměstnávání lidí disponujících znalostmi. K velkým změnám dochází v případě, zaměstnáváme-li člověka, který pracuje se svými znalostmi a může si svou práci tzv. „nosit s sebou domů“ oproti dělníkovi, který odpracuje svých 8 hodin a se svou prací skončí. Tito zaměstnanci disponující znalostmi jsou též mobilnější a flexibilnější. Kladou stále větší důraz na seberealizaci, snaží se naplnit smysl svého života. Technologický vývoj hraje též velkou roli ve vývoji řízení lidských zdrojů.

V personálním řízení se vyskytuje několik klíčových témat, a to Diversity management, Corporate Social Responsibility či řízení lidských zdrojů prostřednictvím nových informačních technologií atp.

### **3.2.1 Diversity management**

V nejobecnějším pojetí lze tento pojem chápat jako zaměstnávání a začleňování osob se zdravotním postižením do společnosti formou jejich přímé účasti na veškerém dění. Diversity management je definován také jako „ *strategie podnikové ekonomiky, která na úrovni organizace pro úspěch firmy používá a využívá osobní rozmanitost. Užitek z lidských zdrojů je přitom explicitně podmíněn uznáním a respektem vůči odlišnosti a individualitě příslušných osob.* “ (SOKOLOVSKÝ, 2009)

Dle Sokolovského patří k důvodům šíření Diversity managementu v Evropě mimo jiné antidiskriminační zákonodárství EU, kde je explicitně zakázána diskriminace v souvislosti s:

- pohlavím,
- etnickým původem,
- vírou a náboženstvím,
- postižením,
- věkem,
- sexuální orientací.

Podniky též očekávají výhody této politiky ve změně firemních hodnot a zlepšení kultury firem, v posílení pozic na trhu a získání lepší pověsti – image a uznání organizace. Příklady společností, které zaměstnávají OZP a mají dobré zkušenosti se zařazením těchto osob do svých organizací:

- Společnost Vítkovice – ENVI, a. s. zaměstnává neslyšícího pracovníka na pozici předáka a vede skupinu 14 slyšících pracovníků na úseku generálních oprav tramvají. Jak tvrdí obě strany neexistují mezi nimi žádné pracovní nebo komunikační problémy.
- Společnost Magneton a.s., Kroměříž zaměstnává 6 osob se zdravotním postižením na pozicích obráběč kovů a elektromechanik. Náklady na zapracování a přizpůsobení pracoviště jsou ve srovnání s jejich pracovními výsledky nízké. Stejnou zkušenost mají i další podniky. (SOKOLOVSKÝ, 2009)

### **3.2.2 Corporate Social Responsibility**

Corporate Social Responsibility (neboli sociální odpovědnost firem) je směr, který klade důraz na změnu orientace firem ze sociálních a ekonomických hledisek. Je to nový faktor konkurenceschopnosti. Pod pojmem společenská odpovědnost firem si můžeme dle portálu CSR-online představit například:

- **Etika podnikání** (Ethnic Friendly zaměstnavatel je značkou umožňující ocenění zaměstnavatelů, kteří se hlásí k zásadě rovného zacházení s etnicky odlišným obyvatelstvem a ve své personální praxi tuto zásadu také dlouhodobě naplňují a dbají o její dodržování.),
- **Ohleduplnost vůči životnímu prostředí** (Firma Green Clean vydala pro své klienty deset bodů, kterými pokud se budou řídit, mohou ušetřit až 10 % svých nákladů a to s vědomím, že pomáhají životnímu prostředí):
  - Třídění odpadu
  - Používání recyklovatelného či FSC papíru
  - Balená voda je nahrazena vodou z kohoutku
  - Používání úsporných žárovek
  - Používání recyklovatelného toaletního papíru
  - Toaleta s dvojitým splachováním
  - Vypínání nepoužívaných spotřebičů
  - Používání ekologicky šetrných čisticích prostředků
  - Mytí nádobí
  - Redukovat občerstvení na Fair Trade a bio kvalitu
- **Místní komunita** (uvedeme příklad projektu SBIREJ-TONER). Po přihlášení do projektu sbíráte prázdné tiskové kazety (tonery), určené k renovaci. Sběrné boxy vám přivezou zdarma do 24hodin a po jejich naplnění je také zdarma odvezou. Ve sbírání pokračujete tak, že si vyžádáte nový sběrný box pro další sbírání.)
- **Pracovní prostředí** (Program Podporované zaměstnávání Společnosti DUHA vydal užitečnou brožuru určenou zaměstnavatelům. Publikace „Počítejte s námi“ přináší informace o zaměstnávání lidí se znevýhodněním a je určena všem firmám a podnikatelům, kteří už nechtějí odvádět peníze do státního rozpočtu za neplnění

tzv. povinného podílu nebo shánět náhradní plnění a raději by někoho zaměstnali.) (FORUM, 2011)

### 3.2.3 Informační technologie v personálním řízení

V každé organizaci se setkáváme s oblastí řízení lidských zdrojů, kde se využívá konkrétní informační technologie. Jestliže bylo v některých obdobích minulého století redukováno řízení prostřednictvím IT na „elementární personalistiku a zpracování mezd“, příchodem zahraničních firem a nových zkušeností se tato oblast rozrostla a jsou v ní řešeny obdobné problematiky jako u zahraničních subjektů. Stává se nedílnou součástí personální práce.

Základní cíle informačních systémů můžeme dělit do tří úrovní:

- strategické,
- taktické,
- provozně – rutinní.

Strategické cíle jsou jednoznačně vázány na globální cíle organizace, jedná se zejména o vytvoření základny lidských zdrojů tím, že se základna bude rychle přizpůsobovat požadavkům organizace (vyhodnocování struktury a počtu LZ v čase, vyhodnocování produktivity práce, řízení mobility pracovních sil atd.). Dále se jedná o navržení systému motivace pracovníků (určení základních způsobů odměňování, návrhy motivačních výhod a sociálních programů, tvorba příznivého pracovního prostředí).

Taktické cíle jsou záležitostí především jednotlivých personálních útvarů. Řešíme zde konkrétní cíle stanovené na strategické úrovni. Realizuje se zde agregace dat, pohledy na data a vyhodnocení plnění strategických cílů. Cílem operativní úrovně je zabezpečení rutinních aktivit personálního řízení:

- rutinní údržba datové základny o lidské zdroje, povinné výkaznictví směrem ke státní správě a zajištění respektování legislativních,
- předpisů. (ŽID, 2000)

Na informační technologie je v tuto dobu kladen velký důraz a tomu by měla odpovídat i vysoce profesionální podpora oblasti s informačními projekty a informačními technologiemi. Řada institucí proto investuje mnoho nákladů v rámci zvyšování kvalifikace zaměstnanců právě do proškolení v oblasti informatiky (školení OFFICE produktů, interní pošty či vlastních INTRANETU).

