

ŠKODA AUTO VYSOKÁ ŠKOLA, O.P.S.

Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208T139 Globální podnikání a marketing

SOUČASNÉ TRENDY V ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Bc. Jakub SLÁNSKÝ

Vedoucí práce: Ing. Jana Pechová, Ph.D.

Tento list vyjměte a nahrad'te zadáním diplomové práce

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci vypracoval(a) samostatně s použitím uvedené literatury pod odborným vedením vedoucího práce.

Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná a v práci jsem neporušil(a) autorská práva (ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Mladé Boleslavi dne

Děkuji Ing. Janě Pechové, Ph.D. za odborné vedení diplomové práce, poskytování rad a informačních podkladů.

Obsah

Seznam použitých zkratk a symbolů.....	7
Úvod.....	8
1 Historický vývoj v řízení lidských zdrojů.....	10
1.1 Personální útvar	14
2 Současné trendy v řízení lidských zdrojů.....	16
2.1 Outsourcing.....	16
2.1.1 Personální outsourcing.....	16
2.1.2 Outsourcing zaměstnanců.....	18
2.2 Pružné pracovní režimy.....	19
2.2.1 Pružná pracovní doba.....	20
2.2.2 Sdílení pracovního místa.....	20
2.2.3 Distanční práce.....	22
2.3 Talent management	24
2.4 Management diverzity	28
2.5 Big Data	34
2.6 Personální marketing	38
2.7 Motivace a odměňování pracovníků.....	40
2.7.1 Motivace	41
2.7.2 Odměňování pracovníků.....	43
2.8 Pracovní prostředí	45
3 Analýza současné situace v České republice.....	49
3.1 Metodika výzkumu.....	49
3.2 Výzkumný vzorek	52
3.3 Analýza výsledků	53
3.3.1 Outsourcing	54
3.3.2 Pružné pracovní režimy	59
3.3.3 Talent management.....	63
3.3.4 Management diverzity.....	65
3.3.5 Big data	68
3.3.6 Personální marketing.....	70
3.3.7 Motivace a odměňování pracovníků	71

3.3.8 Pracovní prostředí	73
4 Asociace mezi jednotlivými otázkami.....	76
5 Návrhy a náměty.....	81
Závěr	89
Seznam literatury	93
Seznam obrázků a tabulek.....	101
Seznam příloh	104

Seznam použitých zkratk a symbolů

ASP	Application service provider
BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
BPO	Business process outsourcing
CNC	Computer Numeric Control
CSR	Corporate Social Responsibility
ČR	Česká republika
ČSOB	Československá obchodní banka
ČSÚ	Český statistický úřad
EU	Evropská unie
GSK	GlaxoSmithKline
HR	Human resources
HW	Hardware
IT	Informační technologie
KPI	Key Performance Indicator
PO	Požární ochrana
PR	Public Relations
THP	Technicko hospodářský pracovník
USA	United States of America
VŠ	Vysoká škola

Úvod

Personalistika je v podniku jedna z oblastí, která prochází nejrychlejším vývojem. Význam lidských zdrojů již nelze zpochybnit. Podstatou úspěchu v současném velmi konkurenčním prostředí jsou lidé. Hlavním úkolem personalistiky je zajistit dostatek kvalifikovaných a motivovaných lidí, kteří budou napomáhat k dosažení cílů organizace. K těmto účelům vznikají nové přístupy k řízení a udržení lidí. Implementace nových trendů v oblasti HR se stává nutností pro přežití společnosti a přináší konkurenční výhodu. Výhoda se týká nejen lepšího fungování v rámci společnosti a zajištění si konkurenceschopnosti na straně nabídky výrobků a služeb, ale také konkurenceschopnosti na trhu práce. V České republice se díky současně nízké nezaměstnanosti stává velmi obtížné zajistit kvalifikovaný personál. Potencionální pracovníci si tak mohou vybírat, u jaké společnosti budou pracovat a zda zůstanou loajální ke svému zaměstnavateli. Tato skutečnost vytváří tlak na společnosti a nutí je ke změnám v personalistice a tím i implementaci trendů v HR. I přes tyto podmínky se ale uvádí, že jednotlivé trendy jsou velmi často využívány jen skromně a jejich plný potenciál není využit.

Cílem této diplomové práce je popsat vybrané současné trendy v řízení lidských zdrojů a zmapovat jejich uplatňování v České republice. Samotná práce je rozdělena do pěti kapitol. Úvodní první kapitola obsahuje historický vývoj v řízení lidských zdrojů a popisuje personální útvar a jeho úlohu. Druhá kapitola se již zabývá vybranými trendy a to: outsourcing personálních činností, outsourcing zaměstnanců, pružná pracovní doba, sdílení pracovního místa, distanční práce, talent management, management diversity, big data, personální marketing, motivace a odměňování pracovníků a pracovní prostředí. Podkapitoly s jednotlivými trendy obsahují jejich popis na základě literatury a jsou doplněny dostupnými výsledky průzkumů, příklady z praxe či popisem situace v ČR.

Třetí kapitola se zabývá vlastní analýzou současné situace v ČR s cílem zjistit, zda jsou trendy popsané v teoretické části diplomové práce uplatňovány, jak jsou uplatňovány a případně zjistit důvod neuplatňování těchto trendů. Výsledkem tak je potvrzení či vyvrácení tvrzení o omezeném uplatňování jednotlivých trendů v českém prostředí. K těmto účelům byl zvolen hloubkový rozhovor a elektronické dotazování prostřednictvím dotazníku. Společnosti byly rozděleny na výrobní

a nevýrobní, což umožnilo zjištění rozdílů v uplatňování vybraných trendů. Čtvrtá kapitola zjišťuje, zda existuje mezi využívanými trendy asociace a jaká je síla souvislosti mezi zkoumanými trendy v jejich uplatňování. K těmto účelům byl využit koeficient f_i . Poslední pátá kapitola představuje návrhy a náměty k jednotlivým zkoumaným trendům na základě studia literatury a vlastního výzkumu.

1 Historický vývoj v řízení lidských zdrojů

„Řízení lidských zdrojů je 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“ (Armstrong, 2008, s. 27).

Představa o personální práci prošla ve 20. století významným vývojem. Obvykle se udávají tři vývojové etapy: personální administrativa, personální řízení, řízení lidských zdrojů. Dvořáková a kol. (2012) dále uvádí čtvrtou etapu – řízení intelektuálního kapitálu.

Na počátku 20. století vzniká péče o zaměstnance ve formě budování kantýn pro personál. Zaměstnavatelé začínají vnímat jejich osobní potřeby. V průběhu 1. světové války se začínají objevovat pracovníci, kteří se zabývají péčí o zaměstnance (Armstrong, 1999).

Od desátých až dvacátých let 20. století se začíná prosazovat **personální administrativa**. Personalistika fungovala jako pouhá služba pro řízení organizace. Převažuje zde evidenční a statistická funkce, jejíž role je dodržet pracovněprávní legislativu. Personální útvar tedy pořizoval, uchovával a aktualizoval dokumenty a informace vztahující se k zaměstnancům, které poskytoval vedení organizace. Dále vyřizoval personální záležitosti vůči státním institucím. Mezi tyto záležitosti patří uzavření pracovní smlouvy, zákonná školení či evidence za účelem odvodů zdravotního pojištění a sociálního zabezpečení. Personální práce představovala pasivní a podpůrnou roli organizace (Dvořáková a kol, 2012). Tato etapa byla založena na specializaci lidí a dělbě práce. Lidé představovali pracovní sílu, která byla přirovnávána k práci stroje. Produktivita a efektivita práce se zvyšovala tím, že práce lidí byla jednodušší. Pro zjištění ideálních pracovních postupů a ideálního času na provedení dané pracovní operace se používaly pohybové a časové studie. Tímto se mohla stanovit norma pracovního výkonu a zaměstnanci byli stimulováni úkolovou mzdou. Jednoduché pracovní úkoly umožnily zaměstnávat lidi bez kvalifikace, čímž došlo ke snížení nákladů na zaměstnance (Šikýř, 2012).

Druhou historickou etapu představuje **personální řízení**, které se v podnicích začalo vyskytovat od čtyřicátých až padesátých let 20. století. V tomto období se zvyšuje tlak na konkurenceschopnost a mění se potřeby zákazníků. Velké

společnosti, které se snaží ovládnout trh, začínají uvažovat o lidech jako konkurenční výhodě. Pro úspěch firmy bylo nutné mít schopné a motivované zaměstnance (Šikýř, 2012). V důsledku této skutečnosti se začala uplatňovat aktivní role personální práce. Ve velkých firmách vznikaly personální útvary a personální práce se stala záležitostí specialistů. Ačkoliv tyto útvary měly již vyšší pravomoce, tak bylo věnováno málo pozornosti dlouhodobým strategickým otázkám ohledně zaměstnanosti v podniku a orientace byla primárně na vnitroorganizační problémy. Personální práce v tomto období představovala především operativní řízení (Koubek, 2009).

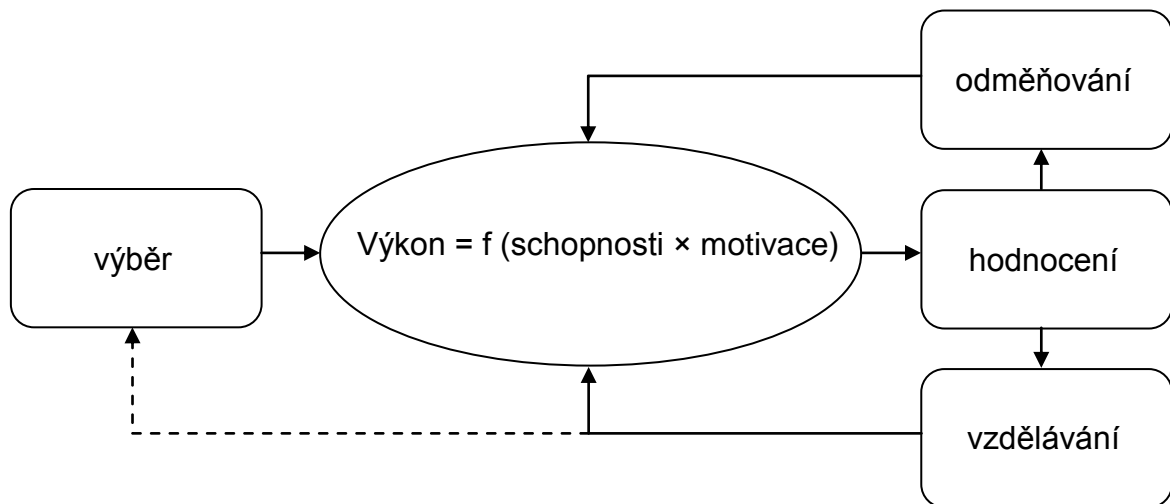
Třetí etapa **řízení lidských zdrojů** se začíná prosazovat od počátku osmdesátých let 20. století. Posun v personální práci byl vyvolán významnými změnami v podnikání. Globalizace, konkurence, nové technologie a náročnější zákazníci změnili postoj podniků k řízení a vedení lidí (Šikýř, 2012). Personální práce se již orientuje na dlouhodobý horizont a roste role liniových manažerů, kteří mají v kompetenci péči o lidské zdroje. Výraz lidské zdroje slouží k zdůraznění vzácnosti tohoto zdroje, kterému je nutné věnovat pozornost. Řízení lidských zdrojů, na rozdíl od personálního řízení, klade důraz na shodu zájmů zaměstnanců a vedení a uspokojení potřeb všech zúčastněných stran. Na amerických univerzitách byly v polovině 80. let zpracovány první modely řízení lidských zdrojů (Dvořáková a kol, 2012). Mezi tyto modely patří model shody a harvardský model. V literatuře lze najít několik druhů modelů, které nejsou vždy jednotně pojmenovány. Armstrong a Taylor (2015) uvádí model shody, harvardský model, kontextový model, 5-P model, Evropský model a „tvrdý“ a „měkký“ model. V následujícím textu jsou popsány pouze první dva modely.

Model shody někdy nazývaný také model souladu (Dvořáková a kol, 2012) či michiganský model (Šikýř, 2014) vytvořila Michiganská škola. Autoři modelu zastávali názor, že systémy řízení lidských zdrojů by měly být vzájemně provázané se strategií podniku. Základní systémy řízení lidských zdrojů jsou:

- Výběr: Získání motivovaných lidí na konkrétní pracovní místa.
- Hodnocení: Posouzení skutečného výkonu lidí se záměrem efektivního řízení.

- Odměňování: Odměňování krátkodobých i dlouhodobých výsledků pro efektivní stimulaci zaměstnanců k vykonávání dané práce.
- Vzdělávání: Soustavné rozvíjení schopností pro konkrétní práci.

Optimalizace těchto systémů vede k dosažení požadovaného výkonu organizace (Šikýř, 2014).

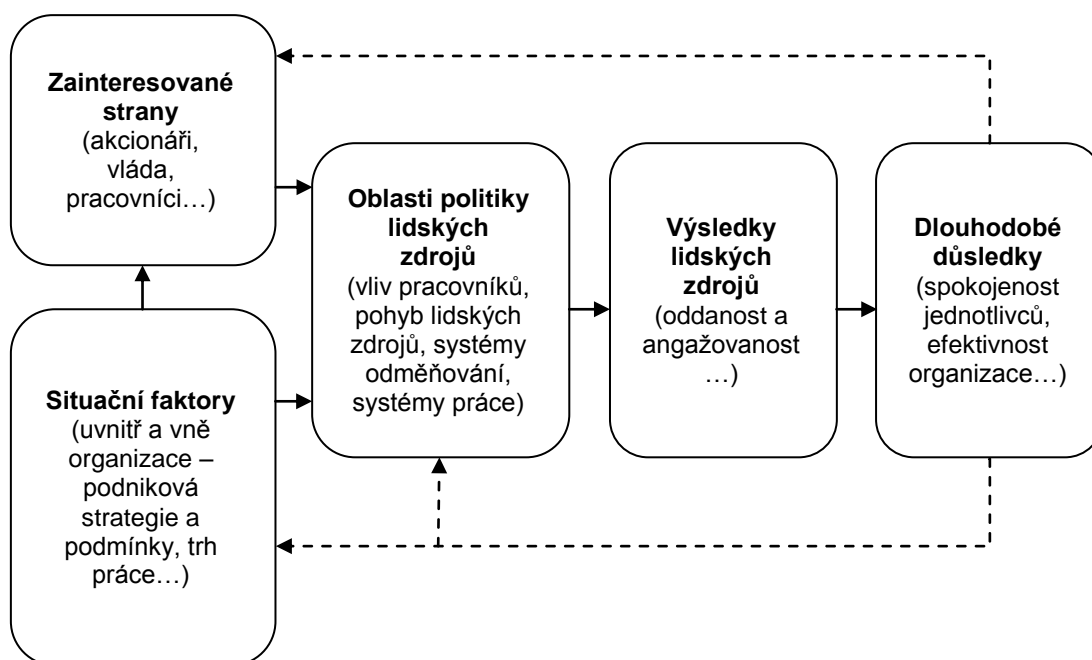


Zdroj: Šikýř, 2014, s. 36

Obr. 1 Model shody

Harvardský model je pojetí řízení lidských zdrojů, které vytvořila harvardská škola Beera a kolektivu v roce 1984. Veškerá manažerská rozhodnutí, která ovlivňují vztah mezi podnikem a zaměstnancem, definuje tento model jako řízení lidských zdrojů. Beer vyzdvihuje význam liniových manažerů. Generální ředitelé vytváří filozofii, jak si přejí zapojení a rozvoj zaměstnanců v podniku. Tato filozofie následně napomáhá, aby personální činnosti nebyly pouhé nekoordinované aktivity a docházelo tak k výkonnosti podniku v dlouhodobém horizontu (Dvořáková a kol., 2012). Dle Armstronga (2008) má model řízení lidských zdrojů dva typické rysy a to:

- Liniovní manažeři přijímají vyšší odpovědnost za propojenost personální politiky se strategií podniku.
- Personální útvar musí definovat politiku a zásady, které usměrní činnosti řízení lidských zdrojů, tak aby nebyly protichůdné.



Zdroj: vlastní zpracování dle Beer a kol. (1984) in Armstrong (2008)

Obr. 2 Harvardský model

Politika řízení lidských zdrojů je ovlivněna zainteresovanými stranami a působením situačních faktorů. Tato politika vytváří výsledky lidských zdrojů, které mají dlouhodobé důsledky a ty zpětně ovlivní zájmy zainteresovaných stran, politiku lidských zdrojů a situační faktory (Šikýř, 2014).