### **3.2.4 Nové trendy při náboru, udržování a propouštění zaměstnanců**

V procesu řízení lidských zdrojů dochází stále k novým metodám a postupům. Vlivem globalizace a působení nadnárodních společností je uchazečům o zaměstnání a pracovníkům nabízeno stále něco nového, nové postupy, nové technologie, moderní pracovní prostředí, benefity, volná pracovní doba či např. a řízení kariéry a pracovních výkonů dle vzorů ze zahraničí, že podniky musí stále usilovat o to, aby získaly právě tu kvalifikovanou pracovní sílu a aby byly schopni ji udržet. Proto v oblasti náborů, udržování zaměstnanců, odměňování či motivování přicházejí podniky stále s inovacemi a novými možnostmi pro své či potenciální pracovníky.

#### **3.2.4.1 *Jak hledat nové pracovníky***

Nové trendy při náboru zaměstnanců souvisí v posledních letech převážně s internetem, jelikož téměř všichni hledají své pracovní uplatnění právě na internetu. Některé organizace používají k nabízení volných pracovních míst tzv. JOB BOARDS, a to často jako zvláštní portál svých podnikových internetových stránek. Typické je inzerování volného pracovního místa na job portálech k tomu určených. Velkou nevýhodou tohoto e-recruitmentu může být velké množství nekvalifikovaných uchazečů. Tento problém se některé organizace snaží řešit prostřednictvím autoselektivních dotazníků, které musí uchazeč vyplnit a následně je informován o tom, že není vhodných uchazečem.

Jedním z relativně nových pojmů v náboru zaměstnanců je tzv. assessment centrum – nabízí komplexnější přístup k výběru pracovníků. Tvoří jej řada hodnotících postupů, kdy se největší pozornost věnuje chování uchazečů. Hodnotící tým tvoří vždy tým několika odborníků a ti používají nejrůznějších úkolů a pozorují reakce uchazečů. Doplňují se také dotazníky a testy.

Lze také využít služeb zprostředkovatelských agentur tzv. *outsourcingu*. Outsourcing znamená proces externího pronájmu některých pracovních sil zabezpečující chod podniku. Hlavním důvodem využívání tohoto způsobu je snižování nákladů na oblast řízení lidských zdrojů a zefektivnění personálních aktivit podniku.

Většina soukromých agentur se zaměřuje na získávání pracovníků pro sekretářskou a administrativní práci. Jsou však i agentury, které se prioritně zaměřují na tzv. Head Hounting což znamená, že jsou tzv. „lovci mozků“. Tyto služby nejsou levné, v Británii si účtují ekvivalent asi 30-50% ročního platu vypláceného pracovníkovi během prvního roku práce v organizaci. (ARMSTRONG, 2007)

#### **3.2.4.2 *Současné trendy vedoucí k udržení pracovníků***

Aby byl podnik schopen udržet si své pracovníky, musí vyvinout mnoho úsilí a mít strategicky naplánovaný systém motivování, vzdělávání a odměňování pracovníků. Zaměstnancům již nejde jen o peníze, proto existuje spousta modelů řízení pracovního výkonu ke spokojenosti zaměstnance. Důležitá je kultura na pracovišti a pracovní prostředí. Některé podniky nabízejí svým zaměstnancům tzv. pohyblivou pracovní dobu s volitelným začátkem pracovního dne či balíčky pracovních hodin, se kterými může zaměstnanec v rámci krátkého časového úseku pracovat. Dále je pracovníkům nabízeno široké množství benefitů a možností např. sportovního využití či caffeterie přímo na pracovišti.

Mezi nejoblíbenější motivátory patří dle společnosti Le Chèque Déjeuner bonusy a prémie (91% respondentů), druhé místo patří služebním autům a třetí příspěvkům na stravování. (MORÁVEK, 2009)

Existují však podniky, které mohou svým zaměstnancům nabízet škálu benefitů, mohou disponovat moderním pracovním prostředím, chybí-li však správná a častá komunikace mezi pracovníky a manažery, dochází k situacím, kdy jsou zaměstnanci neinformováni o požadavcích týkajících se pracovních výkonů, není jasný cíl jejich práce či nemají představu o svém možném kariérním postupu, pak dochází k častým odchodům zaměstnanců. Tomu by se dalo předejít právě komunikací na pracovišti.

### 3.2.4.3 Propouštění zaměstnanců

Nejdiskutovanějším a největším trendem poslední doby je tzv. *outplacement*. Jedná se o pomoc při propouštění nadbytečných pracovníků a při hledání vhodného náhradního pracovního umístění. Dle Armstronga (2007) by proces umísťování propouštěných pracovníků měl probíhat dle následujících bodů:

- Bezprostřední konzultace o problémech souvisejících s propuštěním
- Seznam toho, čeho až dosud dosáhli
- Přehled dovedností
- Propuštění zaměstnanci vypracují osobní vyjádření, které se týká toho, jak by měli být na trhu práce prezentováni
- Přehled osobních úspěchů
- Psychologická posouzení – posouzení profilu osobnosti psychologem
- Nácvik výběrového pohovoru
- Plán kampaně hledání zaměstnání

Pro tuto práci si podniky většinou najímají externí agentury, které celý proces propouštění většího počtu zaměstnanců naplánují a poté uskutečňují a to tak, aby docházelo k co nejmenším problémům a zajistilo co nejrychlejší nový start pro propuštěné pracovníky.

## **4. Inovace ŘLZ ve společnosti Knuerr**

Tato kapitola se zabývá historií a produktem společnosti Knuerr, jejím působením v České republice, pobočce v Plzni. Seznámíme se s chodem pobočky po personální stránce a inovacemi prováděnými v oblasti řízení lidských zdrojů. Po průzkumu zde jsou uvedeny i možné návrhy pro lepší řízení a chod pobočky.

### **4.1 Představení společnosti Knuerr, s. r. o.**

Společnost Knuerr se řadí mezi celosvětové vedoucí výrobce a dodavatele systémových prvků pro elektroniku a technický nábytek. Společnost byla založena v roce 1931 a v šedesátých letech začal vývoj a výroba ocelových skříněk pro elektrotechnický průmysl. Odbytovou organizaci má společnost v Německu. Další výrobní závody jsou např. v České republice, Brazílii, Švýcarsku. Společnost má také mnoho poboček po celém světě a v současné době patří ke koncernu Emerson Network Power.

Knuerr platí celosvětově za jednoho z největších partnerů v oblastech – telekomunikace, datové komunikace, serverové a síťové technologie, lékařské techniky, jakož i bezpečnostní automatizační a směrovací techniky. Dokonalé řešení mechanických elektrotechnických a termických komponentů dělá z Knuerr jednoho z celosvětových vedoucích trhu a to např. s produkty v oblasti:

- Vyspělé modulární skříňové a domovní systémy
- Nosiče konstrukčních skupin a sběrníkové systémy
- Komponentní klimatizační technika
- Zásobování elektrickým proudem a rozsáhlý doprovodný program doplňuje nabídku s vysokou integrační kompetencí (blíže viz obrázek 3)



**Obrázek 3: Ukázka produktů pro kontrolní stan**



**Zdroj: Dostupné z [www.knuerr.com](http://www.knuerr.com)**

V roce 2008 byla založena pobočka Inženýrsko-administrativního centra v Plzni. Plzeň byla společností zvolena z důvodů ne příliš dlouhé dojezdové vzdálenosti z Arnstorfu ležícího v Bavorsku, kde sídlí centrála společnosti Knuerr a z důvodů blízkosti výrobní pobočky ve Volyni. V neposlední řadě byla Plzeň vybrána díky výborným absolventům ze Západočeské univerzity v Plzni. Plzeň má velký potenciál v množství kvalitních uchazečů o zaměstnání v oblasti elektro a strojního průmyslu. Hlavním důvodem pro založení pobočky s plánovaným vývojovým týmem odborníků spolu s administrativním centrem v České republice nebylo samozřejmě nic jiného, než nižší náklady na kvalifikovanou pracovní sílu. Proto volba padla při zakládání tzv. „low-cost“ pobočky právě na Plzeň.

První plán byl vybudovat zde podporu týmů z Německa a to v oblastech vývoje elektro komponentů, zákaznických služeb, financí, controllingu ale i IT. Mezi první poptávané pozice patřila samozřejmě pozice:

- HR Controller
- IT support
- Elektroinženýr
- Finanční controller,
- Hlavní účetní a další

Během půl roku se podařilo obsadit většinu plánovaných pozic a bylo na čase začít pracovat i na bezproblémovém a efektivním chodu pobočky. Postupně byly zaváděny různé inovace a nové postupy.

## **4.2 Řízení lidských zdrojů v Plzni**

Struktura oddělení lidských zdrojů má v České Republice 4 pracovníky. Z toho je pro každou pobočku jeden HR manažer a na pobočce ve Volyni pracují dva další pracovníci, kteří mají na starosti veškerou personální administrativu spojenou se mzdovou evidencí, evidencí o zaměstnávání a propouštění zaměstnanců, jsou zodpovědní za chod interního systému pro vedení docházky zaměstnanců i administrativu spojenou se vzděláváním zaměstnanců. Tito pracovníci pracují pod vedením Senior Vice Prezidenta z Německa. Tato osoba je zodpovědná za chod všech poboček v ČR i celosvětově. Má na starosti HR Controlling – plánování mezd, benefitů, kolektivních smluv, podílí se na výběru vedoucích pracovníků. To vše v kooperaci s vedoucími pracovníky oddělení lidských zdrojů. Nyní se seznámíme s procesy řízení lidských zdrojů v České republice

### **4.2.1 Způsoby vyhledávání a přijímání zaměstnanců**

Nábor zaměstnanců probíhá především online, kdy se hledají stále nové cesty k uchazečům o zaměstnání. Na internetu společnost umísťuje své inzeráty s volnou pracovní pozicí, využívají se servery typu jobs.cz, prace.cz atd. Internetový portál jobs.cz je též využíván k aktivnímu hledání uchazečů, kteří na tomto portále svůj profil zveřejňují.

Velkou část uchazečů a posléze i nových zaměstnanců společnost získává tzv. Outsourcingem. Spolupracuje s mnoha personálními agenturami v Plzni či v Praze, existuje zde i zkušenost s tzv. Head-Huntingem, kdy byl zadán požadavek na přímé vyhledání vhodného uchazeče. Prostřednictvím personálních agentur společnost zaměstnala i několik pracovníků ze zahraničí – resp. ze Slovenska a jednalo se o skutečně kvalitní zaměstnance.

**Jednou z aktivit k získávání pracovníků je účast na Veletrhu pracovních příležitostí, který se koná příležitostně, který se koná každoročně na Západočeské Univerzitě v Plzni. Zde se získá mnoho**

mnoho kontaktů na budoucí potenciální uchazeče a rozšíří se povědomí veřejnosti o působení působení Knuerr, s. r. o. v Plzni. Za tímto účelem také společnost prezentuje své volné pracovní pracovní pozice, nebo pouze informace o své působnosti a zaměření na mnohých frekventovaných frekventovaných místech v centru města (

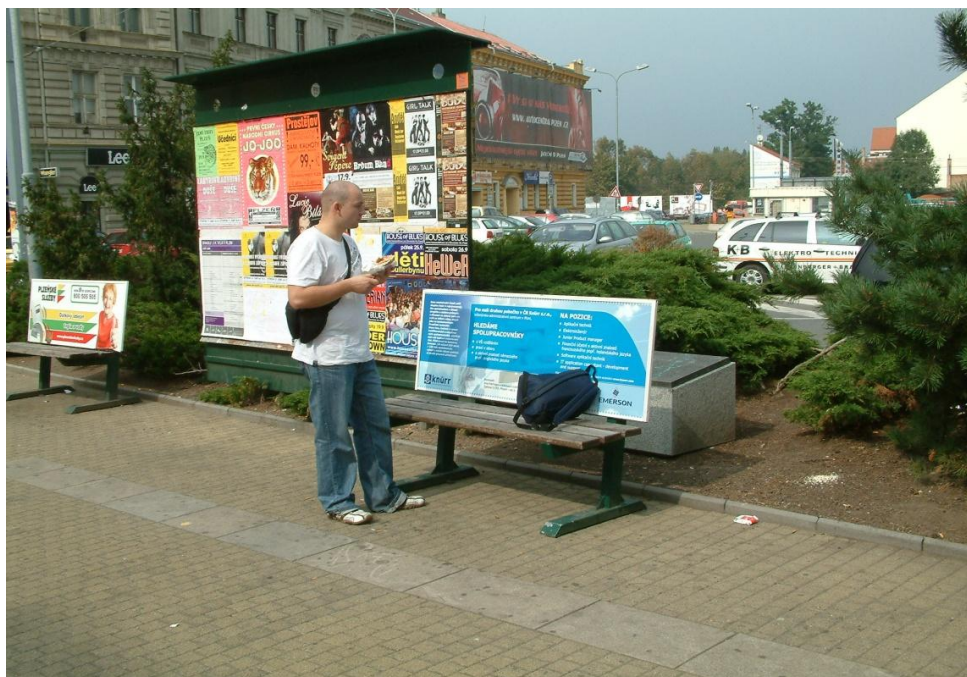
Obrázek 4, Obrázek 5, Obrázek 6).