Na koncepci řízení lidských zdrojů panují i kritické názory. Někteří poukazují na manipulační možnosti této koncepce, kde se předpokládá uznání zájmů všech zúčastněných stran, ale v realitě dochází k pouhému vykořisťování zaměstnanců. Vedení nutí zaměstnance akceptovat cizí hodnoty, které ale mohou být proti jejich zájmům (Vojtovič, 2011). Dle Guesta je řízení lidských zdrojů pouhý optimismus založený na slibech a očekávání (Guest, 1991 in Vojtovič, 2011).

Čtvrtá etapa **řízení intelektuálního kapitálu**, kterou uvádí Dvořáková a kolektiv (2012) vzniká u určitých organizací, kde jsou zaměstnanci chápáni jako zdroj budoucích hodnot. Intelektuální potenciál dokáže vytvářet inovace a tím organizace může odlišit své produkty a služby od konkurence a stát se ojedinělou. Zaměstnanci se tak stávají intelektuálním kapitálem či lidským kapitálem, který vyžaduje být měřen. Měření je ale velmi obtížné, neboť zahrnuje znalosti a zkušenosti zaměstnanců, u kterých záleží na jejich ochotě je využít ve prospěch

společnosti. Zaměstnavatel může investovat do rozvíjení lidského kapitálu a nárokovat si výsledky svých zaměstnanců. Nelze však zjistit, zda potenciál zaměstnance je využit naplno a zajistit, aby z této investice neměla prospěch i jiná společnost v případě, že zaměstnanec k této společnosti odejde. Intelektuální kapitál vlastní všechny společnosti a je pro ně ojedinělý, proto je složité stanovit obecné normy pro hodnocení intelektuálního kapitálu. Nicméně v podnikové praxi se například měří, kolik dní v daném roce je věnováno na rozvoj manažerů a kolik je na tento rozvoj vyhrazeno. V čase lze sledovat vývoj produktivity na investicích do lidského kapitálu. V případě, že podnik zaostává za ostatními, tak je vhodné přehodnotit politiku vzdělávání a rozvoje.

1.1 Personální útvar

Personální útvar je pracoviště, které je zaměřené na řízení lidských zdrojů. Úkolem tohoto pracoviště je zabezpečit odbornou, metodologickou, poradenskou, organizační, usměrňovací a kontrolní funkci. Útvar poskytuje služby v oblasti personální práce nejen vedoucím pracovníkům, ale i ostatním zaměstnancům. Dále spolupracuje s vnějšími institucemi, jako je například trh práce. Personální útvar se musí zabývat specifickými úkoly (Koubek, 2009):

- Formulovat personální strategii a politiku společnosti.
- Radit a usměrňovat vedoucí pracovníky, kteří se podílejí na personální práci. Vést je k realizaci personální strategie a politiky společnosti. Personální útvar slouží k vypracování a vylepšování zásad práce s personálem (zásady stylu vedení, zásady odměňování atd.).
- Určit případné dopady změn v organizaci do oblasti práce a poskytovat vedení návrhy vztahující se k otázkám personální práce. Uvedení nové technologie může znamenat zvýšení či snížení potřeby pracovníků s různou kvalifikací.
- Zajistit v provozu personální činnosti, které jsou nutné pro personální práci. Dbát na metodiku a koordinaci.

Zda založit v podniku personální útvar či ne, záleží na řadě okolností: počtu pracovníků, životní fázi podniku, rozsah činností podniku, kvalifikační a motivační úrovni zaměstnanců, organizační struktuře, uplatňovaném systému řízení,

podmínky na trhu práce atd. Personální útvar poskytuje péči o rozvoj lidského kapitálu a zlepšuje jeho využití s cílem zlepšování výkonu zaměstnanců a celé organizace (Váchal, Vochozka a kol., 2013).

V posledních letech je trend outsourcovat personální práci, což vede ke zmenšování personálních útvarů. Tento trend je popsán v další části diplomové práce včetně dalších vybraných trendů.

2 Současné trendy v řízení lidských zdrojů

Posledních několik let je kladen čím dál tím vyšší důraz na lidské zdroje z důvodu nedostatku dostatečně kvalifikovaných pracovníků. Na základě studia literatury, diskuse s odborníky na dané téma a doporučení vedoucí práce byly zvoleny následující trendy v oblasti HR, které jsou v posledních několika letech často předmětem debat a umožní organizacím konkurenceschopnost nejen na trhu práce. Vybranými trendy jsou: outsourcing personálních činností, outsourcing zaměstnanců, pružná pracovní doba, sdílení pracovního místa, distanční práce, talent management, management diverzity, big data, personální marketing, motivace a odměňování pracovníků a pracovní prostředí.

2.1 Outsourcing

Outsourcing se běžně nepřekládá, ale občas se můžeme setkat s českou verzí externí zajištění. Outsourcing je zajištění podpůrných a vedlejších činností externími dodavateli na základě smluvního vztahu. Opakem je insourcing, kdy se aktivity vykonávané původně externí firmou včlení dovnitř organizace. Rozhodnutí mezi insourcingem a outsourcingem je závislé na jejich efektivnosti.

2.1.1 Personální outsourcing

Personální služby, které dříve byly brány za výhradní věc podniku, jsou nyní běžně poskytovány externími dodavateli. Outsourcing se často využívá pro služby v oblastech: vzdělávání zaměstnanců, BOZP, mzdové agendy či získávání pracovníků. Personální útvary mají mnohdy v kompetenci i jiné činnosti jako je stravování zaměstnanců nebo správu budov. Tyto činnosti jsou také velmi často přenechávány externím podnikům (Armstrong, 2008).

Studie od Towers Perrin z roku 1992 uvádí tři hlavní důvody outsourcingu (Laabs, 1993):

1. Outsourcing umožňuje zaměření se na core business neboli hlavní předmět podnikání.
2. Externí firma může být levnější a nabízet vyšší kvalitu.
3. Vznikne přístup k lepším technologiím a zkušenostem.

Jako další důvod outsourcingu HR se uvádí zvyšující se zatíženost personálního útvaru. Ve většině případů se podniky řídí heslem, že pokud danou činnost umí dodavatel lépe a kvalitněji než my, tak jsou outsourcovány.

Tab. 1 Důvody proč v USA a ČR je využíván outsourcing

Důvod	ČR	USA
Redukce a kontrola nákladů.	70%	50%
Lepší soustředění na core business.	35%	45%
Nedostupnost vnitřních zdrojů.	35%	35%
Uvolnění zdrojů na jiné účely.	30%	30%
Přestup k prvotřídním technologiím.	15%	30%

Zdroj: vlastní zpracování dle Stýblo, Urban, Vysokajová (2009)

Outsourcingové firmy nabízejí několik úrovní outsourcingu od pouhé administrativy až po komplexní outsourcing personálních činností (Walker a kol., 2003):

Model **vnitropodniková administrativa** – personální administrativa probíhá výhradně interně. Podniky mohou využít outsourcing v podobě zakoupení komerčních produktů pro své systémy, ale správu a řízení těchto systémů si ponechávají a to včetně zanášení dat do těchto systémů.

Dodavatel služeb aplikačních programů (ASP) jedná se o firmy, které mají vlastní HW, operační systémy, zajišťují propojení HW a spravují aplikace, které modifikují dle přání zákazníka. Zákazník ale i nadále obstarává zanášení dat, jejich zpracování, komunikaci se zaměstnanci či toky práce.

Základní outsourcing podnikových procesů (základní BPO) – dodavatel zajišťuje služby jako v modelu ASP, ale navíc také obstarává zanášení dat do systému, toky práce a základní transakční procesy.

Rozšířený outsourcing podnikových procesů (rozšířené BPO) – v tomto modelu dodavatel služeb zajišťuje navíc přímou komunikaci se zaměstnanci. K těmto účelům může využívat například call centra. Tyto služby využívají často firmy, které mají administrativně náročné personální programy, či mají pracovníky rozprostřené po celém světě a nemají tak přímý kontakt se specialistou z personálního oddělení. Podnik si ponechává personální specialisty.

Nejvyšší úroveň představuje **komplexní outsourcing personálních činností**, který je zatím pouhou dalekou budoucností. V tomto případě by se celý personální útvar přestěhoval do externí firmy. Zákazník následně rozhoduje jen na vyšší strategické úrovni, kdy určuje směr personální činnosti. O nestrategické činnosti se pak stará dodavatelská firma.

Na počátku 21. století velmi roste zájem o outsourcing, což je v první řadě způsobeno tím, že velké americké firmy tuto strategii úspěšně využívali již po nějakou dobu. Toto potvrzuje i studie 165 společností provedenou The Conference Board¹ v USA, která uvádí, že 90 % z těchto společností by znovu využilo outsourcing HR funkcí a to i navzdory všem výzvám, kterým byly nuceni čelit (Sanders, Sansbury, 2003).

2.1.2 Outsourcing zaměstnanců

Běžnou formou outsourcingu nejen v zahraničí, ale i v ČR, se stává pronájem zaměstnanců. Dočasní zaměstnanci či temporary help se stávají velmi oblíbení a to z důvodů: minimálních nákladů na nábor, okamžitému přístupu k lidem s vhodnou kvalifikací, mzdová a personální agenda spadá pod outsourcingovou firmu, jedná se o nákup služeb, takže dochází ke snižování mzdových nákladů a roste produktivita práce, neboť se počítá na zaměstnance. Nevýhodou je pak cena těchto externích zaměstnanců, kteří jsou dražší o poplatek personální agentuře proti interním zaměstnancům (Stýblo, 2005).

Zaměstnanci mají uzavřený pracovní poměr s agenturou práce, která je následně umisťuje ke svým klientům k výkonu práce. Jakmile klient již nepotřebuje zaměstnance, tak je „vrací“ personální agentuře, která pro ně hledá další práci. V praxi se běžně stává, že pokud se pracovník osvědčí, tak ho klient přijímá mezi své interní zaměstnance. V českém prostředí je ale agenturní zaměstnávání nejčastěji využíváno u málo kvalifikovaných profesích a v oblastech s vysokou sezónností (Evangelu, Juříčka, 2013).

V roce 2002 byl v ČR dle Výzkumného ústavu práce a sociálních věcí (2004) podíl pracujících pod agenturou práce 0,9 %. HRM (2006) v svém článku uvádí, že nabídka zkrácených úvazků a dočasných pracovních míst jako záskok za pracovníky na rodičovské dovolené či výpomoc při výrobních špičkách v ČR

¹ The Conference Board je nezisková organizace provádějící ekonomické a obchodní průzkumy.

roste. Agentury často slouží k vyzkoušení daného pracovníka dřív, než ho samotná společnost přijme do kmenových zaměstnanců. Tento systém na zkoušku se využívá především u dělnických pracovních pozic, ale stále častěji i u administrativních pozic jako jsou asistentky či recepční. Tento trend neměl vynechat ani technicky zaměřené odborníky či zkušené manažery.

2.2 Pružné pracovní režimy

Rodiče malých dětí potřebují čas, aby je mohli odvézt do školy nebo školky. Zaměstnanci, kteří mají staré rodiče, potřebují čas pro každodenní péči o ně. Na tyto potřeby reagují pružné pracovní režimy, které umožňují lépe zkombinovat rodinný život s pracovním.

Mezi hlavní výhody těchto režimů se uvádí, že zaměstnance motivují, zvyšují jejich spokojenost a produktivitu a dochází ke snížení absencí a fluktuace (Javitch, 2006).

Dle Koubka (2009) se flexibilní pracovní režimy dělí na flexibilitu délky pracovní doby (zkrácená pracovní doba, smlouva na roční počet pracovních hodin) a flexibilitu umístnění pracovní doby.

Machovcová (2008) uvádí, že v českém prostředí programy sladování života s prací v podnicích neexistují a flexi opatření (flexibilita délky pracovní doby a flexibilita umístnění pracovní doby) existují pouze ve výjimečných případech. Ve většině případů se jedná o individuální dohody zaměstnance se zaměstnavatelem. Flexibilita ve většině případů funguje tak, že zaměstnanec přesto musí být neustále k dispozici. Dále jsou tyto režimy určeny především ženám a tak dochází k upevňování jejich tradiční pozice.

Důležitost flexibility dokazuje průzkum společnosti Hays (2016), kde se respondentů dotazovali, jaké by ocenili benefity. Na 1. místě se umístila se 73 % respondentů flexibilní pracovní doba a dovolená navíc. Na 2. místě home office s 66 % respondentů.

V následujících podkapitolách diplomové práce jsou popsány režimy s flexibilitou umístnění pracovní doby.

2.2.1 Pružná pracovní doba

Pružná neboli flexibilní pracovní doba zahrnuje dva časové úseky – základní a volitelnou pracovní dobu. Začátek a konec těchto úseků určuje zaměstnavatel. Zaměstnanec je povinen být na pracovišti v rámci základní pracovní doby a během volitelné pracovní doby si sám volí začátek, případně i konec pracovní doby. Průměrná týdenní pracovní doba musí být splněna ve vyrovnávacím období, které si volí zaměstnavatel, ale nesmí přesáhnout 26 týdnů. Případná kolektivní smlouva může vyrovnávací období prodloužit až na 52 týdnů. Denně pak zaměstnanec nesmí pracovat déle než 12 hodin (Zákoník práce, 2006).

Pružná pracovní doba může vypadat například takto: firma XY pracuje od 6:00 do 20:00. Základní pracovní doba je od 8:00 do 13:00, kdy zaměstnanec má povinnost být na pracovišti. Z toho vyplývá, že volitelná pracovní doba je od 6:00 do 8:00 a od 13:00 do 20:00. V této volitelné části již záleží na zaměstnanci, jak si hodiny odpracuje.

Zaměstnavatelé si již začínají uvědomovat důležitost vyváženosti pracovního a rodinného života pro zaměstnance. Pružnou pracovní dobu začala využívat i firma Bayer ČR. Dle HR ředitelky Silvie Konaré jsou zaměstnanci spokojenější, klidnější a lépe koncentrovaní (Machálková, 2012).

Čeští zaměstnanci stále více hledají možnosti jak lépe skloubit pracovní a osobní život a tak často dají přednost flexibilní pracovní době před vyšším platem (Hanžlová, 2016).

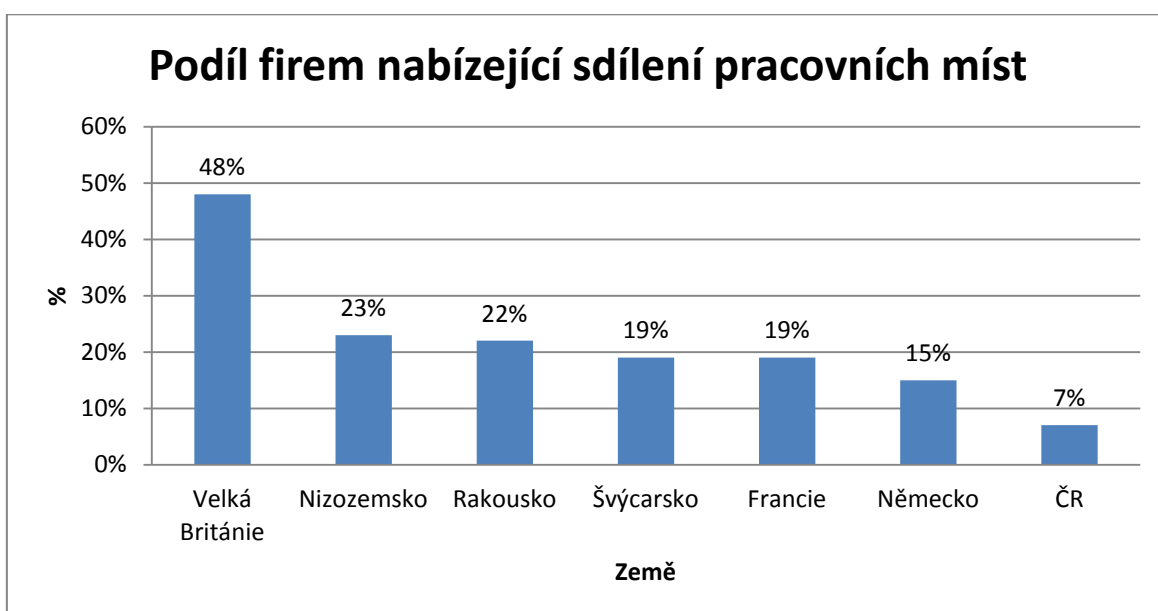
2.2.2 Sdílení pracovního místa

Sdílené pracovní místo, nebo také velmi často používané job sharing, je sdílení pracovních úkolů dvěma případně více osobami. Tento koncept pravděpodobně vznikl ze zjištění, že ženy nechtěly po skončení mateřské dovolené nastoupit na plný úvazek, ale i přesto chtěly pokračovat v kariéře. Z důvodu, že si firmy nepřály přijít o své talenty a investice do zaměstnance, vytvořily systém dělení práce. Nicméně tento systém je dnes hojně využíván i muži, kteří vyhledávají další práci jako přivýdělek či lidmi, kteří kombinují tento stálý příjem s poradenskými činnostmi (Foot, Hook, 2002).

Zákoník práce tento pracovní závazek nijak přímo neupravuje. Ve většině případů je způsob zaměstnávání řešen zkrácenými úvazky (§80 zákoník práce). Sdílení

práce závisí na domluvě zaměstnavatele se zaměstnanci. Sdílení může mít tedy podobu rozdělení si dnů v týdnu nebo rozdělení si každého pracovního dne mezi zaměstnanci.

Česká republika patří do podprůměru EU ve využívání job sharingu. V ČR využívá sdílení pracovního místa pouze 7 % firem. V zahraničí se tento trend ale velmi rozmáhá, například v Německu využívá job sharing již 15 % firem a ve Velké Británii je to dokonce 48 %. Ve většině případů se jedná o administrativní pozice (Fleximetr, 2015b). V českém prostředí tento trend úspěšně využívá například společnost ČSOB, kde je sdílena pozice event manažerky (Fleximetr, 2015a).



Zdroj: vlastní zpracování dle Fleximetr, 2015b

Obr. 3 Podíl firem nabízející sdílení pracovních míst

Rostoucí oblibu sdílení pracovních míst také ukazuje průzkum, kde tento způsob práce označilo jako atraktivní 37 % zaměstnavatelů a 36% zaměstnanců (Fleximetr, 2015b).

Mezi hlavní výhody tohoto konceptu patří motivace zaměstnanců, levné zavedení a udržení si talentů ve firmě. Organizace mají ale často strach z možných konfliktů mezi pracovníky a vyšší administrativní zátěže.

2.2.3 Distanční práce

Distanční práce představuje takový pracovní režim, kde zaměstnanec nedochází pravidelně na pracoviště, ale pracuje z domova, u zákazníka apod. Distanční práce by neměla být zaměňována za domácí práci, kde je člověk placen od kusu – například navlékání korálků (Foot, Hook, 2002).

Distanční způsob práce může mít mnoho variant, kdy zaměstnanec musí být dosažitelný během své běžné pracovní doby nebo jen v určitou dobu, případně docházet na pracoviště určité dny (Koubek, 2009). Vždy záleží na dohodě mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem. Samotná práce pak probíhá hlavně prostřednictvím telefonu, faxu, počítače a internetového připojení.

Běžně se můžeme setkat s pojmy homeworking, teleworking nebo home office. Výrazy homeworking a home office poukazují na fakt, že práce je vykonávaná z domova. Výraz teleworking se skládá ze dvou slov a to z řeckého „tele“ což znamená „daleko“ a anglického „work“ neboli „práce“. Pod slovem teleworking se neskrývá tedy pouze práce z domova, ale práce odkudkoliv mimo pracoviště.

Zákoník práce neobsahuje pojem práce z domova či práce na dálku. Na práci z domova se uplatňuje ustanovení § 317, kdy zaměstnanec nepracuje na pracovišti zaměstnavatele. Jedná se o standardní pracovní poměr, ale nevztahuje se na něj úprava rozvržení pracovní doby. Jelikož v legislativě není přímá úprava této práce, tak se sjednávají konkrétné podmínky přímo v pracovní smlouvě, interní směrnici případně inomínátní smlouvou². Zaměstnanci nepřísluší mzda, plat nebo náhradní volno za přesčasy a za práci o svátcích. Příplatek zaměstnanci náleží ale v případě práce o víkendu nebo v noci (Doušová, 2015). Nyní se chystá novela zákoníku práce, kde by již práce z domova měla být definována. Zaměstnavatel by měl povinnost poskytnout zaměstnancům pracovní vybavení a uhradit technické a energetické náklady. Dále by mělo dojít k upřesnění podmínek BOZP v případě práce z domova. Pracovníkům by se pak dotkla změna v povinnosti chránit firemní data (Hovorková, 2016). Novela zákoníku je zatím v připomínkovém řízení a na jaře 2017 by měla být projednána vládou. Dle mého názoru v případě schválení novely zákona v této podobě může

² Jedná se o nepojmenované smlouvy, které nejsou v zákoně výslovně upravené.

dojít k omezování nabídek práce z domova zaměstnavateli z důvodu vyšších nákladů.

Následující tabulky shrnují výhody a nevýhody práce z domova z pohledu zaměstnance a zaměstnavatele.

Tab. 2 Výhody a nevýhody práce z domova z pohledu zaměstnance.

Výhody pro zaměstnance	Nevýhody pro zaměstnance
Úspora času a nákladů, neboť odpadá dojíždění do práce.	Náklady na vytvoření vlastního pracovního místa a náklady na pracovní prostředky.
Flexibilita. Od pracovníků není většinou vyžadováno být celou běžnou pracovní dobu doma.	Ztráta sociálního kontaktu a vznik pocitu izolace.
Možnost se starat se o domácnost a děti.	Nároky na sebekázeň.
	Nerespektování práce z domova rodinou a okolím.
	Ne úplně ideální komunikace s kolegy.

Zdroj: vlastní zpracování dle Zikmund (2011)

Tab. 3 Výhody a nevýhody práce z domova z pohledu zaměstnavatele.

Výhody pro zaměstnavatele	Nevýhody pro zaměstnavatele
Úspora nákladů na prostory, vybavení a energii.	Obtížnější motivace zaměstnanců, neboť manažer nemá přímý kontakt s těmito pracovníky.
Práce z domova může zaměstnance motivovat.	Klade vyšší nároky na management.
Možný nárůst produktivity. Zaměstnanci většinou chtějí mít práci co nejdřív hotovou.	Zaměstnavatel může ztrácet pocit kontroly nad výkony svých zaměstnanců.
Zvyšuje se ochota pracovat přesčas.	Vyšší nároky na IT a telekomunikační technologii.
Vytrácí se šíření špatné nálady v kolektivu.	
Možnost získat levnou pracovní sílu. Pracovníci mohou být z oblastí, kde jsou nižší mzdy.	
Zaměstnanec si plně přizpůsobí své pracoviště.	

Zdroj: vlastní zpracování dle Zikmund (2011)

Dle Českého statistického úřadu (2015a) umožňovalo v roce 2008 práci z domova pomocí informační a komunikační technologie³ 18 % podniků a 2,3 % zaměstnanců takto z domova pracovalo. V roce 2014 již tento koncept umožňovalo 30 % podniků a pracovalo takto 4 % zaměstnanců. Výzkumný projekt METR 2015 uvádí, že práci z domova hodnotí jako atraktivní 92 % zaměstnanců a 40 % zaměstnavatelů (Fleximetr, 2015b).

2.3 Talent management

Lidské zdroje a jejich znalosti pro mnoho organizací představují klíč ke konkurenceschopnosti. Je zde proto nutné klást důraz na rozvoj zaměstnanců, jejich znalosti a dovednosti. Cílem organizace by mělo být získat talentované zaměstnance, ale také neopomíjet talenty, kterými již disponuje (Urbancová, Vnoučková, Smolová, 2016). Pojmy boj o talenty, či válka o talenty, se objevují již po roce 1990, ale samotná koncepce řízení talentů vzniká až po roce 2000. Organizacím v Evropě hrozí v blízké době velký úbytek talentovaných zaměstnanců, za což může především stárnutí populace, ubývání počtu pracovníků na trhu práce a změny v očekávání těchto pracovníků. Pokud podniky chtějí zamezit úbytku počtu talentů, tak musí změnit jejich řízení. V budoucnu se již firma nebude moci zaměřovat jen na zaměstnance s výbornými výsledky a na vedoucí pracovníky. Nicméně firmy zatím talent management spojují především s klíčovými zaměstnanci (Zíková, 2010).

Dle průzkumu z roku 2015 je talent management v ČR a na Slovensku pouze v začátcích a nejedná se o prvořadý zájem. Talent management je nový koncept ve střední a východní Evropě. Pro implementaci je také významná velikost podniku. Talent management je preferován jako moderní přístup velkými podniky, kde je potřeba talentů vyšší než v malých podnicích. Malé a střední podniky tak řeší talent management spíše okrajově nebo vůbec (Egerová, Lančarič, Eger, Savov, 2015).

Význam talent managementu v ČR zdůrazňuje Horváthová (2010) ze dvou důvodů: stárnutí populace a odliv mozků do zahraničí. Její průzkum využití talent managementu organizacemi v Moravskoslezském kraji také potvrzuje nízké

³ Český statistický úřad definuje práci z domova jako druh práce, kdy zaměstnanec vykonává celou nebo část práce z domova a k předávání výsledků své práce využívá informační a komunikační technologie. Zaměstnanec musí takto vykonávat svou práci minimálně půl dne v týdnu.

uplatňování tohoto trendu. Dle výzkumu koncem roku 2009 uplatňovalo talent management pouze 3,8 % oslovených firem. Nicméně celkově tyto firmy hodnotily využití talent managementu jako přínosné. Uváděným hlavním důvodem nevyužití talent managementu byla neznalost o pojmu talent management a nedostatek zdrojů (finanční, personální) k aplikaci talent managementu.

Neexistuje žádná jednomyslná definice řízení talentů. Jedna z možností jak tuto koncepci definovat je tato:

„Řízení talentů znamená používání vzájemně propojeného souboru činností, které mají zabezpečit, aby organizace přitahovala, udržovala si, motivovala a rozvíjela talentované lidi, které potřebuje v současnosti a bude potřebovat i v budoucnosti. Cílem je zajistit tok talentů a uvědomovat si, že talenty jsou hlavním zdrojem organizace“ (Koubek, 2009, s. 29).

Problém ale vzniká v pochopení, co je talent. Někteří uvádějí, že se jedná o výjimečně schopného pracovníka, který má značný potenciál a může ovlivnit výkon podniku. Toto pojetí počítá pouze s klíčovými jedinci. Jiní zastávají názor, že každý pracovník má talent, akorát někdo větší a někdo menší. Přispění k výkonnosti podniku pak závisí i na míře rozvíjení jeho talentu (Koubek, 2009). Koncepce řízení talentů by ale neměla být zaměřena pouze na jedince, ale také na spojování těchto talentovaných lidí do týmů a vytvářet tak talent týmu a organizace (Koubek, 2008).

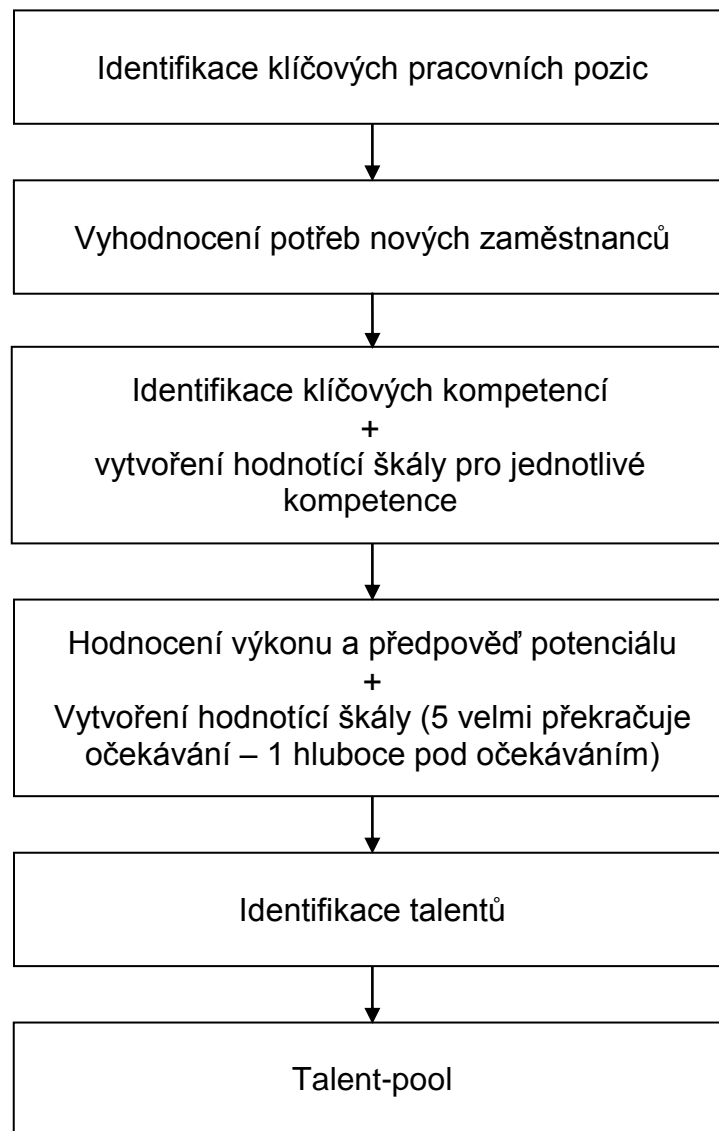
Pro efektivní práci s talenty je nutné mít strategii talent managementu, která bude korespondovat se strategií organizace. Následně se prostřednictvím strategie řízení lidských zdrojů stanoví, které aktivity talent managementu se budou realizovat. Cílem je zabezpečit talent-pool, neboli fond talentovaných, kvalifikovaných a oddaných zaměstnanců, kteří jsou schopni napomáhat k dosažení cílů podniku (Horváthová, 2010).

Pro zabezpečení adekvátního talent-poolu jsou tři hlavní skupiny procesů a to získání, rozvoj a udržení talentů.

Získání

Nejprve musí podnik určit pracovní pozice, které jsou kritické pro dosažení cílů organizace. Pokud by takovéto pozice zůstaly neobsazené, došlo by k narušení fungování podniku. Organizace musí vyhodnotit, zda již má kompetentní

zaměstnance pro tyto pozice nebo je musí nalézt. Talenty může vyhledat jak ve vnitřních zdrojích tak v externích. Dalším krokem je identifikovat klíčové kompetence organizace (např. komunikace, kreativita, inovace, technická kvalifikace), které jsou nutné pro úspěch podniku. Jedná se o faktory, které zajišťují úspěch a odlišnost podniku od konkurence. Vytvoří se hodnotící škála a jednotlivé kompetence se ohodnotí a obodují dle jejich významnosti pro podnik. Každá pracovní pozice je posouzena dle hodnotící škály podle její náročnosti. Poté následuje zhodnocení skutečného výkonu a perspektiva potenciálu zaměstnanců. Tento systém může být využit jak pro vyhledávání talentů uvnitř podniku, tak zvenku. Pro zhodnocení výkonu jednotlivců se většinou používá hodnotící škála, jak zaměstnanci splňují očekávání. U vnějších zdrojů se pak hodnotí, jak si kandidáti vedli v porovnání s ostatními. Metod pro hodnocení pracovníka je mnoho například: assesment center, 360° zpětná vazba či testy pracovní způsobilosti. Po zhodnocení výkonu a potenciálu zaměstnance dochází k vytvoření talent-poolu. Komunikace podniku by měla vždy probíhat tak, aby zaměstnanci věděli, že do programu pro talenty se může dostat kdokoliv (Horváthová, 2010).



Zdroj: vlastní zpracování dle Horváthová 2010

Obr. 4 Získávání talentů

Rozvoj talentů

Programy vzdělávání a rozvoje jsou velmi významné pro rozvoj talentů. Zabezpečují prohloubení a rozšíření dovedností a schopností, které jsou nutné pro dosažení cílů organizace. Zvyšuje se oddanost talentovaného personálu, neboť se jedná o příležitost profesního růstu a postupu (Armstrong, 2008).

Udržení talentů

Dalším procesem je si zaměstnance udržet, aby neměli sklon odcházet a chtěli v organizaci pracovat. Pro tyto účely by se podnik měl stát atraktivním zaměstnavatelem a vytvářet „skvělé pracoviště“.