**Obrázek 4: Letáčková kampaň v MHD Plzeň**



Zdroj: Interní zdroje Knuerr, s.r.o.

**Obrázek 5: Lavičková kampaň Plzeň**



Zdroj: Interní zdroje Knurr, s.r.o.

**Obrázek 6: Veletrh pracovních příležitostí, Západočeská univerzita Plzeň 2010**



Zdroj: Interní zdroje Knurr, s.r.o.

#### **4.2.2 Adaptace zaměstnanců**

Adaptace pracovníků a celkový proces uvádění nových zaměstnanců do pracovního procesu probíhá převážně v zahraničí. Nový pracovník stráví jeden až dva pracovní dny na Plzeňské pobočce, kde je seznámen se svým pracovištěm, firemní kulturou, pracovním týmem a je vybaven vším náležitým pro cestu do zahraničí, kde absolvuje zhruba šesti týdenní zaškolovací program vedený nadřízeným pracovníkem. Seznamuje se zde se svými kolegy, informačním systémem, pracovními postupy a procesy a všemi potřebnými programy IT.

#### ***Návrhy ke zlepšení procesu adaptace zaměstnanců***

Intenzivní školicí program v zahraničí je pro nové pracovníky výbornou zkušeností, je to však pro mnohé velice náročné. Ze školení se vrací velice unaveni a často stresováni velkým množstvím informací, kterými jsou během krátké doby zahrnuti. Vhodnější by bylo proces školení rozložit a střídat působení pracovníků na jejich mateřské pobočce v Plzni s těmi v zahraničí. Měli by více možností vše konzultovat se svými kolegy v ČR, poznat více kulturu firmy právě zde mezi „svými“. Bylo by též vhodné, aby se HR manažer více zapojoval do adaptačního procesu. V tuto chvíli je zodpovědný pouze za přípravu školicího procesu, a to po administrativní stránce. Bylo by vhodné, aby byl během adaptačního procesu častěji v přímém kontaktu s novým pracovníkem, a měl tak možnost s ním vše konzultovat, povzbuzovat ho a průběžně ho seznamovat se vším novým po personální stránce.

#### **4.2.3 Odměňování – motivace zaměstnanců**

Mzdové ohodnocení ve společnosti je určováno na základě pracovní pozice a částečně i dle požadavků nových pracovníků, existují však limity, kterými se společnost řídí. V tomto ohledu je Česká pobočka stále považována za low-cost a to se často odráží na mzdovém ohodnocení pracovníků. Existuje však bohatý balíček benefitů a tzv. garantovaných odměn.

Mzda je tvořena pevnou a pohyblivou složkou. Zaměstnancům jsou nabízeny kromě pevné složky mzdy také 13. a 14. platy, které jsou však podmíněny pracovní docházkou a nemocnostmi. Dále mají zaměstnanci nárok na bonusy dle počtu odpracovaných let ve společnosti.

Variabilní část mzdy doplňují prémie, které se váží na hospodářský výsledek předchozího měsíce. Základní mzda se zaměstnancům každoročně navyšuje dle inflace na trhu a dle prosperity společnosti, i pohyblivá část mzdy se každoročně zvyšuje jen nepatrně.

Společnost si je vědoma, že péče o zaměstnance a možnosti tzv. „benefitů“ jsou jednou z rozhodujících faktorů při výběru, do jakého zaměstnání uchazeč nastoupí, a proto nabízí zaměstnancům následující benefity:

- 4 týdny dovolené,
- flexibilní pracovní dobu (s tříměsíčním fondem pracovní doby, díky kterému je možno operativně upravovat pracovní dobu dle požadavků zaměstnanců – se souhlasem nadřízeného),
- příspěvek na stravování,
- příspěvek na dopravu,
- caffeterie na pracovišti,
- široká škála vzdělávacích kurzů,
- prémie dle počtu let odpracovaných let ve společnosti,
- prémie na základě prosperity společnosti.

#### ***Návrhy ke zlepšení procesu odměňování a motivace pracovníků***

I benefity mohou mít svá úskalí a to v tom případě, pokud jejich nastavení neodpovídá požadavkům či demografickým podmínkám pro život pracovníků, pracovním pozicím, vzdělání zaměstnanců. Mnoho benefitů je bohužel strategicky plánováno pro první závod, který byl v ČR založen a tím je výrobní pobočka ve Volyni. Podmínky pro život, pracovní pozice, dojezdové vzdálenosti pracovníků i nemocnost je proto diametrálně odlišná od podmínek pracovníků v Plzni. Bohužel zde má stejné nároky na 13. a 14. plat zaměstnanec ve výrobě i např. finanční kontrolor, u kterého častá a popř. nehlášená nemocnost nebývá příliš pravděpodobná. Příspěvek na dopravu



je též stejný pro pracovníky, kteří mají dojezdovou vzdálenost 3km a to např. MHD s pracovníky, kteří denně cestují do zaměstnání i desítky kilometrů. Bylo by třeba promyslet nový systém benefitů a odměn pracovníků na těchto dvou českých pobočkách. Též lze navrhnout navýšení počtu týdnů dovolené na pět, což je v současné době téměř standardem nejen zahraničních společností.

#### **4.2.4 Pracovní prostředí**

Pracovní prostředí je pro zaměstnance velice vhodně situováno. Pobočky jsou vybaveny funkčním a vzhledným nábytkem, který sama společnost vyrábí a celosvětově distribuuje. Pracoviště jsou vybavena drobným občerstvením. Vše je pravidelně udržováno a kontrolováno nejen z hlediska BOZP, ale je třeba také dodržovat standardy členů amerického koncernu. Každé pracoviště se též snaží o dodržování programů souvisejících s udržováním ekologických pravidel na pracovišti.