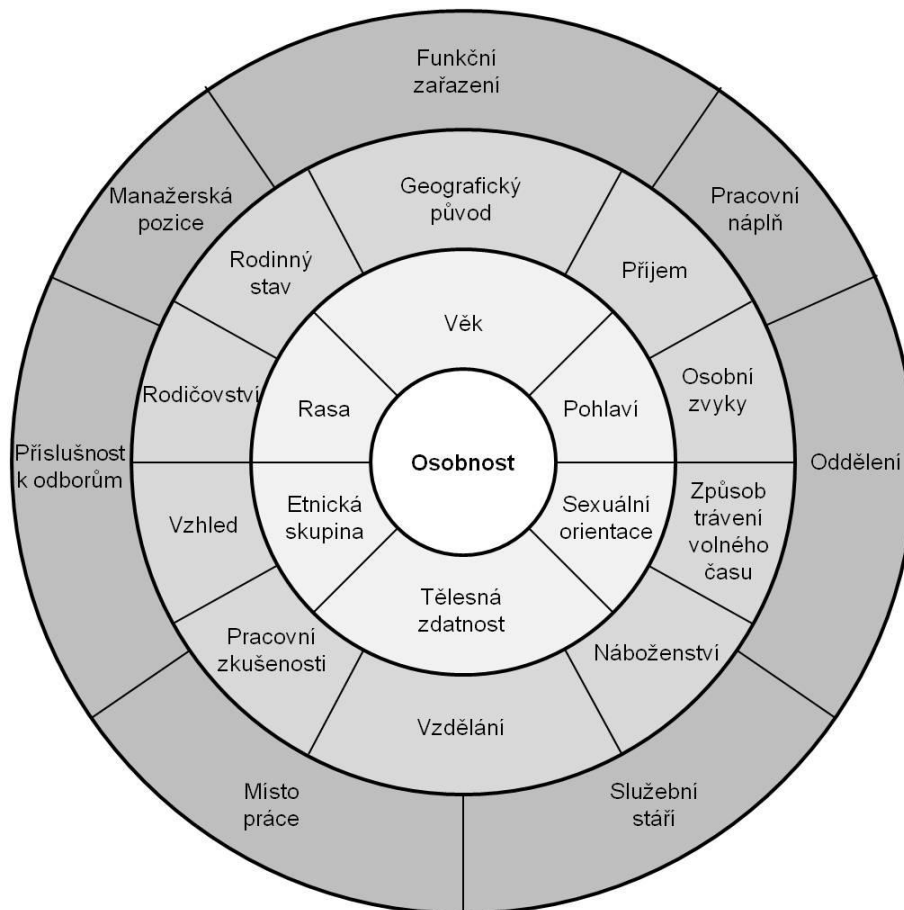
Armstrong (2008) uvádí, že hlavní faktory ovlivňující stabilizaci jsou:

- pověst společnosti,
- získávání, výběr a rozmisťování pracovníků,
- styl vedení lidí,
- příležitosti rozvoje a výcviku,
- uznání a odměňování.

2.4 Management diverzity

Rostoucí globalizace a stárnutí populace vyžaduje vyšší interakci mezi lidmi z odlišných prostředí. Tito lidé jsou různí – mají různou kulturu a zvyky a proto zde vzniká prostor pro tzv. diversity management.

Diverzitu můžeme přeložit jako rozmanitost či různorodost a skládá ze čtyř vrstev: osobnost, interní dimenze, externí dimenze a organizační dimenze (Gardenswartz, Cherbosque a Rowe, 2008). Jádrem tohoto modelu je osobnost, která představuje vrozené vlastnosti. Vnitřní dimenze jsou aspekty našeho života, na které máme malý nebo žádný vliv. Vnější dimenze popisuje vlivy společnosti a vlastní životní zkušenosti. Čtvrtá poslední vrstva zahrnuje postavení a zkušenosti v rámci organizace (Diversity institute, 2016).



1. vrstva – osobnost
2. vrstva – interní dimenze
3. vrstva – externí dimenze
4. vrstva – organizační vrstva

Zdroj: vlastní zpracování dle Gardenswartz a Rowe (2003) in Gardenswartz, Cherbosque a Rowe (2008)

Obr. 5 Úrovně diverzity

Podstatou diverzity managementu je uznání, akceptování a ocenění rozdílů mezi lidmi. Jedná se o manažerský přístup, který prosazuje různorodost na pracovišti, čímž se dosahuje vyšší výkonnosti organizace. Management různorodosti se promítá do různých oblastí v daném podniku a záleží na konkrétním přístupu manažera (Teturová, Brodský, 2008).

Přístup k zavádění diverzity se v průběhu historie měnil. V letech 1960 a 1970 vzniká opatření k zajištění rovnoprávnosti. Jednalo se o vytvoření odlišného přístupu organizací k znevýhodněným skupinám při jejich zaměstnávání. Vytváří se antidiskriminační politika, která se zaměřuje především proti diskriminaci

z hlediska pohlaví, věku a etnické příslušnosti. Poté následuje období oceňující odlišnosti, kdy díky cílenému vzdělávání vzniká pozitivní postoj k otázce diverzity. Poslední fází je řízení diverzity, které vzniká na konci 20. století. Diverzita je průběžně a cíleně realizována ve firmách. V organizacích je diverzita vítána a maximalizuje se potenciál lidí s různými schopnostmi (Čermáková, Křížková, 2015).

Uvádí se tři hlavní argumenty pro diverzitu. Prvním je, že pokud podniky chtějí být konkurenceschopné, tak potřebují nejlepší talenty na trhu a tak se musí se připravit na rostoucí různorodost pracovních sil. Zadruhé globální ekonomika vyžaduje, aby organizace měly různorodé pracovní síly, čímž mohou účinněji řešit velkou rozmanitost zákaznické základny. Tato různorodost může tedy vést ke zvýšení podílu na trhu. Třetím argumentem je, že diverzita rozpoutává kreativitu, inovace a lepší řešení problémů (Konrad in Jayne, Dipboye, 2004). Mimo tyto tři argumenty je řízení diverzity způsob, jak přijatelně řešit otázku ras a pohlaví (Jayne, Dipboye, 2004).

Mnoho společností jako IBM, Toyota nebo Coca-Cola využívají diverzitu k proniknutí na dosud neobsazené trhy a k porozumění zákazníků. Coca-Cola využila svoji diverzitu pro rozvíjení trhu s hispánskou komunitou a zvýšila tak prodej svých nealkoholických nápojů. Dealer automobilů Longo Toyota najal prodejce, kteří mluví různými jazyky, aby mohli lépe obsloužit svoji různorodou klientskou základnu. Tyto postupy napomohly organizacím si zajistit nové trhy a to při zachování si současných trhů (Washington, 2008).

Sokolovský (2009) uvádí osm kroků pro zavedení a realizaci managementu diverzity:

1. **Rozhodnutí o managementu různorodosti** – realizace managementu diverzity musí být schváleno vedením a musí se aktivně účastnit změn managementu. Vymezí se časové, finanční a prostorové prostředky pro realizaci. Při schválení zavedení řízení diverzity musí probíhat vnitřní i vnější komunikace o tomto rozhodnutí.

2. **Stanovení kompetencí** – zapojení vedoucího diverzity, zájmových skupin a kompetentních grémií. Zahrnutí všech funkcionálních oblastí. Jednotlivé aktivity musí být koordinované. Vytváří se motivační systémy. Vedoucí pracovníci jsou

hodnocení dle řízení diverzity a management diverzity se stává součástí jejich tréninků.

3. **Analýza organizace** – analyzuje se kultura v organizaci, například prostřednictvím anket ohledně spokojenosti, diskriminace apod. Dále probíhá analýza v oblasti personalistiky, zákazníků, výroby a veřejné činnosti.

4. **Definování řízení různorodosti v daném podniku** – rozvíjení pochopení řízení diverzity. Vytváření souvislostí mezi strategií organizace a řízení diverzity.

5. **Vývoj a stanovení cílů** – návrh strategie s ohledem na výsledky analýz a cíle organizace. Vytvoření realizovatelných cílů.

6. **Provedení potřebných opatření k dosažení cílů** – příklady opatření: vývoj příruček, tvorba programů najímání zohledňující diverzitu, vzdělávání, systémy mentoringu atd.

7. **Interní a externí komunikace** – komunikace se všemi stakeholdery.

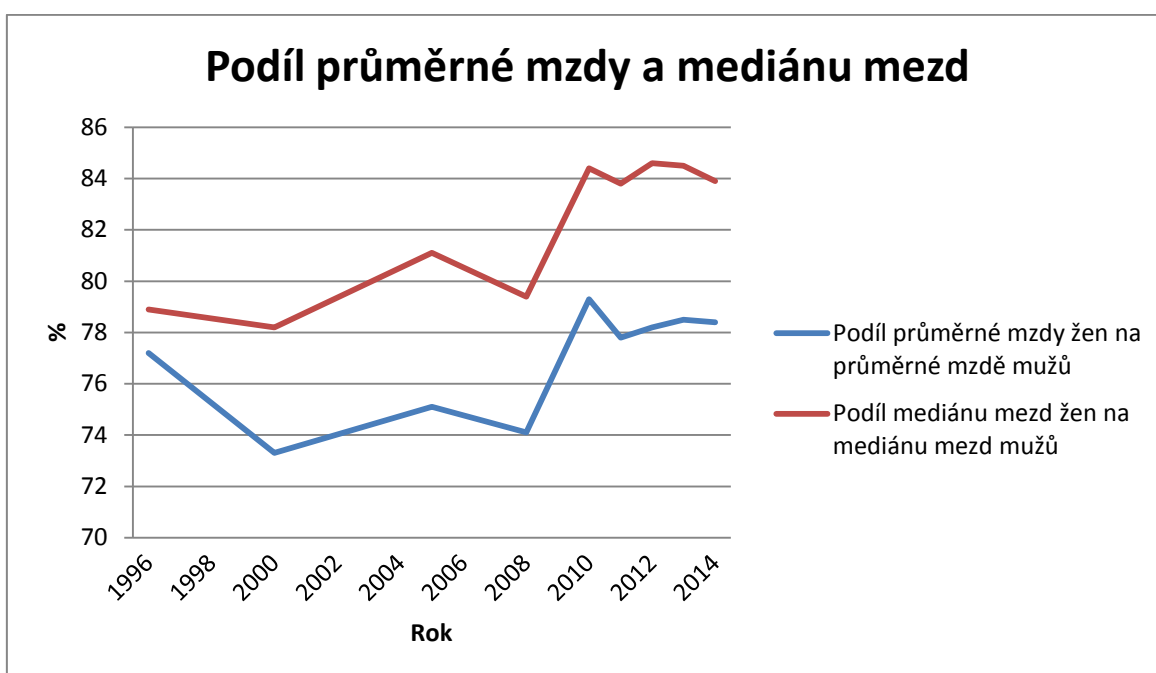
8. **Vyhodnocení** – vyhodnocení výsledků na základě dotazníků a rozhovorů. Vyhodnocení nákladů a výnosů. Upravení cílů a opatření.

V praxi je realizace závislá na různých faktorech jako je obchodní odvětví, velikost podniku, dostupné prostředky nebo vzniklá ohniska konfliktů, které je nutné řešit.

V rámci ČR existují zákony a normy, jejichž úkolem je potlačit diskriminaci na pracovišti. V této oblasti také působí Evropská unie a výsledkem těchto snah je různorodost na pracovišti. Některé podniky se věnují diverzitě nad rámec zákonů. V České republice se řízení diverzity začínají věnovat především velké podniky a jedná se o poměrně neznámý pojem. Vzniká zde prostor nejenom pro nadnárodní podniky, ale také pro menší firmy. Využití diverzity managementu je ve velké míře závislé na diverzitě obyvatelstva České republiky. Po vstupu ČR do Evropské unie diverzita obyvatelstva stoupá a vytváří se tak tlak na její řízení. Tento růst způsobily především dva faktory: zvyšování počtu cizinců vyskytujících se na českém trhu práce a přizpůsobení se legislativě EU. Výsledkem je vyšší genderová rovnost, otevírání možností zdravotně hendikepovaným, či lidem s odlišnou sexuální orientací.

Jedna z nejčastěji zmiňovaných problematik je **gender**. Tato problematika vychází pravděpodobně z dřívějšího rozdělení mužské a ženské role. V českém prostředí

existují především rozdíly ve výši platu/mzdy žen a mužů a rozdíly v zacházení se zaměstnanci. Dále se ženy často setkávají se skleněným stropem (Jiřincová, 2011). Dle Českého statistického úřadu byla v roce 2014 průměrná hrubá měsíční mzda žen 23 421 Kč, u mužů pak 29 858 Kč. Obdobně na tom je medián mezd – ženy 20 888 Kč a muži 24 904 Kč. Podíl průměrné mzdy žen na průměrné mzdě mužů byl tedy v roce 2014 78,4 % a podíl mediánu mezd pak 83,9 % (Český statistický úřad, 2015b). Dle následujícího grafu zatím nedochází k významnému vyrovnávání průměrných mezd a mediánu mezd mezi muži a ženami.



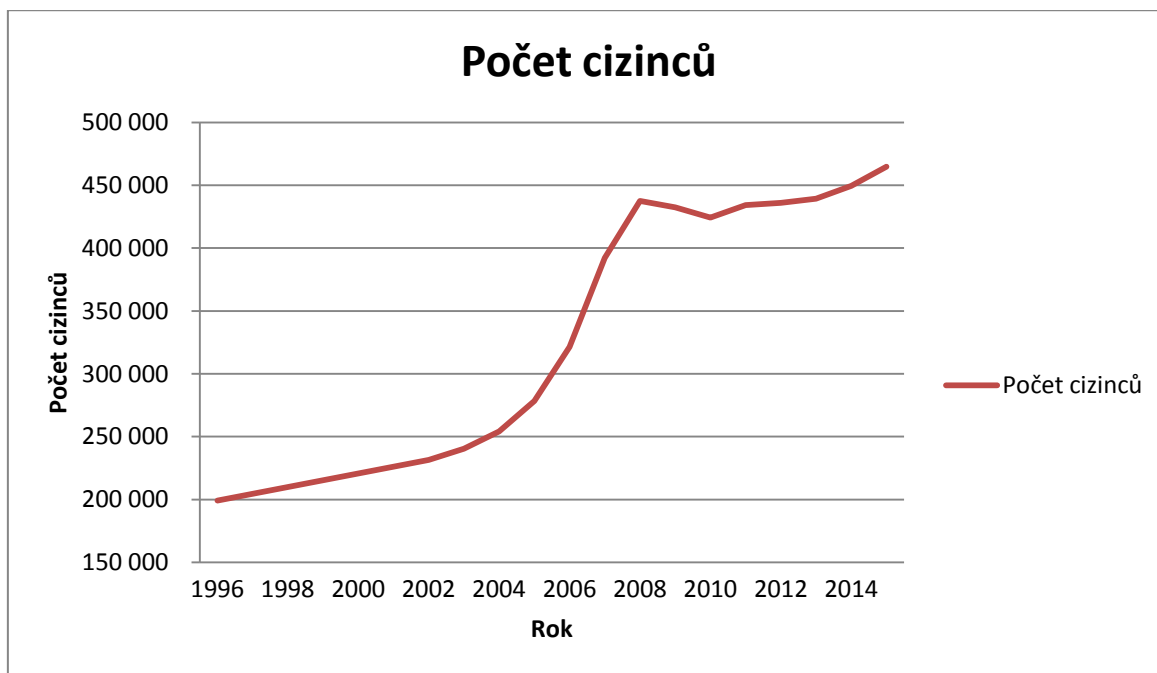
Zdroj: vlastní zpracování dle Český statistický úřad, 2015b

Obr. 6 Podíl průměrné mzdy a mediánu mezd

Další problematikou jsou **věkové rozdíly**. Průměrný věk obyvatele ČR byl v roce 2015 41,7 let. (Český statistický úřad, 2015c). Nicméně v roce 2009 to bylo ještě 40,5 let (Český statistický úřad, 2009). Zde je patrné stárnutí populace a nelze očekávat, že se tento trend bude měnit. Otevírá se tedy v ČR otázka řízení této diverzity a delšího produktivního věku.

Věk má pravděpodobně vliv i na průměrnou mzdu. Dle ministerstva práce a sociálních věcí byla za 1. pololetí 2016 nejvyšší hrubá průměrná mzda ve věkové skupině 30-39 let a nejnižší ve věkové skupině do 20 let (Ministerstvo práce a sociální věcí, 2016).

Globalizace vytváří na trhu práce vyšší **etnickou rozmanitost**. To se týká také ČR, kde počet cizinců roste. Dle následujícího grafu se počet cizinců od roku 1996 do roku 2015 více než zdvojnásobil (Český statistický úřad, 2015d). Trend růstu cizinců narušil pouze rok 2008, kdy byla ekonomická krize. Zlomový rok je také 2004, kdy ČR vstoupila do EU.



Zdroj: vlastní zpracování dle Český statistický úřad, 2015d

Obr. 7 Počet cizinců v ČR

V roce 2015 bylo v ČR nejvíce občanů Ukrajiny, Slovenska, Vietnamu, Ruska a Německa (Český statistický úřad, 2015e).

Hendikepovaní v ČR mají zvýšenou podporu na trhu práce. Dle zákona o zaměstnanosti č. 435/2004 Sb. § 81 musí zaměstnavatelé s více než 25 zaměstnanci zaměstnávat osoby se zdravotním postižením a to v podílu 4 % na celkovém personálu. Nicméně zdravotně postižených je více než 4 % z celkové populace ČR (Jiřincová, 2011).