#### **4.2.5 Informační systémy**

Jedním z nejpoužívanějších systémů ihned po programu IBM Lotus Notes je firemní intranet. Jedná se o interní elektronickou síť podniku umožňující sdílení informací v reálném čase, což je velice užitečné při kooperaci týmů vzdálených od sebe stovky kilometrů.

V HR sekci můžeme zaznamenávat a dohledávat informace např. o:

- evidenci pracovníků,
- pracovní době,
- výpočty nemocenských dávek,
- agendu odměňování a výpočtů pohyblivých složek mezd,
- šablony a formuláře,
- prezentace o firemní kultuře, BOZP,
- plány školení a vzdělávání pracovníků,
- plány návštěv a výjezdů do zahraničí.

Tyto systémy pomáhají pracovníkům personálního oddělení či ostatním pracovníkům se lépe orientovat v aktuálních informacích. Novým zaměstnancům slouží k seznámení se s chodem pobočky a společnosti. Jedná se o velice propracovaný systém, který je zaměstnanci velmi využíván.

#### **4.2.6 Vzdělávání**

Aktivita vzdělávání a rozvoje jsou nedílnou součástí práce personálních manažerů. Vzdělávání je též nástrojem k rozvíjení manažerů a získávání angažovanosti a oddanosti talentovaného personálu. Vzděláváním umožňujeme zaměstnancům osobní růst a možnost postupu na vyšší úrovni. Společnost se proto snaží své zaměstnance stále vzdělávat a nabízet jim příležitosti pro seberealizaci a tím zvyšování jejich znalostí a dovedností. Zaměstnanci absolvují různá školení v České republice i zahraničí. Je proto nutné neustále zlepšovat jazykové dovednosti, zaměstnancům se proto nabízí velice aktivní kurz cizích jazyků. Firemní řečí je německý jazyk, komunikuje se však často s klienty či kolegy v UK či USA, a proto je nutné znát obě řeči.

Zde uvedeme příklady školení či kurzů, které zaměstnanci absolvují:

- školení etikety a správného chování zaměstnanců koncernu Emerson,
- seznámení se s Knuerr a produktové školení,
- školení BOZP,
- jazykové kurzy (anglický, německý jazyk),
- školení Excel,
- programování pro strojní konstruktéry v USA,
- školení Time managementu,
- školení Oracle, Gedys,
- školení pro finanční kontrolory v Praze,
- školení pro účetní,



- školení pro vedoucí pracovníky, Slovensko.

Společnost se věnuje řízení talentů. Má snahu zabezpečit, aby organizace přitahovala, udržovala si, motivovala a rozvíjela talentované lidi, které potřebuje v současnosti i budoucnosti. Hlavním cílem je zajistit tok talentů a neustále si uvědomovat, že jsou hlavním zdrojem podniku. Snaží se proto být atraktivním zaměstnavatelem a zakládá si na své dobré pověsti.

#### **4.2.7 Social corporate responsibility**

I společnost Knuerr usiluje o zlepšování vztahů s klienty, dodavateli, odběrateli a v neposlední řadě se svými zaměstnanci a to tím, že se snaží dodržovat základní pravidla tzv. „společenské odpovědnosti firem“. Neustále se snaží zlepšovat pracovní prostředí a to vše vzhledem k naší přírodě a to je např.:

- tříděním odpadů,
- doplňováním tonerů do tiskáren namísto nákupu nových,
- využíváním recyklovatelného papíru atd.

Vzhledem k celosvětovému rozmístění poboček zaměstnává pracovníky různých etnických a národnostních skupin.

#### **4.2.8 Diversity management**

Společnost zaměstnává např. matky na mateřské, rodičovské dovolené a to formou zkrácených pracovních úvazků, či prostřednictvím personálních agentur. Vychází tím vstříc častým požadavkům v České republice, protože v Německu v současnosti nebývá tak běžné, aby matky během své mateřské dovolené na částečný úvazek chodily do zaměstnání. Knuerr také nabízí možnost práce z domova či občasného docházení do kanceláře.

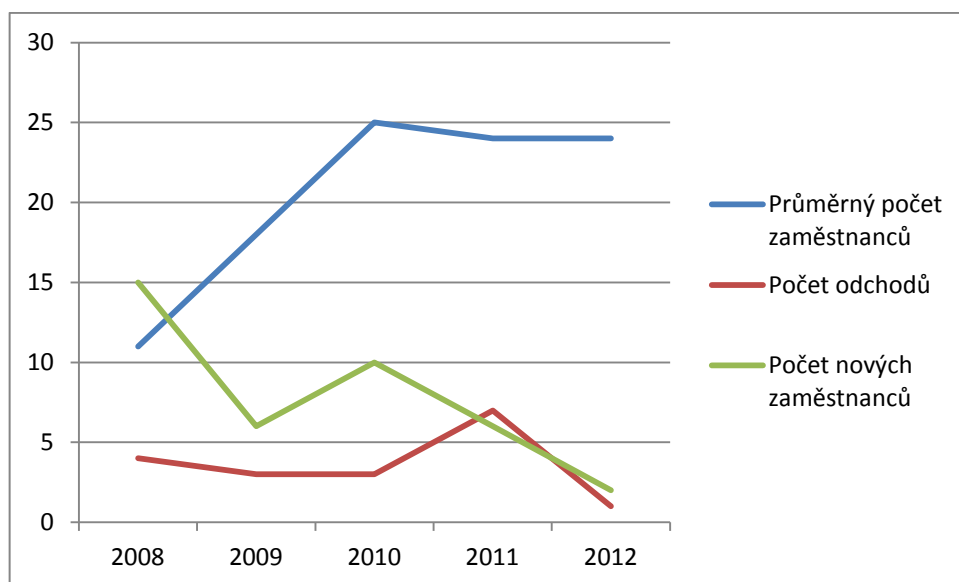
V tuto chvíli Knuerr zaměstnává 10 osob se zdravotním postižením z toho 8 osob na pozicích dělnických a dva pracovníci pracují v kanceláři. Společnost i kolegové jsou s nimi velice spokojeni.