Jednou ze společností v ČR, která se diverzitou v organizaci zabývá je Česká spořitelna. Diverzitu představuje jako nepostradatelnou součást jejich společnosti. Cíle diverzity uvádí ve svém programu „Diversitas“, který má zajistit rovnováhu mezi osobním a pracovním životem a rovné příležitosti pro své zaměstnance a zaměstnankyně. V rámci projektů zajišťují adekvátní podmínky

pro návrat rodičů z mateřské a rodičovské dovolené, pomáhají zdravotně postiženým a jinak znevýhodněným zaměstnancům, podporují rovnováhu mezi pracovním a osobním životem, zajišťují rovnost v počtu mužů a žen na vedoucích pozicích a podporují mezigenerační dialogy v podniku (Česká spořitelna, 2013a). Jeden z projektů je "Gender – Rovné příležitosti", který je zaměřen na podporu a rozvoj žen na vedoucích pozicích a žen s potenciálem být na těchto pozicích. Snaží se identifikovat talentované ženy a zajistit pro ně rozvoj. Hlavní aktivity jsou mentoring, networking, workshopy a možnost zapojení do programu Equilibrium⁴. Erste group, která vlastní Českou spořitelnu si stanovila interní cíl mít 35 % žen v dozorčí radě a ve vrcholovém managementu do roku 2019 (Česká spořitelna, 2013b).

2.5 Big Data

S rozvojem technologií se mění způsob práce a to především v oblasti personální práce. Organizace denně vytvoří velké množství dat a vzniká tak otázka jak tyto tzv. big data sdílet a využít ve svůj prospěch. Díky analýze dat lze zjistit, kdo má jak vysoký potenciál, či kdo potřebuje coaching. Díky tomuto vyhodnocení se lze vyhnout problémům v oblasti HR dřív, než vzniknou (Červenková, 2015).

Lidé berou za normální, že firmy jako Google, Netflix a Amazon shromažďují obrovské množství dat, aby nás mohly lépe obsloužit. Mnoho firem tak ví víc o svých zákaznících než o svých vlastních zaměstnancích. Náklady na zaměstnance ale představují více než polovinu nákladů organizace a více než 80 % nákladů v oblasti IT a kancelářské práce. To je hlavní impuls k využívání big data a dozvědět se tak více o svých zaměstnancích, aby pracovali efektivněji a byli produktivnější (Smit, 2015).

Tlak na shromažďování a sdílení informací vytváří především linioví a projektoví manažeři, kteří chtějí mít veškerá data pro svá rozhodnutí ohledně řízení jejich týmů. Úkolem personální oddělení je mít kompletní, aktuální a dosažitelná data v elektronické podobě. Pro tyto účely vznikají zaměstnanecké portály, kde jsou informace odkudkoliv dostupné on-line. Tyto portály čerpají data z firemních

⁴ Equilibrium je program zajišťující podporu vybraným ženám pro zvýšení jejich počtu ve vrcholovém managementu a představenstvu.

informačních softwarů. Jelikož se jedná o citlivá data, tak musí být definována přístupová práva, aby nebyl umožněn neoprávněný vstup (Kadlec, 2015).

Schopnost analyzovat a interpretovat tyto velké objemy dat roste díky novým nástrojům, které se dostávají na trh a stávají se stále chytřejšími.

Technologie nikdy nenahradí kvalifikované HR personalisty, ale může pomoci v rozhodování a zefektivnit provoz. Posledními trendy v Big Data jsou (Biro, 2016):

1. Statistiky, které vypadají dobře, ale nemají žádný význam či nejsou pochopeny, mizí. Kvalita začíná přebíjet množství, jak společnosti přilákávají více datových analytiků a trénují zaměstnance k použití analytických programů. Lidé se zaměřují na strategické využití těchto dat a také na to, jak a která data by měla být sbírána.

2. Predikční analýzy jsou stále chytřejší. Tyto analýzy mohou být nástrojem pro celé podnikání. Analýzy poskytnou pohled do zaměstnaneckých výhod, propagace a řízení talentů pro hlubší prognózování. Například mohou být použity pro změření účinnosti vzdělávacích kurzů.

3. Nástroje pro analýzu jsou stále jednodušší a i cenově dostupnější.

4. Zvyšuje se důraz na lidský kapitál. Těžko se finančně vyjádří cena daného pracovníka, ale analýzy to částečně umožňují. Lze přidělit finanční hodnoty pro jednotlivé úkoly nebo zjistit finanční dopady na podnik v případě odchodu zaměstnance.

5. Senzory nabízí nové perspektivy. Data mohou být sbírána monitorovacími systémy, odposlechy a samotný internet nabízí nové možnosti. Například v zemědělství je možné získávat informace o stroji, o plodinách a výkonu zařízení. Firma HoneyWell a Intel využívá senzory pro monitorování bezpečnosti zaměstnanců. Tyto data jsou pak využita pro zlepšení dodržování předpisů.

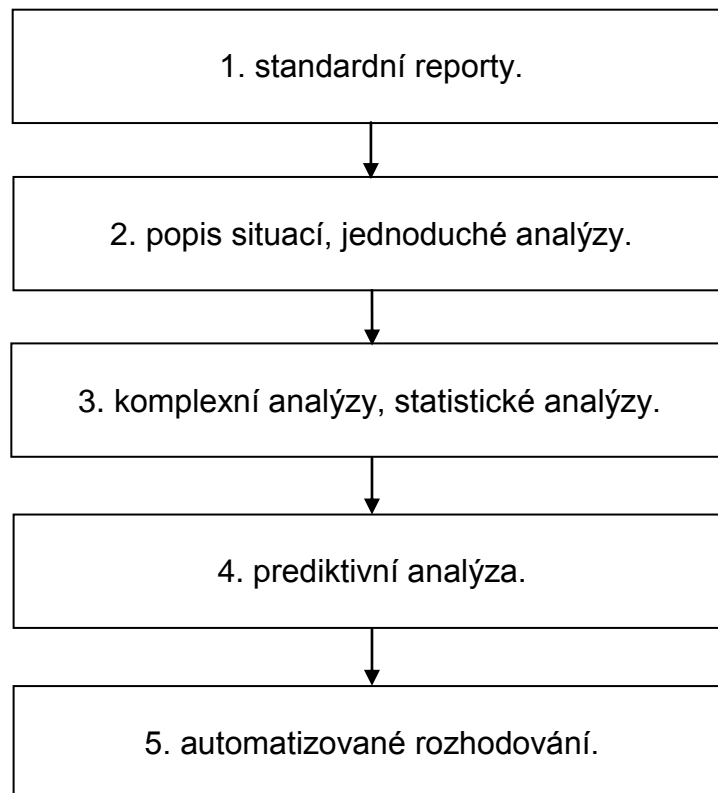
6. Vzniká poptávka po talentech pro analytické potřeby.

Mezi hrozby ve využívání dat patří novodobí luddisté. Podnikoví analytici nejsou dostatečně přijímáni od svých kolegů z personálního útvaru. Analytici jsou v mnoha případech ignorováni nebo dokonce shazováni, neboť jsou vnímáni jako osobní hrozba. Běžní zaměstnanci v HR nemají zkušenosti, dovednosti nebo dostatečnou matematickou gramotnost, aby byli schopní se zapojit do debaty s analytiky. Při své práci využívají především měkké dovednosti jako je budování

vztahů a zkušeností založených na intuici. Vznik datových analýz vnímají jako hrozbu pro svou momentální pracovní pozici a dlouhodobý kariérní postup. Druhá hrozba je uplatňování těchto dat. Musí existovat způsob využití informací ve specifickém kontextu, tak aby docházelo k zlepšování rozhodnutí v organizaci. Pro úspěšnou HR analýzu je nutné řídit činnosti dle obchodních problémů, kde mohou být poznatky využity k řízení výkonnosti podniku. Pokud začne analytický projekt tím, že se sbírají veškerá data, tak nejspíš nikdy nebude ani dokončen. Je důležité si vymezit relevantní data ke konkrétnímu problému (Holley, 2013).

Big data představují nástroj pro lepší pohled na podnik, ale je vždy nutné brát ohled na kulturu v podniku. Jsou organizace, kde využívání HR dat bude bráno jako pouhá zbraň ke kontrole, kdy dochází ke ztrátě soukromí a slouží pouze k trestání zaměstnanců. V pozitivní pohledu big data mohou být vnímána jako nástroj ke zvýšení efektivity organizace a zvýšení produktivity. Je tedy nutné zohlednit možné negativní dopady (Smit, 2015).

Využití big data můžeme rozdělit na několik fází dle analytických schopností v dané organizaci. První fáze je pouhý reporting, který se zabývá například fluktuací zaměstnanců, kolik lidí zaměstnáváme a kde. Druhá fáze je již popis situací dle potřeb nebo jednoduché analýzy, které se můžou zabývat například jaké oddělení, nebo týmy jsou zodpovědné za obrát firmy. Využívají se jednoduché dotazy a tabulky. V třetí fázi se může zkoumat, zda obrát firmy je závislý na typu pracovního místa a lidé jsou zaměstnaní na místech, kde je vysoká část obrátu firmy nebo je to způsobeno vedením. Pro tyto účely se využívá například regresní analýza. Čtvrtá etapa zahrnuje prediktivní analytiku, která může poukázat na lidi, kteří mohou společnost opustit a případné dopady na podnik. V poslední fázi je nutné zakotvit predikce a statistické modelování přímo do rozhodovacího procesu, což může usnadnit proces rozhodování, zda zaměstnat či ne. Organizace může být v různých fázích u různých otázek (Reilly, Tamkin, 2014).



Zdroj: vlastní zpracování dle Reilly, Tamkin (2014)

Obr. 8 Fáze využití big data

Big data se stávají cenným aktivem a jejich využití bude hrát zásadní význam pro podniky, aby mohly účinně konkurovat. Organizace, které pochopily a přijaly využívání těchto dat, zvýšily výkonnost podniku. Zde je ale nutný i přesun v myšlení, mnoho organizací nerozhoduje na základě získaných dat, ale pouze dle svého instinktu. Big data v HR umožní být víc předvídavý, než pouze reagovat na již vzniklé problémy. Prediktivní modelování na základě získaných dat umožňuje se vyvarovat potenciálním problémům. V HR oblasti se nejčastěji zkoumají důležité faktory najímaní, udržení a zvyšování výkonnosti zaměstnanců (Harvard Business Review, 2013).

Big data jsou v českém prostředí zatím využívána jen skromně. Personalisté se zatím učí pracovat s velkými objemy dat, které jsou shromažďovány. Zde je potenciál k tomu, jak předcházet zbytečně vynaložených prostředků a zdůraznit pozici HR ve firmě, která není v českém prostředí příliš silná (Niedermeierová, 2016).

Dle Pavla Šišky z Deloitte je obrovský potenciál big data nevyužit. Přes 70 % výrobních firem v ČR nevyužívá datovou analytiku a téměř 30 % ani neví co big data představují. Ve společnosti většinou nikdo datové analytice nerozumí. Data nejsou nijak zpracována a tento trend se ignoruje (Háša, 2016).

2.6 Personální marketing

Nedostatek kvalifikovaných pracovníků si vyžaduje nové metody a přístupy. Jedním z nich je personální marketing. Jedná se o marketingový přístup v oblasti lidských zdrojů. Využívá se především pro získávání, formování a udržení potřebné kvalifikované pracovní síly. Dále jde o poukázání na kvality firmy a budování dobré pověsti (Stýblo, Urban, Vysokajová, 2009).

Potenciální zaměstnanec je pro personalisty klientem, o kterého se uchází i konkurenční firmy. Úkolem personálního útvaru je dělat maximum pro získání a udržení talentovaných zaměstnanců.

Pokud personální marketing funguje správně, tak firmě vzniká výhoda na trhu práce a netrpí nedostatkem pracovníků. Pro tyto účely se využívá marketingový mix. Nástroje marketingové mixu můžeme rozdělit do čtyř skupin 4 P (Stýblo, Urban, Vysokajová, 2009):

1. Product představuje pracovní místo a jedná se o základní nástroj mixu personálního marketingu v případě, že podnik chce obsadit konkrétní pracovní místo.
2. Price je motivace a odměna za práci. Pracovní činnost je vykonávána na základě motivace. Samotná odměna (mzda, prémie apod.) určuje cenu pracovní příležitosti. Důležité je, jak funguje odměňovací systém, jaká je struktura celkové odměny a jaká jsou pravidla pro odměňování.
3. Place neboli podniková kultura. Jedná se o místo, kde bude vykonávána práce. Potenciální zaměstnanec má možnost volby, kde bude pracovat a proto je významná podniková kultura a image firmy.
4. Promotion je samotná prezentace konkrétní pracovní nabídky firmy. Nabídka by měla být jasná a srozumitelná a navazovat zájem uchazečů o práci. Pro zveřejnění nabídky práce může firma využít různé formy, které závisí

na mnoha faktorech, jako je atraktivita profese, zdroj potenciálních uchazečů apod.

Uchazeči o práci se snaží prodat sami sebe a kupují to, co jim nabízí daný podnik. Organizace by se tedy měla zaměřit na to, co prodává, aby byla schopná „prodat“ pracovní místo. V těchto případech lze využít průzkum postojů a názorů současných zaměstnanců pro lepší obraz podniku a následné přilákaní uchazečů o práci. Získané informace mohou být použity pro inzerování, k přípravě materiálů a při pohovorech s uchazeči (Kocianová, 2010).

Důležitým prvkem personálního marketingu je dobrá zaměstnavatelská pověst. Pověst napomáhá nejen získat nové zaměstnance, ale také si je udržet. Významný vliv na pověst organizace má její prezentace na trhu práce, která zahrnuje sponzoring, způsob inzerce pracovních míst, spolupráce s médii, školami, personálními agenturami atd. Důležitým faktorem je i personální politika, která představuje systém odměňování, osobní rozvoj, pracovní podmínky aj. (Kocianová, 2010)

Existují mnoho studií udělující ocenění nejlepšímu zaměstnavateli. V České republice je to například společnost Aon Hewitt, která se zabývá prací s lidskými zdroji a organizuje studii Aon Best Employer, do které se mohou zaměstnavatelé zapojit. Výsledky jsou určovány názorem zaměstnanců dané společnosti. Názory jsou sbírány prostřednictvím sady otázek a jsou zaměřeny na čtyři ukazatele: míra motivovanosti, vedení lidí, kultura vysoké výkonnosti a značka zaměstnavatele (Aon Hewitt, 2015).

Zapojení do těchto studií může napomoci zlepšit povědomí o společnosti. Získané informace mohou být využity pro porovnání s konkurencí a zpětná vazba zaměstnanců poskytne vodítko pro zvýšení výkonu pracovníků. Samotné ocenění zviditelní společnost a napomůže zaujmout potenciální zaměstnance na pracovním trhu.

Pro určení optimální interní a externí strategie organizace v oblasti personálního marketingu se využívá personální výzkum. U interního trhu práce je nutné zjistit motivační faktory, důležité hodnoty pro zaměstnance, důvody nepřítomnosti a fluktuace zaměstnanců. Externí strategie vychází z potřeb a očekávání potenciálních zaměstnanců (Poláková, Häuser, 2003).

Dle Českého statistického úřadu (2016) byla obecná míra nezaměstnanosti v ČR ve 2. čtvrtletí roku 2016 3,9 %. Pro firmy se stává složité najít kvalifikovanou sílu a vzniká tak fenomén pasivního kandidáta. Jedná se o takového potenciálního pracovníka, kterého musí firma sama oslovit, neboť sám práci nevyhledává. Pokud firma dokáže zaujmout kandidáta tak, že si sám vyhledá informace o podniku, musí si tento zájem udržet. Z těchto důvodů je pro české podniky důležité pracovat na personálním marketingu. Pasivní kandidáti tvoří 75 % ekonomicky aktivního obyvatelstva v ČR. Pouze 15 % zaměstnanců je spokojeno tak, že by o změně pracovního místa neuvažovali. 60% zaměstnanců je tedy ochotno zvážit změnu, ale nemají zájem aktivně vyhledávat a ucházet se o nové pracovní nabídky. Tato většina očekává, až si je zaměstnavatel najde sám. Pouze 25 % lidí v ČR se o novou práci zajímá a jsou aktivní v jejím vyhledávání.

Webové stránky mají dle průzkumu 10 vteřin na oslovení návštěvníka. Pokud se to firmě nepovede, tak šance, že si lidé otevřou stránku znovu, je minimální. V případě že se jedná o stránky nabízející volné pracovní pozice a vytvářející dobré jméno společnosti, tak oslovení návštěvníka je ještě složitější. České firmy v poslední době hledají inovativní způsoby oslovení kandidátů, aby se odlišily od konkurence.

Stále více využívanou formou oslovení potenciálních zaměstnanců je kariérní video. Jedná se o zajímavou formu prezentace kultury podniku, náhledu na běžný den pracovníka společnosti apod. (HR News, 2016).

2.7 Motivace a odměňování pracovníků

Motivace a odměňování pracovníků jsou pojmy, které jsou si velmi blízké, ale přesto zde existují rozdíly. Motivační nástroje nemusejí být finanční či hmotné a mají sloužit k tomu, aby pracovníci plnili úkoly a požadavky organizace. Za samotnou motivaci je zodpovědný vedoucí. Finanční odměňování má sloužit k zvyšování výkonu pracovníků, ale také pro jejich získání a udržení. Nejedná se pouze o podporu výkonu. Dochází tedy k částečnému překrývání finančního odměňování a motivace (Urban, 2013).

2.7.1 Motivace

Organizace se zajímají o to jak dosáhnout vysokého výkonu lidí, proto se stále více soustředí na nejvhodnější způsoby motivování pomocí nástrojů, jako jsou stimuly, odměny, vedení lidí, práce kterou vykonávají a místa kde ji vykonávají.

Procesem motivování se zabývají teorie motivace. Organizacím přináší odpověď na otázku, proč se lidé chovají v práci určitým způsobem a jak povzbudit lidi k tomu, aby využili schopnosti pro naplnění cílů podniku. Popisují faktory ovlivňující spokojenost pracovníků a jejich vliv na výkon. Přístupy k motivaci lidí ale nelze generalizovat. Lidé mají různé potřeby a stanovují si různé cíle.

Motivace může pocházet z vnitřku nebo vnějšku. V případě vnitřní motivace se lidé motivují sami, tím že vykonávají práci, která uspokojuje jejich potřeby a nebo jejím prostřednictvím dosahují svých cílů. Vnější motivaci má na starost management prostřednictvím pochval, odměňování atd. Ve většině případů je vnitřní motivace dlouhodobější než vnější (Armstrong, 2008).

V posledních letech se využívá rotace práce, rozšiřování práce a obohacování práce, aby se práce stala pro zaměstnance motivační díky její rozmanitosti.

Motivační teorie

Motivačních teorií existuje celá řada. V následující části jsou popsány dvě vybrané teorie: Maslowova teorie potřeb a expektační teorie.

Maslowova teorie potřeb

Jedná se o nejznámější klasifikaci potřeb. Dle Maslowova existuje pět kategorií potřeb, které lze aplikovat na všechny lidi. Dle této teorie by měly být nejdříve uspokojeny nižší potřeby a až poté se můžou aplikovat vyšší. Potřeba seberealizace ale nemůže být uspokojena nikdy. Vždy budou existovat nová přání (Armstrong, 2008).



Obr. 9 Maslowova hierarchie potřeb

Maslowova hierarchie potřeb je často kritizována kvůli své rigiditě. Lidé jsou různí a jejich priority mohou být rozdílné.

Plamínek (2007) o případných alternativách k Maslowově hierarchii potřeb ale pochybuje. Dle jeho názoru komunity, které měly jiné hodnoty a žily izolovaně, jsou nyní silně ovlivňovány po vpádu „maslowovských kultur“. Dochází tak k osvojování vzorce chování. Odlišné uspořádání potřeb nemá psychologický původ, ale sociální, kterým může být například tlak kmenových zvyklostí. Přesto shledává v této teorii něco přehlíženého, neboť lidé dokáží jednat v rozporu se svými potřebami a to dokonce těmi nejnižšími tedy existenčními. Dělají uvědoměle takové činnosti, kterými se poškozují – kouření, přejídání či braní drog.

Lidé tak dávají přednost příjemným pocitům před ostatními potřebami. Pokud jsou pocity příjemné, tak lidé činnost opakují, aby si je navodili znovu. V případě nepříjemných pocitů se lidé činnosti vyhýbají. Plamínek (2007) proto Maslowovu pyramidu doplňuje nultým patrem „příjemné pocity“. V podnikové praxi je tedy nutné tyto příjemné pocity u zaměstnanců vytvářet v případě dosahování dobrých výsledků pro společnost.

Expektační teorie

Expektační teorii zveřejnil Victor Vroom v roce 1968 a nezabývá se obsahem motivace, ale zaměřuje se na její proces. Cílem teorie je vysvětlit, jak se lidé rozhodují. V případě akce pracovník uvažuje o třech následujících faktorech:

1. Valence – jaká je atraktivita případných výsledků?
2. Instrumentalita – vedla by akce k výsledkům?

3. Expektace – jaká je pravděpodobnost, že pracovník je schopen provést akci?

Valence představuje subjektivní hodnotu a expektaci a instrumentalistu lze vyjádřit jako pravděpodobnost. Nutkání k akci je součinem všech tří proměnných viz (1).

$$\text{Nutkání k akci} = \text{Valence} \times \text{Instrumentalita} \times \text{Expektace} \quad (1)$$

Znamená to, že pokud je jedna z proměnných nulová, tak i celková motivace je nulová. Manažeři tedy musí zadávat takové úkoly, které jsou zaměstnanci schopni zvládnout, v případě, že úkol zaměstnanci zvládnou tak musí být odměněni a musí poskytovat takové odměny, které jsou pro zaměstnance atraktivní (Arnold, Silvester, Patterson, Robertson, Cooper, Burnes, 2007).

2.7.2 Odměňování pracovníků

Zaměstnavatel prostřednictvím odměny oceňuje výkon jednotlivých zaměstnanců a stimuluje zaměstnance k dosahování požadovaného výkonu a to pomocí peněžitých (plat, mzda, odměna) a nepeněžitých (pochvala, rozvoj, lepší pracovní prostředí atd.) forem odměňování.

Běžnými používanými formami mzdy jsou: časová mzda, úkolová mzda, provize, prémie, osobní hodnocení a podíl na výsledcích hospodaření. Časová mzda je základní mzdová forma a nejčastěji se používá hodinová nebo měsíční mzda. Úkolová mzda je také základní mzdová forma. V tomto případě je mzda závislá na výkonu pracovníka, který plní stanovené normy výkonu. Využívá se norma času, tedy čas potřebný na jednotku produkce nebo norma množství, kdy je stanoveno množství produkce za jednotku času. Provize představuje doplňkovou mzdovou formu. Mzda je závislá na prodaných kusech zboží nebo poskytnutých službách. Prémie je doplňková forma mzdy vyplácená jednorázově nebo pravidelně a ve většině případů jsou pevně stanovená pravidla pro vyplacené prémie. Osobní ohodnocení je doplňková mzdová forma založená na hodnocení zaměstnance. Podíl na výsledcích hospodaření je také doplňková mzdová forma, kdy zaměstnanci jsou oceněni za podíl na dosaženém výsledku hospodaření (Šikýř, 2012).

Mzda je závislá na mzdových faktorech, které mohou být vnitřní a vnější. Mezi vnitřní faktory patří požadavky pracovního místa, výsledky práce zaměstnance,

pracovní podmínky atd. Vnější faktory souvisí se situací na trhu práce, zákony a kolektivním vyjednáváním (Koubek, 2009).

Podniky orientované na výkon hledají nové přístupy k řízení, aby zlepšily dlouhodobou výkonnost. Výsledkem je navázání hmotných stimulů na výkon. Historicky je v kontinentální Evropě mnoho sociálních opatření, mzdové struktury vycházejí z kolektivních jednání a dohody o mzdách jsou založeny na principu rovnosti. V Evropě neexistují obrovské rozdíly v příjmech. Tento přístup je ale stále více stavěn proti dynamice a flexibilitě USA. Vedení evropských společností na to reaguje postupnou aplikací pružnějších pracovních vztahů a relokací pracovních míst. Dochází ke změnám v odměňování a prosazuje se vyšší návaznost mzdy a zaměstnaneckých výhod na výsledky zaměstnance, což má za důsledek zvyšování rozdílů v příjmech (Kislingerová, Nový a kol., 2005).

Ve velkých podnicích v tradičních oborech má odměňování pracovníků v Evropě stále své charakteristické rysy: základní mzda vychází z hodnocení práce, využívají se minimálně 2 tarifní stupnice, zvyšování mzdy je závislé především na vývoji životních nákladů, uznání nejlepších zaměstnanců probíhá obvykle povýšením, které souvisí také s vyšším tarifním stupněm, zvýšení příjmu se provádí zaměstnaneckými výhodami (Brown 2000 in Kislingerová, Nový a kol., 2005).

Metody odměňování se ale v Evropě postupně mění díky globalizaci a inspirují se praxí z USA. Roste počet pracovníků, kteří jsou kmenovými zaměstnanci personálních agentur, narůstá počet zaměstnanců se zkráceným pracovním úvazkem a pracovním poměrem na dobu určitou. Vedoucí pracovníci a specialisté mají základní mzdu odvozenou od jejich přínosu pro organizaci. Podíl pohyblivé složky mzdy roste. Management má smluvní mzdy, které jsou různé dle jejich výkonu a vnějších mzdových struktur. Zaměstnanecké výhody si mohou zaměstnanci sami vybírat a stávají se více flexibilními (Kislingerová, Nový a kol., 2005).

Benefity

Často používaný nástroj pro získávání, stabilizaci a motivaci k výkonnosti jsou benefity neboli zaměstnanecké výhody. Zaměstnavatel tyto benefity poskytuje ke mzdě. Mohou být peněžité nebo se jedná o výhody peněžité hodnoty. Může se

jednat o služební vůz, stravování v rámci závodu, příspěvky na dovolenou, zvýhodněné ceny produktů či penzijní připojištění. Benefity mohou být poskytovány plošně v rámci podniku nebo individuálně (flexibilní benefity). V České republice převládá plošný přístup. Zavedení flexibilních benefitů může zvyšovat spokojenost pracovníků a snížit náklady na ně. Individuální benefity reagují na diverzitu personálu a řízení talentů (Dvořáková a kol, 2012).

Odměňování je postupně v České republice více diverzifikováno. Fixní plat s benefity je doplňován flexibilní složkou platu, která se navazuje na konkrétní cíle. S růstem využití technologií se postupně stále více využívají mobilní aplikace, prostřednictvím nichž se zjišťuje, co zaměstnanci ocení. Firma tak může využít benefity efektivněji a také ušetřit (Niedermeierová, 2016).

Pohyblivá složka mzdy – prémie se v českém prostředí často deformovaly na pojištění proti nepřízpůsobivým pracovníkům. Využívá se především jako trest než stimulace. Ve většině případů se zvyšuje základní mzda a na pohyblivou složku se zapomíná, takže dochází ke stagnaci. Poměr pohyblivé složky k základní mzdě se tak zmenšuje. Vzniká nevýhodný poměr, který nedokáže zaměstnance stimulovat. Z těchto důvodů vznikají doplňkové odměny jako 13. a 14. plat nebo docházkové prémie (Schmidt, 2006).

Dle průzkumu personální agentury Grafton Recruitment je největší zájem o jazykové vzdělání, 13. plat a dovolenou nad rámec zákona. U těchto benefitů je vyšší poptávka od zaměstnanců než nabízejí zaměstnavatelé. Opak je u telefonů, notebooků, internetového připojení pro soukromé účely, občerstvení na pracovišti, teambuildingů či vánočních večírků, kde je nabídka od zaměstnavatelů vyšší než je poptávka (HRM, 2016).

2.8 Pracovní prostředí

Podstatou jakékoliv organizace jsou její zaměstnanci a pro využití jejich maximálního potenciálu je nutné jim k tomu vytvořit odpovídající pracovní podmínky. Zaměstnanci k svému maximálnímu výkonu musí být spokojeni a nesmí být vystavováni prostředí, které jim bude působit zdravotní komplikace (Michalík, 2009). Špatné pracovní podmínky se také promítnou do vztahu k zaměstnavateli.

Definice pracovního prostředí dle Koubka (2009, s. 353): „*Pracovní prostředí tvoří souhrn všech materiálních podmínek pracovní činnosti, které spolu s dalšími podmínkami vytváří faktory – fyzikální, chemické, biologické, sociálně psychologické a další.*“

Personální práce se soustředí především na prostorové řešení pracoviště, fyzikální podmínky práce a psychologické podmínky práce (Koubek, 2009).

Prostředí silně ovlivňuje vnímání pracovního procesu, náladu zaměstnanců a jejich výkonnost. Každé místo musí být přizpůsobeno jednotlivým pracovníkům dle jejich výšky a ostatním dispozicím. Důležitým fyzikálním prvkem na pracovišti je světlo. Dle průzkumů intenzivnější světlo vede ke zlepšení nálady lidí. Vystavování člověka intenzivnímu světlu může snižovat dokonce deprese. Této metodě se říká fototerapie. Tyto zjištění mohou být nápomocná ke zlepšení nálady pracovníků, od které se následně odvíjí výkon. Se světlem souvisí barvy využívané na pracovišti, které také ovlivňují pracovní výkon. Například do místností, kde se od pracovníků očekává soustředění a přemýšlení se doporučují barvy spíše tlumené. Výrazné barvy pracovníka unavují. Preference barevných tónů ovlivňuje věk a pohlaví pracovníků. Dalším významným prvkem je zvuk. Někteří lidé vyžadují při práci hudební kulisu, ale výzkumy prokázaly, že jakákoliv zvuková kulisa snižuje výkonnost (Stibalová, 2009). Dalším významnou fyzikální podmínkou práce je pracovní ovzduší, které tvoří teplotu, vlhkost, proudění a čistotu vzduchu.

Sociálně psychologické podmínky práce souvisejí s tím, jak je zaměstnanec v kontaktu s ostatními pracovníky. Sdílení pracovního prostoru je závislé na typu práce, některá vyžaduje častou součinnost pracovníků a některá žádnou. U některých prací může sdílení pracovního prostoru snižovat výkonnost, neboť se pracovníci navzájem ruší. Nesmí být ale zapomínáno, že člověk vždy potřebuje určitý kontakt s ostatními lidmi. Přílišná izolace může vyvolávat u pracovníka deprese (Koubek, 2009).

Na téma pracovní prostředí vytvořili američtí psychologové experiment. Na stěny vybraných kanceláří vylepili plakáty s výraznými očima. Následně sledovali změnu chování a výkonnost pracovníků. Dle výsledků pracovníci, kteří pracovali v místnosti s plakáty, pracovali intenzivněji než v kancelářích, kde tyto plakáty

nebyly. Jejich výkonnost byla dokonce vyšší než v kancelářích, které byly sledovány průmyslovou kamerou. Pracovníci následně v dotazníku hodnotili plakáty jako nepříjemné a neustále sledující. Tento způsob zvyšování výkonnosti, ale není vhodný neboť u lidí, kteří jsou náchylní k nějakým psychickým onemocněním, může tato metoda onemocnění přivolat nebo prohloubit. Nicméně experiment dokazuje význam pracovního prostředí (Stibalová, 2009).

Základní požadavky na pracovní prostředí stanovuje zákon číslo 309/2006 Sb. Zákon, kterým se upravují další požadavky bezpečnosti a ochrany zdraví při práci v pracovněprávních vztazích a o zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při činnosti nebo poskytování služeb mimo pracovněprávní vztahy (zákon o zajištění dalších podmínek bezpečnosti a ochrany zdraví při práci). Bližší požadavky na pracovní prostředí stanovují právní předpisy (Šikýř, 2012):

- Nařízení vlády č. 101/2005 Sb. o podrobnějších požadavcích na pracoviště a pracovní prostředí
- Nařízení vlády č. 272/2011 Sb. o ochraně zdraví před nepříznivými účinky hluku a vibrací.
- Nařízení vlády č. 361/2007 Sb. kterým se stanoví podmínky ochrany zdraví při práci

Organizace splněním těchto základních zákonných požadavků nedocílí spokojenosti pracovníků, a proto musí pro jejich udržení a využití jejich potenciálu nabídnout něco navíc.

Například společnost GSK vytvořila open space nové generace, s kterým v roce 2014 vyhrála anketu Top Odpovědná Firma v kategorii Pracoviště budoucnosti. Firma se zaměřila na problémy spojované s open space. Každý zaměstnanec má svůj notebook, osobní skříňku a mobilní telefon, ale každý den si může sednout jinam. Problémy s hlukem jsou řešeny prostřednictvím telefonních budek, ve kterých jsou vyřizovány jak pracovní tak soukromé hovory. Pro nerušenou konzumaci jídla jsou speciálně vytvořeny soukromé prostory oddělené od pracoviště. Pro kvalitní osvětlení prostorů je plášť budovy celoskleněný. V případě setmění reaguje čidlo, které nastaví potřebnou intenzitu osvětlení. Proudění vzduchu je řešeno samočinným systémem naklánění oken na střeše,

který je doplněn klimatizací. Pro zvýšení soukromí jsou vyčleněny zvláštní místnosti pro týmové porady (GSK, 2014).