#### 4.2.9 Práce s odcházejícími pracovníky

Je samozřejmé, že z každé organizace odcházejí i někteří pracovníci na základě vlastního rozhodnutí, stává se to tedy i na pobočce v Plzni. Nejčastějším důvodem bývá snaha o urychlení vlastní kariéry, pocit nevyužití vlastních schopností a dovedností. Dále pak neuspokojivé finanční ohodnocení či příliš pomalý nárůst pevné složky mzdy. Někteří zaměstnanci též opouští společnost z rodinných důvodů, kdy jim osobní život neumožňuje časté cestování do zahraničí.

V následujícím grafu (Obrázek 7) je znázorněna fluktuace zaměstnanců mezi lety 2008-2012

**Obrázek 7: Pohyb zaměstnanců mezi lety 2008 - 2012**



Zdroj: Interní zdroje Knuerr, s.r.o.

Ve výše uvedeném grafu (Obrázek 7) je možno vidět, že největší nárůst zaměstnanců proběhl mezi lety 2008-2010, v těchto letech byla i nejnižší fluktuace. První dva roky působení pobočky v Plzni bohužel odcházeli zaměstnanci z důvodů pomalého „rozjezdu“ nové pobočky. Zaměstnanci nebyli spokojeni s komunikací s vedením z Německa, neměli plně vyhovující pracovní podmínky, správně nastavené pracovní smlouvy atd. Ke zlepšení docházelo mezi lety 2009-2010, kdy docházelo i k velkému nárůstu nových pracovníků, kteří jsou většinou ve společnosti dodnes. K velkým personálním změnám začalo docházet opět mezi lety 2010 a 2012, kdy byli recruitováni noví zaměstnanci. Současně se ale řada stávajících zaměstnanců rozhodla

pro odchod ze společnosti a to opět z důvodů nespokojenosti s komunikací se svými manažery, pocitu nevyužití vlastních schopností a pocitu stagnace vlastní kariéry. Častým důvodem byly též nevyslyšené žádosti o navýšení mzdového ohodnocení.

#### ***Návrhy ke snížení počtu odcházejících pracovníků:***

- plánování kariéry,
- častější komunikace s manažery o budoucnosti a krátkodobých cílech v dosahování pracovních výsledků a možném kariérním postupu,
- navyšování pevné složky mzdy ne pouze o inflaci, která činní ročně pouze pár procent, což je pro mnohé pracovníky neuspokojivé,
- efektivnější plánování služebních cest, častější využívání tzv. Voice IP pro komunikaci s manažery a kolegy ze zahraničí. Na některých odděleních se stále tato metoda nevyužívá – její rozšíření by bylo velice vhodné pro zaměstnance, ale také by snížilo vysoké náklady na cesty pracovníků.

### **4.3 Shrnutí návrhů ke zlepšení a inovacím**

Návrhy ke zlepšení chodu pobočky Plzeň bych shrnula do následujících bodů:

1. K zlepšení motivace pracovníků využívat metod časté komunikace a plánování kariéry, nastavení lepší hierarchie a upravení kompetencí pracovníků
2. Přehodnocení a nové navržení nabízených benefitů a mzdových ohodnocení
3. Zlepšit proces adaptace pracovníků, a to tak, aby byli přesně a častěji informováni o cílech a postupech adaptačního procesu. Aby trávili více času na pobočce v Plzni a měli tak více možností se seznámit s pracovníky, ale i s kulturou v organizaci v ČR.

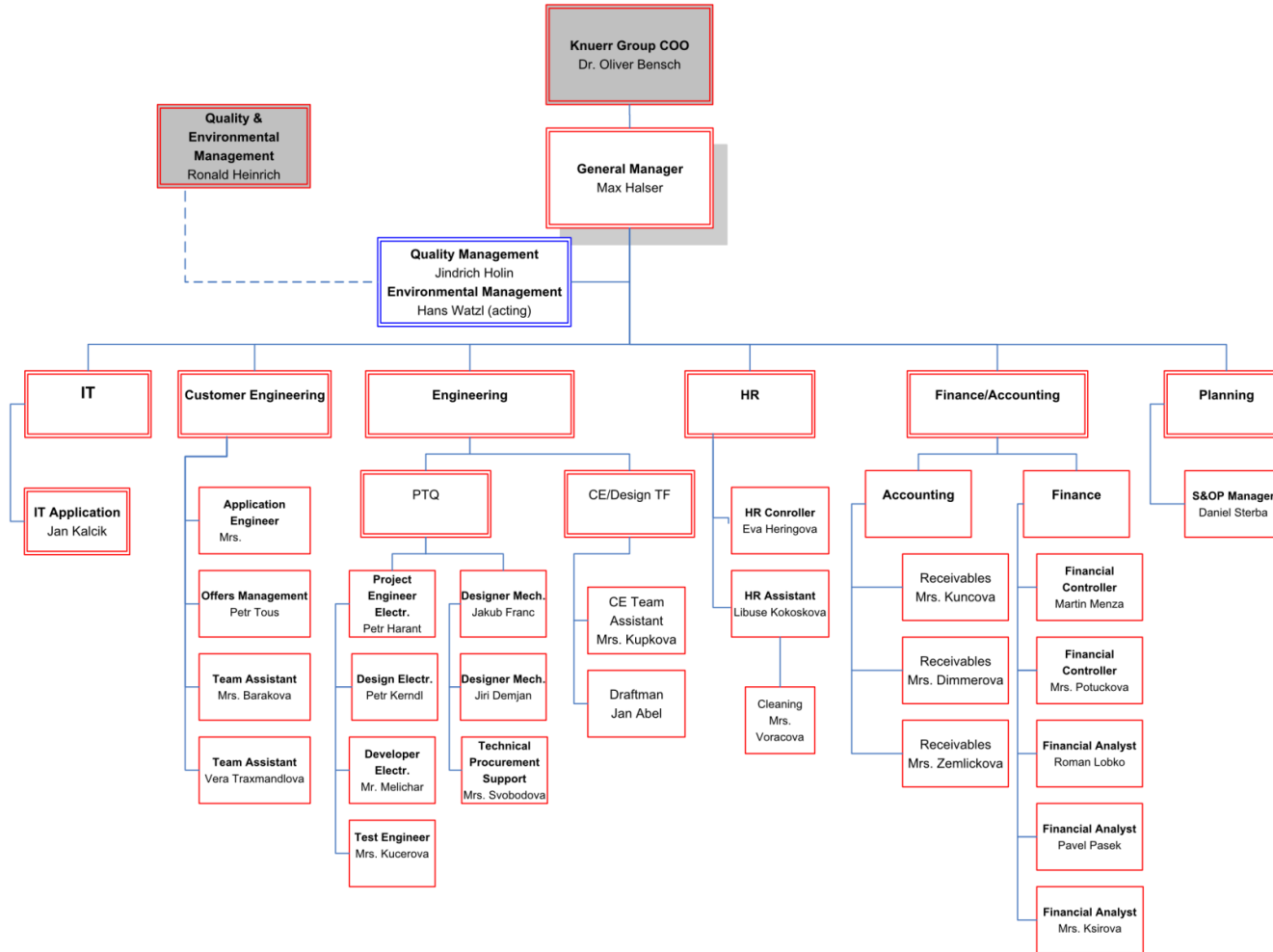
#### **4.3.1 Lepší spolupráce mezi pracovišti, pracovníky a zvýšení motivace**