V posledních letech firmy v ČR investují do pracovního prostředí, aby si mohly udržet talentované zaměstnance a zvýšily jejich výkonnost. Společnosti, které kancelářské prostory předělávají, volí nové vnitřní uspořádání. V novém pojetí se pracuje se zónami pro určité činnosti. Ve většině případů se ruší individuální pracoviště. Vytváří se zóny pro práci na počítači, porady, telefonování a také pro odpočinek, kde zaměstnanec může hledat inspiraci. Zóny jsou často odděleny nábytkem či zelení. Sdílení pracovišť, kdy si zaměstnanec může zvolit, kde daný den bude pracovat, není zatím v ČR standardem, ale spíše se jedná o výjimky (Cushman & Wakefield, 2014).

3 Analýza současné situace v České republice

Pohled na pracovní sílu se v posledních letech významně změnil a stále mění. Význam lidských zdrojů roste a stává se jedním z nejvýznamnějších. Vznikají jednotlivé trendy, které umožňují organizacím se stát konkurenceschopné na pracovním trhu, kde roste nedostatek dostatečně kvalifikovaných pracovníků.

Tyto trendy v oblasti personálního řízení vznikají v zahraničí a postupně se dostávají i do českého prostředí. Nicméně jejich implementace je velmi pomalá, a když už se v dané organizaci trendy vyskytují, tak není využít jejich plný potenciál.

Následující kapitoly se zabývají jednotlivými trendy, které byly popsány v teoretické části práce: personální outsourcing, outsourcing zaměstnanců, pružné pracovní režimy, talent management, management diverzity, big data, personální marketing, motivace a odměňování pracovníků a pracovní prostředí.

Teoretická část popisovala fungování jednotlivých trendů v řízení lidských zdrojů. Praktická část mapuje existenci trendů u organizací působících v České republice. **Cílem** je zjistit zda jsou trendy uplatňovány, jak jsou uplatňovány a případně zjistit důvod nevyužívání těchto trendů v ČR. Výsledkem práce je potvrzení či vyvrácení tvrzení, že uplatňování jednotlivých trendů je v České republice velmi omezené.

K zmapování situace jsou využita sekundární data v podobě dostupných informací z předešlých výzkumů a primární data získaná prostřednictvím vlastního výzkumu.

3.1 Metodika výzkumu

Cílem vlastního výzkumu je zmapovat současnou situaci v oblasti využití současných trendů v řízení lidských zdrojů. Výzkum odpovídá na otázky, zda jsou trendy využívány, jak jsou využívány a pokud ne, tak proč nejsou tyto trendy v ČR využívány.

Vzhledem k cíli práce byl prvotně zvolen hloubkový rozhovor pro firmy nacházející se v okolí Mladé Boleslavi z důvodu možné realizace a nízkým nákladům. Druhým způsobem bylo elektronické dotazování prostřednictvím dotazníku pro firmy z ostatních míst České republiky.

Dle Kozla (2006) je elektronické dotazování neboli CAWI⁵ způsob získávání informací od respondentů prostřednictvím e-mailu nebo skrz webové stránky. Data jsou sbírána pomocí dotazníku.

Nejdříve proběhl předvýzkum u vybraných firem, kdy společnosti byly osloveny s žádostí o rozhovor a vyplnění dotazníku v několika vlnách a to od 25.11.2016 do 7.12.2016. Tento předvýzkum sloužil k případným editacím dotazníku a zjištění, zda společnosti na Mladoboleslavsku by byly ochotné poskytnout interview. E-maily s těmito žádostmi byly zasílány primárně na personální oddělení nebo vedoucímu společnosti.

E-mail s žádostí o rozhovor obsahoval také odkaz na dotazník pro případy, že by nikdo z personálního útvaru nebyl ochoten poskytnout interview, ale byli by ochotní poskytnout informace o fungování ve firmě. Podoba e-mailu se nachází v příloze č. 1.

V případě, že se firma nacházela ve vzdálenějších oblastech, tak bylo využito elektronické dotazování prostřednictvím dotazníku. E-mail tedy obsahoval pouze odkaz na dotazník. Podoba e-mailu se nachází v příloze č. 2.

Po provedení předvýzkumu, u kterého nebyly odhaleny žádné problémy v dotazníku, nastal hlavní výzkum. Rozesílání dotazníků probíhalo opět v několika vlnách a to v době od 20.2.2017 do 13.3.2017 a to znovu primárně na personální oddělení nebo vedoucímu společnosti. Zpracování výsledků započalo 23.3.2017. Odpovědi přijaté po tomto datu již nebyly do výsledků práce zapracovány. Poslední přijatá odpověď byla 22.3.2017.

Jako motivace k poskytnutí rozhovoru a vyplnění dotazníku měla sloužit možnost využití optimalizačních návrhů a možnost srovnání současné situace podniku vůči konkurenci na trhu práce.

Dotazník

Dotazník byl rozdělen na 12 sekcí dle významu otázek. Otázky byly jak uzavřené tak otevřené a jejich celkový počet byl 40. Prostřednictvím dotazníku se zkoumala existenci trendů v řízení lidských zdrojů, jak jsou tyto trendy aplikovány a důvod

⁵ Computer Assisted Web Interviewing

případného nevyužití trendu. Samotný dotazník byl vytvořen prostřednictvím Google Docs.

1. sekce otázek sloužila k možnosti rozpoznání, o jakou firmu se jedná a zda je ochotna zveřejnit název společnosti v diplomové práci. Tato sekce obsahovala také **zdůvodnění dotazníku**:

„Dobrý den,

jmenuji se Jakub Slánský a jsem student Škoda auto Vysoké školy o.p.s. V rámci své diplomové práce vytvářím analýzu současné situace v České republice na téma současné trendy v řízení lidských zdrojů.

Získaná data budou využita pouze v rámci diplomové práce, jejíž součástí budou i optimalizační návrhy. Diplomová práce, tedy i výsledky průzkumu, budou následně dostupné na akademickém serveru is.savs.cz.

Věnujte prosím několik minut svého času vyplněním následujícího dotazníku. Děkuji za spolupráci.“

Sekce otázek 2 – 12 se týkala jednotlivých trendů: outsourcing personálních činností, outsourcing zaměstnanců, pružná pracovní doba, sdílení pracovního místa, distanční práce, talent management, management diverzity, big data, personální marketing, motivace a odměňování pracovníků a pracovní prostředí.

Další sekce otázek se zobrazila až po vyplnění předchozí části a její potvrzení. Účelem těchto sekcí bylo zvýšit návratnost dotazníku a také zvýšit respondentovi komfort při vyplňování. Lidé plní snáze několik malých úkolů než jeden velký. V případě, že by bylo všech 40 otázek na jedné stránce, tak by se to nejspíš projevilo v ještě horší návratnosti dotazníku. Doporučovaný počet otázek na stránku je dvě až tři. V případě, že jsou otázky tematicky provázané, může být počet vyšší (Netquest, 2016). V případě tohoto dotazníku byl maximální počet otázek na stránce čtyři.

Dalším prvkem pro zvýšení návratnosti byla motivace v předpředposlední sekci frází „Dotazník se již blíží ke konci.“ a poslední sekci „Poslední sekce otázek.“, aby se zamezilo zavření dotazníku před jeho dokončením.

Po odeslání dotazníku následovalo poděkování: *„Vaše odpověď byla zaznamenána. Děkuji Vám za Váš čas.“*

Součástí dotazníku byla vysvětlení jednotlivých termínů, aby se omezilo nepochopení otázky. Kompletní print screen dotazníku se nachází v příloze č. 3.

3.2 Výzkumný vzorek

V předvýzkumu bylo osloveno celkem 169 firem. Z toho 30 firem s žádostí o rozhovor. Žádná z oslovených firem nebyla ochotna poskytnout rozhovor. Na dotazník odpovědělo celkem 15 firem, což představovalo 8,9% návratnost dotazníku.

Po provedení předvýzkumu, u kterého nebyly odhaleny žádné problémy v dotazníku, nastal hlavní výzkum. Pro účely výzkumu byl stanoven minimální počet respondentů pro analýzu využívání vybraných trendů v oblasti řízení lidských zdrojů na 60. Tento počet byl stanoven, tak aby bylo získáno dostatek dat pro zajištění cíle práce, tedy zjistit zda jsou trendy uplatňovány, jak jsou uplatňovány a případně zjistit důvod nevyužívání těchto trendů v ČR. Na základě předvýzkumu, u kterého byla návratnost dotazníku 8,9 %, bylo v hlavní fázi dotazování osloveno dalších 550 společností, aby bylo dosaženo požadované návratnosti. Osloveno bylo tedy celkem 719 společností. Na dotazník odpovědělo celkem 71 firem, čímž se návratnost dotazníků zvýšila na 9,87 %.

Z celkového počtu 71 firem bylo ochotno zveřejnit název 19 společností (26,7 %) a to: Kovar a.s., Meopta - optika, s.r.o., Lindab s.r.o., Fabory CZ Holding, s.r.o., FrostFood a.s., CertiCon a.s., Farnet a.s., Devro s.r.o., DSV Road a.s., ENETEX TECHNOLOGY s.r.o., ARANEA GROUP a.s., Alfa Plastik, a.s., AXIMA, spol. s r.o., BOS Automotive Products CZ s.r.o., INA Lanškroun, s.r.o., DGS Druckguss Systeme s.r.o., Brück AM spol. s r.o., HELLA AUTOTECHNIK NOVA, s.r.o. a Jablotron Alarms a.s.

Následující tabulky uvádějí strukturu respondentů podle počtu zaměstnanců:

Tab. 4 *Struktura respondentů podle počtu zaměstnanců*

Počet zaměstnanců	Počet společností
Do 100 zaměstnanců	2
100 - 199 zaměstnanců	15
200 - 249 zaměstnanců	6
250 - 499 zaměstnanců	17
500 - 999 zaměstnanců	10
1000 - 1499 zaměstnanců	6
1500 - 1999 zaměstnanců	3
2000 - 2499 zaměstnanců	2
2500 - 2999 zaměstnanců	2
4000 - 4999 zaměstnanců	1
5000 - 9999 zaměstnanců	3
Nelze určit	4
Σ	71

Zdroj: vlastní zpracování dle ČSÚ

U 4 respondentů nelze určit počet zaměstnanců, neboť i přes ujištění o zachování anonymity nevyplnili název společnosti, a tak nebylo možné tento údaj zjistit.

Tab. 5 *Struktura respondentů podle charakteru společnosti*

Charakter společnosti	Počet společností
Výrobní společnosti	45
Nevýrobní společnosti	26
Σ	71

Z celkového počtu 71 respondentů se 45 společností zabývalo výrobou a 26 firem nevýrobní činností.

3.3 Analýza výsledků

Následující kapitoly shrnují zjištění vyplývající z vlastního výzkumu a dat z dostupných předchozích výzkumů. Kapitoly jsou řazeny dle jednotlivých trendů v pořadí korespondující s teoretickou částí. Jednotlivé kapitoly odpovídají na otázky vycházející z cíle výzkumu, tedy zmapování současné situace

v České republice – zda jsou trendy uplatňovány, jak jsou uplatňovány a proč nejsou jednotlivé trendy využívány.

U otázek jsou rozděleny odpovědi na výrobní a nevýrobní firmy z důvodu, že některé otázky si toto dělení vyžadují a docházelo by ke zkreslování výsledků. Výsledky, tak umožní zmapování rozdílů ve využívání jednotlivých trendů u výrobních a nevýrobních společností. Chí-kvadrát test o nezávislosti v tomto případě nebyl využit z důvodu charakteristiky dat. Tento test dle Chrásky (2007) vyžaduje, aby nebyla menší očekávaná četnost než 5 ve více než 20 % polí kontingenční tabulky a aby nebyla v některém poli očekávaná četnost menší než 1. Borůvková, Horáčková a Hanáček (2013) dokonce uvádí, že v případě čtyřpolní tabulky by očekávaná četnost neměla klesnout pod 10. Vypočítané očekávané četnosti ve většině případů porušují toto pravidlo, a proto nebylo možné určit, zda jsou mezi výrobními a nevýrobními společnostmi statisticky významné rozdíly.

3.3.1 Outsourcing

Outsourcing je rozdělen na outsourcing personálních činností a outsourcing zaměstnanců, tak jak již bylo v teoretické části.

Outsourcing personálních činností

Dle vlastního výzkumu z celkového počtu 71 firem uvedlo 54 podniků (76,1 %), že využívá outsourcing personálních činností.

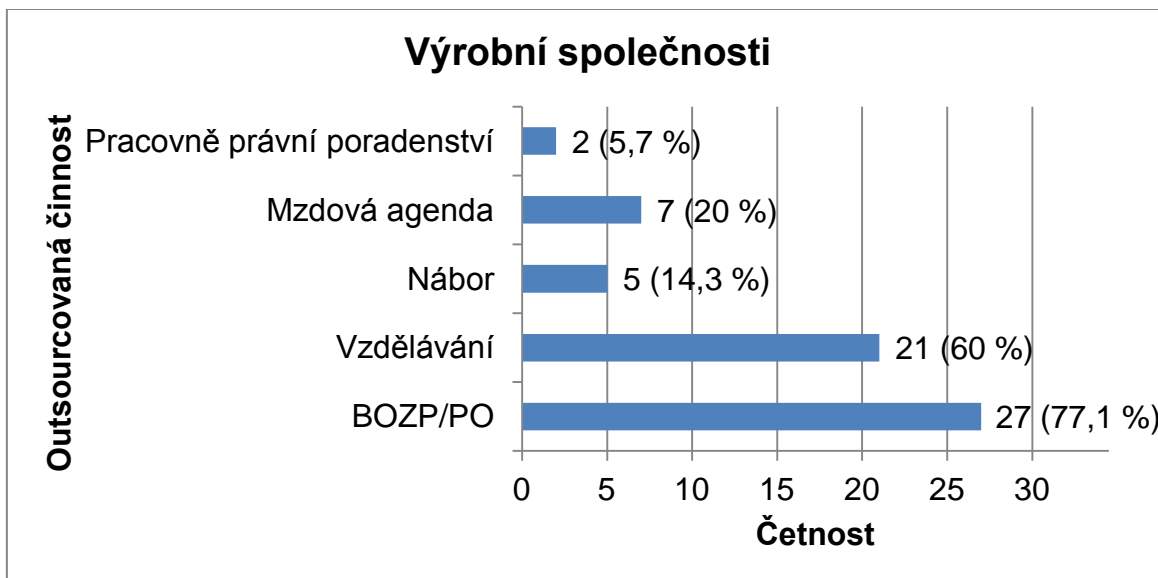
Tab. 6 *Využití outsourcingu personálních činností u výrobních a nevýrobních společnostech*

Outsourcing personálních činností	Nevýrobní společnosti	Výrobní společnosti	Σ
Ano	19 (73,1 %)	35 (77,8 %)	54 (76,1 %)
Ne	7 (26,9 %)	10 (22,2 %)	17 (23,9 %)
Σ	26 (100 %)	45 (100 %)	71 (100 %)

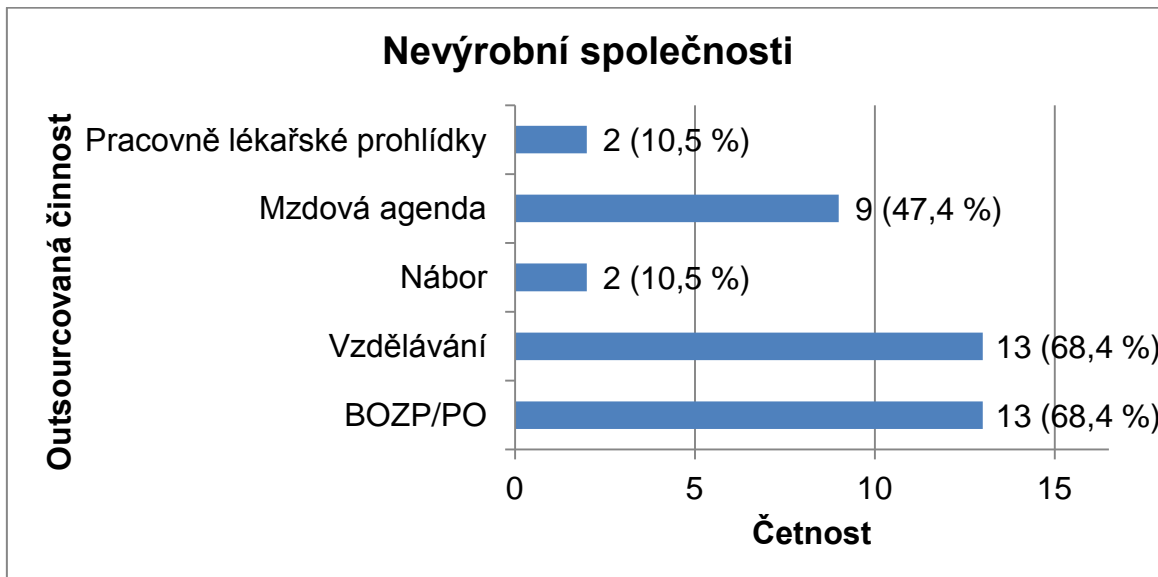
Mezi výrobními a nevýrobními společnostmi nejsou významné rozdíly ve využití tohoto trendu.