Jak je známo největší vliv na motivaci pracovníků mají manažeři. Proto je třeba být v častém přímém kontaktu se svým manažerem a mít neustále zpětnou vazbu na

svůj pracovní výkon. K čemuž bohužel dochází velice těžko v případech, kdy je složitě nastavená organizační struktura (Obrázek 8). Zde je uveden příklad z roku 2010, kde je možno vidět, že pobočka v Plzni sice má svého manažera, ale všichni ostatní pracovníci jsou na stejné hierarchické úrovni. Každý zaměstnanec má svého přímého nadřízeného na zahraniční pobočce, což znamená, že může docházet k horší komunikaci vzhledem k vzdálenosti manažera. Problém též nastává tím, že každý pracovník má teoreticky dva své přímé manažery – jedním je vedoucí pobočky v Plzni a druhým manažerem je vedoucí oddělení, ve kterém pracovník působí. Ten však není vždy dostupný k telefonickému rozhovoru, či je zaneprázdněn a není možno s ním domluvit osobní schůzku. Přes aktivní plánování osobních schůzek, videokonferencí stejně nedosáhneme stejného efektu, jako při kontaktu z očí do očí.

Pobočka má svého manažera z Německa, ale ten je stále pouze prostředníkem mezi pracovníkem v České republice a kolegy ze zahraničí. Autorka práce navrhuje, že by bylo proto vhodné zamyslet nad tím, aby každé oddělení mělo svého liniového manažera, který by byl přímým nadřízeným ostatním kolegům, byl by pro ně dostupný a zároveň zprostředkoval kontakt se zahraničními kolegy. Tento liniový manažer by měl více možností poznat jak každého pracovníka lépe motivovat, měl by s ním bližší vztah a spolupráce by tím byla jednodušší a nedocházelo by k demotivaci pracovníků vlivem špatné a pomalé komunikace se zahraničím.

Obrázek 8: Organizační struktura plzeňské pobočky společnosti Knuerr s.r.o.



Zdroj: Interní zdroje Knuerr, s.r.o.

### **4.3.2 Nový bonusový systém**

Autorka práce navrhuje přehodnocení nabízených bonusů zaměstnancům v Plzni a to tak, že by zrušila příspěvek na dopravu do zaměstnání. Pro většinu zaměstnanců se jedná o zanedbatelnou částku, kterou jim můžeme nabídnout prostřednictvím lukrativnějších a žádanějších příspěvků na různá pojištění, příspěvek na penzijní spoření či možnost kulturního nebo sportovního vyžití.

Dále lze upravit kalkulaci výše 13. a 14. platu vzhledem k pracovním pozicím obsazovaným právě v Plzni. Jedná se většinou o pracovníky středního managementu a pracovníky vývojových center, není proto třeba mít tak přísně nastavené tabulky pro jejich nemocnost.

### **4.3.3 Propracovaný adaptační proces zaměstnanců**

Nový zaměstnanec by měl být nejprve důkladně seznámen s mateřskou pobočkou v Plzni. Se svými novými kolegy, pracovním prostředím a firemní kulturou. Měl by též mít možnost důkladného prostudování a vysvětlení všech položek, které nalezne ve firemním intranetu, kde nalezne veškeré potřebné dokumenty. Měl by být důkladně seznámen s hierarchií společnosti a s kompetencemi.

Personální manažer by ho měl seznámit s jeho pracovní pozicí a dále ho seznámit s jeho přímým manažerem a to prostřednictvím telekonference, popř. s novými zaměstnanci cestovat na jejich první služební návštěvu. Po obdržení pracovního plánu a plánu vzdělávání by měl též obdržet plán kariéry, krátkodobé cíle a jeho úkoly a to vše by mělo být pravidelně konzultováno za přítomnosti HR manažera, který by měl být též informován o úspěších či neúspěších zaměstnance. Opět uvádím jako hlavní bod zlepšení komunikace mezi pracovníky, manažery a zahraničními kolegy.

## ZÁVĚR

Cílem předložené práce bylo odpovědět na častou otázku, jaké je možno provádět inovace v oblasti řízení lidských zdrojů. Při hledání odpovědí bylo čerpáno z odborné literatury, byly identifikovány hlavní trendy a s tím i spojené možné inovace při řízení lidských zdrojů. Analýzou dat bylo zjištěno, že v posledních letech dochází k výrazným změnám v oblasti řízení lidských zdrojů, objevují se nové metody a postupy. Není tomu však ve všech organizacích rovnoměrně. Častěji nalezneme využívání nových řídicích trendů v pobočkách zahraničních společností než v českých podnicích. Je to dáno tím, že nadnárodní organizace přejímají postupy a způsoby své práce od zahraničních kolegů. Stejně je tomu tak i ve vybraném podniku, kde jsou procesy nastavovány dle standardů ostatních nadnárodních poboček.

Důvodem k provádění a řízení inovací v lidských zdrojích je to, že společnosti chtějí a musí dosahovat stále větších zisků. Výsledkem inovačních aktivit jsou nižší náklady vzniklé vyšší produktivitou z procesních inovací. Předpoklad, že peníze jsou tím hlavním, co ovlivňuje podané výkony či dokonce tvořivost nebo loajalitu pracovníků vůči firmě, se ukazují jako nesprávné a proto je třeba hledat nové cesty k motivaci a získávání si loajálních a spokojených pracovníků, tyto trendy jsou rozebrány v teoretické části práce.

Stěžejním cílem práce bylo analyzovat současné trendy a jejich využívání a výsledky ve vybraném podniku. Na řadě postupů při jednotlivých činnostech personální práce v podniku bylo potvrzeno jejich využívání a snahu stále se učit novým metodám a postupům. Na základě analýzy postupů ve společnosti byly zhodnoceny jednotlivé aspekty při řízení lidských zdrojů a navrženy možné doporučení ke zlepšení loajality pracovníků.

Doporučením by mohlo být pro vybraný podnik to, že jednou z nejefektivnějších metod při správném řízení lidských zdrojů je správná komunikace manažera s pracovníky. Je nutná správná motivace pracovníků, a to ne jen z hlediska finančních odměn, na kterých je třeba též provést úpravy. Zaměstnanci chtějí být chváleni, mít pocit, že patří do prosperující společnosti, mít pocit sounáležitosti a uznání od svých kolegů i manažerů, což se na jednotlivých fázích řízení dokázalo v daném podniku jako

nedostatečné. Je třeba stále vymýšlet nové a nové aktivity a postupy jak zaujmout jak stávající, tak nové potenciální pracovníky. Lidský zdroj je v tuto chvíli tím nejcennějším zdrojem konkurenceschopnosti podniků, proto je třeba si jej hýčkat a stále s ním pracovat.

Lze se domnívat, že cíl práce a to vyhodnotit proces řízení lidských zdrojů a následně navrhnout možné inovace a úpravy byl naplněn a že tato práce bude přínosným bodem k úpravě zmíněných procesů v podniku.



## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

### Monografie:

**ARMSTRONG, M. 1999.** *Personální management*. Praha : Grada Publishing, 1999. 80-7169-614-5.

**ARMSTRONG, M. 2007.** *Řízení lidských zdrojů*. Praha : Grada Publishing, 2007. 978-80-247-1407-3.

Asistentka.cz. *Druhy zaměstnaneckých bonusů*. [Online] [Citace: 27. 03 2012.]

**BÁRTOVÁ, T. 2008.** *Inovační management*. *Inovační management*. Brno : Masarykova univerzita, 2008.

**ČECHOVSKÁ, M. 2008.** *Stoučasně trendy v řízení lidských zdrojů - srovnávací studie*. Brno : Masarykova univerzita, 2008.

**DYTRT, Z. a STRÍTESKÁ, M. 2009.** *Efektivní inovace odpovědnost v managementu*. Brno : Computer Press, 2009. ISBN 978-80-251-2771-1.

**FORUM, BUSINESS LEADER. 2011.** CSR-Online. *Společenská odpovědnost firem*. [Online] 11. 09 2011. [Citace: 10. 05 2012.] <http://www.csr-online.cz/Page.aspx?home>.

**HECZKO, S. 2011.** Historie a realita dlouhodobých cyklů. *Britské listy*. [Online] 27. 06 2011. [Citace: 17. 02 2012.] <http://blisty.cz/art/59208.html>.

**JÁČ, I., RYDVALDOVÁ, P. a ŽIŽKA, M. 2005.** *Inovace v malém a středním podnikání*. Brno : Computer press, a. s., 2005. ISBN 80-251-0853-8.

**KOUBEK, J. 2001.** *Řízení lidských zdrojů - Základy moderní personalistiky*. Praha : Management Press, 2001. ISBN 80-7261-033-3.

**LUBASOVA, A. 2001.** *Personální analýza, plánování a strategie*. Brno : Masarykova univerzita, 2001.

**Managementmania.** Analýzy analytické techniky. *ManagementMania*. [Online] [Citace: 15. 02 2012.] <http://managementmania.com/analyzy-analyticke-techniky>.

**MORÁVEK, D. 2009.** Podnikatel.cz. *Jak najít a udržet si klíčové lidi ve firmě*. [Online] 15. 01 2009. [Citace: 09. 05 2012.] <http://www.podnikatel.cz/clanky/jak-najit-a-udrzet-si-klicove-lidi-ve-firme/>.

**SOKOLOVSKÝ, T. 2009.** Informace o problematice diverzity a Diversity Management. 2009.

**TIDD, J., BESSANT, J., PAVVIT, K. 2007.** *Řízení inovací*. Brno : Computer Press, a ., 2007. ISBN 978-80-251-1466-7.

**TOMEK, G., VÁVROVÁ, V. 2009.** *Jak zvýšit konkurenceschopnost firmy*. Praha : C. H. Beck, 2009. ISBN 978-80-7400-098-0.

**URBAN, J.** Marketing Media. *Motivovat lidi je nejsložitější úkol*. [Online] [Citace: 28. 03 2012.] [www.mam.ihned.cz](http://www.mam.ihned.cz).

**VLČEK, R. 2010.** *Inovace v hospodářské praxi*. Olomouc : Moravská vysoká škola Olomouc, o. p. s., 2010. ISBN 978-80-87240-42-7.

**ŽID, N. 2000.** *Trendy informatizace v oblasti Řízení lidských zdrojů*. Praha : VŠE, 2000.

## SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

OBRÁZEK 1: PŘÍKLAD NÁKRESU MENTÁLNÍ MAPY .....	14
OBRÁZEK 2: POČTY PŘIHLÁŠENÝCH PATENTŮ NA JEDNOTLIVÉ ZEMĚ.....	15
OBRÁZEK 3: UKÁZKA PRODUKTŮ PRO KONTROLNÍ STAN.....	32
OBRÁZEK 4: LETÁČKOVÁ KAMPAŇ V MHD PLZEŇ .....	34
OBRÁZEK 5: LAVIČKOVÁ KAMPAŇ PLZEŇ .....	35
OBRÁZEK 6: VELETRH PRACOVNÍCH PŘÍLEŽITOSTÍ, ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA PLZEŇ 2010 .....	35
OBRÁZEK 7: POHYB ZAMĚSTNANCŮ MEZI LETY 2008 - 2012.....	41
OBRÁZEK 8: ORGANIZAČNÍ STRUKTURA PLZEŇSKÉ POBOČKY SPOLEČNOSTI KNUERR S.R.O. ....	44

## **BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE**

**Jméno autora:** Eva Heringová

**Obor:** Manažerská studia řízení lidských zdrojů

**Forma studia:** Kombinovaná

**Název práce:** Inovace při řízení lidských zdrojů

**Rok:** 2012

**Počet stran textu bez příloh:** 40

**Celkový počet stran příloh:** 0

**Počet titulů české literatury a pramenů:** 11

**Počet titulů zahraniční literatury a pramenů:** 3

**Počet internetových zdrojů:** 6

**Vedoucí práce:** Ing. Veronika Svatošová