U výrobních i nevýrobních firem je nejčastěji outsourcována BOZP/PO a vzdělávání. U výrobních firem, kde se outsourcing personálních činností vyskytuje, využívá outsourcing BOZP/PO 77 % společností a u nevýrobních společností to pak je 68 %. Společnostmi zmiňované outsourcované činnosti

odpovídají činnostem, které uvádí Armstrong (2008). Všeobecně je outsourcing personálních činností nízký a lze říci, že outsourcing celého personálního oddělení je v českém prostředí velmi dalekou budoucností. V oblasti vzdělávání se dle průzkumu outsourcuje primárně soft skills, jazykové kurzy a profesní certifikace.



Obr. 10 Outsourcované činnosti u výrobních společností



Obr. 11 Outsourcované činnosti u nevýrobních společností

Hlavním důvodem nevyužití tohoto trendu firmy uvádí, že považují své pracovníky na personálním oddělení za kompetentní ve všech oblastech a není tedy důvod využívat outsourcing. Z pohledu firem se jedná o zbytečný náklad a je vhodné si tyto záležitosti řešit interně. Většina firem uvádí, že dokážou všechny činnosti

dělat za nižší náklady. Společnosti také vnímají interní řešení jako lepší servis pro zaměstnance a poskytování pracovních příležitostí pro místní obyvatele. Hlavními překážkami zavedení trendu jsou firemní kultura případně samotné vedení společnosti a citlivost dat. Pro společnosti působící na více místech v rámci ČR se případná aplikace trendu jeví jako příliš složitá. Pro některé společnosti je outsourcing vnímán jako neefektivní a nespolehlivý a proto se této možnosti vyhýbají.

Pohled firem odmítající outsourcing personálních činností tedy zamítá dva ze tří důvodů uváděné Perrinem (Laabs, 1993) a to, že firmy přistupují k externím firmám v oblasti HR, protože nabízí levnější a kvalitnější služby a umožní přístup k lepším technologiím a zkušenostem. Vzniká tak otázka, zda společnosti poskytující externí služby v českém prostředí nabízí málo kvalitní služby nebo se jedná pouze o nadhodnocování kvality vlastního personálu. Dle Stýbla, Urbana a Vysokajové (2009) je v českém prostředí hlavním důvodem outsourcingu redukce a kontrola nákladů, což může být důvodem odmítání outsourcingu. Externí náklady jsou pro společnost lépe vyčíslitelné a viditelné než interní. Společnosti, které si činnosti již zajišťují interně, tak odmítají externí řešení. Dle stejného zdroje je nejméně často uváděn důvod, že firmy se dostanou k prvotřídním technologiím, což firmy odmítající outsourcing neshledávají jako realistické a domnívají se, že veškeré činnosti zvládnou lépe.

Outsourcing zaměstnanců

Dle vlastního výzkumu z celkového počtu 71 firem uvedlo 40 podniků (56,3 %), že využívá outsourcing zaměstnanců.

Tab. 7 Využití outsourcingu zaměstnanců u výrobních a nevýrobních společností

Outsourcing zaměstnanců	Nevýrobní společnosti	Výrobní společnosti	Σ
Ano	10 (38,5 %)	30 (66,7 %)	40 (56,3 %)
Ne	16 (61,5 %)	15 (33,3 %)	31 (43,7 %)
Σ	26 (100 %)	45 (100 %)	71 (100 %)

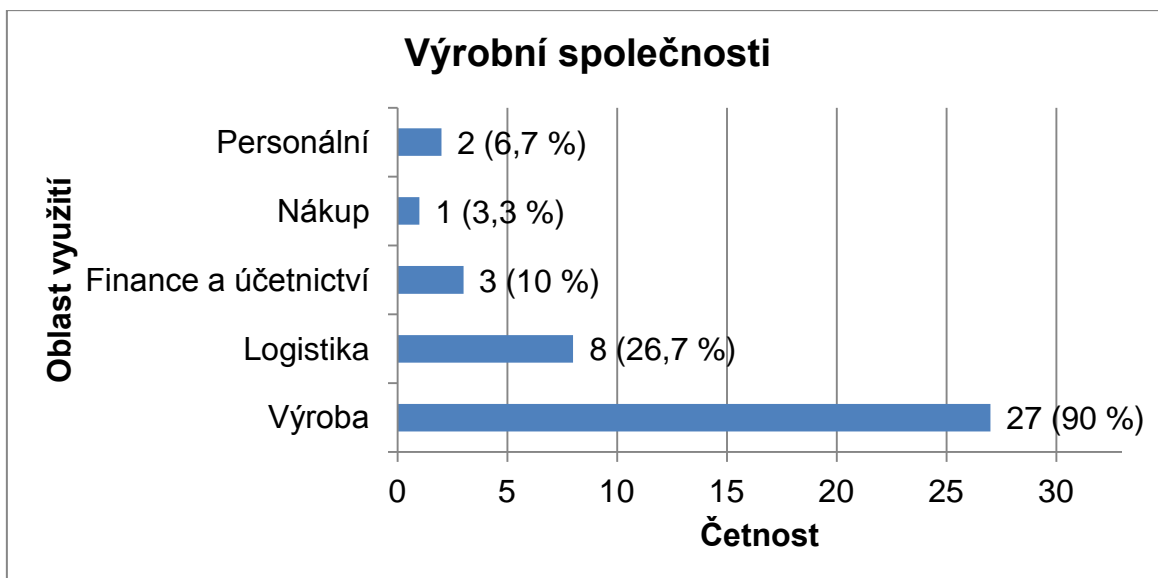
V případě outsourcingu zaměstnanců jsou velké rozdíly mezi výrobními a nevýrobními společnostmi. Tyto rozdíly jsou způsobeny především způsobem využití outsourcingu.

Více než 30 % outsourcovaných zaměstnanců na celkovém personálu dle průzkumu je u minima společností. U výrobních společností je nejčastěji outsourcováno mezi 10 % až 30 % celkového personálu. U nevýrobních společností je podíl outsourcovaných zaměstnanců všeobecně nižší.

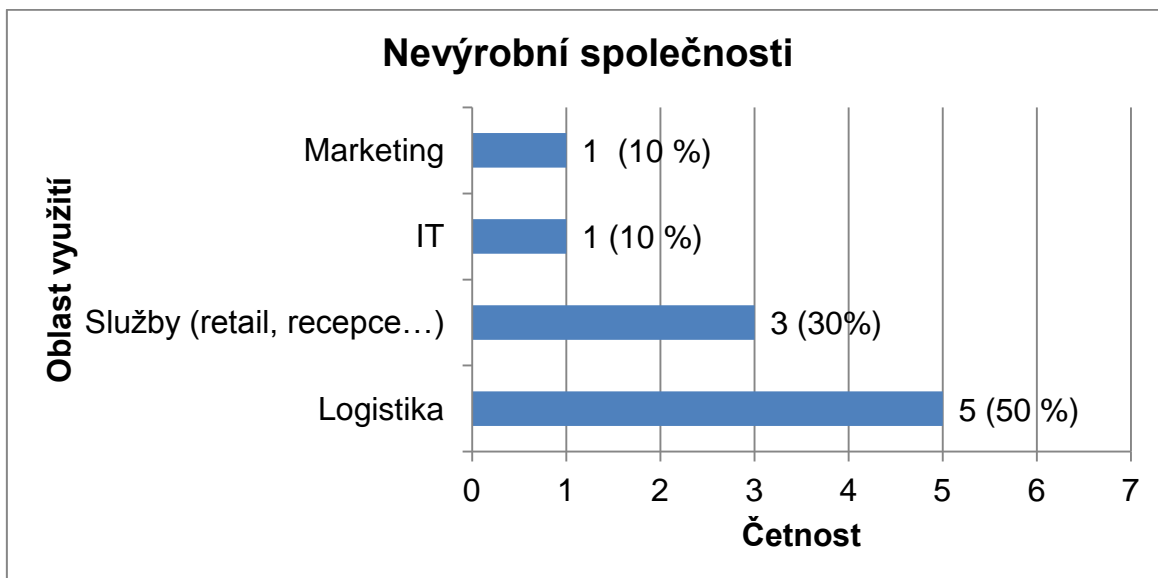
Tab. 8 Podíl outsourcovaných zaměstnanců na celkovém personálu u výrobních a nevýrobních společností

Podíl outsourcovaných zaměstnanců na celkovém personálu	Výrobní společnosti		Nevýrobní společnosti		Σ	
	počet	podíl (%)	počet	podíl (%)	počet	podíl (%)
Méně než 2 %	10	33,3 %	6	60 %	16	40,0 %
Více než 2 %, ale méně než 10 %	7	23,3 %	3	30 %	10	25,0 %
Více než 10 %, ale méně než 30 %	11	36,7 %	1	10 %	12	30,0 %
Více než 30 %, ale méně než 50 %	1	3,3 %	0	0 %	1	2,5 %
Více než 50 %	1	3,3 %	0	0 %	1	2,5 %
Σ	30	100 %	10	100%	40	100,0%

Outsourcing zaměstnanců je především ve výrobě a logistice, z čehož lze usuzovat, že se jedná primárně o vykrytí výrobních špiček a pozice vyžadující minimální odborné znalosti. Dle výsledků lze potvrdit tvrzení Evangelu a Juříčky (2013), že agenturní zaměstnávání je využíváno především u málo kvalifikovaných profesí a v oblastech s vysokou sezónností. Zvyšující zájem o outsourcing u administrativních pozic a vyhledávání zkušených manažerů prostřednictvím personálních agentur se nepotvrdilo, i když článek v HRM z roku 2006 popisuje růst zájmu o tyto pracovníky. Tato skutečnost může být ovlivněna momentálně nízkou nezaměstnaností v ČR, kdy na trhu práce se nachází nedostatek vhodných pracovníků a firmy raději přijmou zaměstnance ke kmenovým, než riskovali jejich případnou ztrátu.



Obr. 12 Oblasti využití outsourcingu zaměstnanců u výrobních společností



Obr. 13 Oblasti využití outsourcingu zaměstnanců u nevýrobních společností

Hlavním důvodem nevyužití tohoto trendu je, že firmy nepovažují outsourcing za něco potřebného a nabízené zaměstnance v personální agentuře považují za nedostatečně kvalifikované. Raději volí řešení zaměstnávání na přímo a ne přes personální agentury. Své zaměstnance firmy považují za spolehlivější a kvalifikovanější. Případné využití personální agentury je označováno jako drahé a složité z důvodu dlouhých zaškolovacích procesů a z důvodu bezpečnosti. Mít vlastní zaměstnance je pro tyto firmy administrativně i organizačně jednodušší. Kromě vyšších nákladů a složitější administrativy je problematické zapracování

a kvalita odvedené práce. Objevuje se i názor, že zaměstnávání prostřednictvím personálních agentur je neférové vůči zaměstnancům, ale i zákazníkům. Hlavním cílem jsou rovné podmínky pro všechny zaměstnance ve společnosti. Některé firmy přestávají využívat personální agentury z těchto důvodů, aby si tím si zajistily své CSR. Dle jejich názoru ke slušnému chování k zaměstnancům patří i určitá jistota pracovního vztahu, a tedy i smlouva na dobu neurčitou. Výsledky ukazují, že personální agentury mají v českém prostředí „pošramocenou“ pověst a potvrzuje se, že se využijí především pro výkyvy ve výrobě, kde není nutná vysoká kvalifikace. Outsourcing je chápán jako zaměstnávání méně specializovaných a řadových profesí. Překážkou implementace je také firemní kultura či vedení společnosti, které jsou proti této formě zaměstnávání.

Firmy odmítající outsourcing popírají tvrzení Stýbla (2005) o okamžitém přístupu k lidem s vhodnou kvalifikací a snížení administrativního zatížení. Tyto společnosti pouze souhlasí s argumentem proti této formě zaměstnávání a to jsou vyšší náklady na zaměstnance oproti interním.

3.3.2 Pružné pracovní režimy

Následující podkapitoly obsahují výsledky vlastního výzkumu v oblasti pružných pracovních režimů. Následující text se zabývá pružnou pracovní dobou, sdílením pracovního místa a distanční prací.

Pružná pracovní doba

Dle vlastního průzkumu se pružná pracovní doba u administrativních pozic stává již standardem. Využívají ji 54 podniků ze 71 tedy 76,1 %. Tvrzení Machovcové z roku 2008, že pružná pracovní doba existuje jen ve výjimečných případech, je v rozporu s výsledky vlastního průzkumu. Případy kdy tento režim je umožňován jen na základě individuální dohody zaměstnance se zaměstnavatelem, jsou již jen zřídka. Dnes se často již jedná o standardizovanou možnost ve firmách.

Tab. 9 Využití pružné pracovní doby u výrobních a nevýrobních společností

Pružná pracovní doba	Nevýrobní společnosti	Výrobní společnosti	Σ
Ano	19 (73,1 %)	35 (77,8 %)	54 (76,1 %)
Ne	7 (26,9 %)	10 (22,2 %)	17 (23,9 %)
Σ	26 (100 %)	45 (100 %)	71 (100 %)

Mezi výrobními a nevýrobními společnostmi nejsou významné rozdíly ve využití tohoto trendu.

Základní pracovní doba je ve většině případů 5 nebo 6 hodin. Tento režim je umožněn především administrativním pozicím a to všem bez rozdílů pohlaví jak zmiňuje Machovcová (2008). Vyrovnávací období je nejčastěji měsíční, kdy se kontroluje splnění fondu pracovní doby. Maximální možné vyrovnávací období 26 týdnů případně 52 týdnů v případě úpravy kolektivní smlouvou žádná firma zdaleka nevyužívala.

Hlavní důvodem nevyužití je nedostatek personálu a odpovědnost vůči zákazníkovi. Překážkou může také být pouhé rozhodnutí vedení společnosti nebo interní předpisy, i když povaha pracovních pozic by tento flexibilní režim umožňovala. V několika firmách je sice pružná pracovní doba umožněna, ale pouze na základě domluvy s nadřízeným. Nejedná se tedy o činnost řízenou interními předpisy, kdy takto může pracovat kdokoliv na určených pracovních pozicích. Nicméně tato varianta není častá. U firem také panuje obava z horší efektivity a obtížnější kontroly svých zaměstnanců. Dle jejich názoru dochází v tomto režimu k významnému zkracování společného času na pracovišti, což by zapříčinilo omezení týmové práce. V některých případech se jedná o pouhé sjednocení pravidel pro všechny zaměstnance.

Sdílení pracovního místa

Sdílení pracovního místa je pro firmy stále nový pojem. Pouze 12 ze 71 neboli 16,9 % firem uvedlo, že tento trend využívá. I když se jedná o vyšší údaj, než udává Fleximetr (2015b), tak nabízení této varianty práce je velmi omezené a i v rámci firmy se jedná o výjimky.

Tab. 10 Využití sdílení pracovního místa u výrobních a nevýrobních společností

Sdílení pracovního místa	Nevýrobní společnosti	Výrobní společnosti	Σ
Ano	6 (23,1 %)	6 (13,3 %)	12 (16,9 %)
Ne	20 (76,9 %)	39 (86,7 %)	59 (83,1)
Σ	26 (100 %)	45 (100 %)	71 (100 %)

Sdílení pracovního místa je více využíváno u nevýrobních společností, kde se otevírá více možností využít tuto formu práce. Ve službách je tato forma využívána více než v administrativě, kde firmy spatřují problémy v kompetencích. Často se vyskytuje u pracovních pozic, jako je například recepční.

Střídání zaměstnanců probíhá především dle dohody. Nicméně existují také dané rozpisy, kterých se zaměstnanci musí držet. Zaměstnanci si rozdělují jednotlivé pracovní dny nebo se částečné úvazky překrývají, kdy přijde druhý zaměstnanec a probíhá ještě stanovenou dobu společná práce nebo na sebe zaměstnanci navazují (když druhý přijde, tak první odchází).

Sdílení pracovního místa je umožňována velmi střídmě. Často jen pro ženy na mateřské nebo studenty. Tyto možnosti se týkají pár oblastí v administrativě a službách. U dotazovaných společností se tento způsob práce mužům spíše vyhýbal, přestože Foot a Hook (2002) uvádí, že muži tento systém práce hojně využívají jako další přivýdělek.

Hlavním důvodem nevyužití je, že firmy považují tento způsob práce za nepotřebný. Převládá názor, že firmy mají dostatek pracovních míst a není tedy důvod zaměstnávat pracovníky na částečný pracovní úvazek. Dle výzkumu nemají o tento způsob práce zaměstnanci zájem, nicméně to je v rozporu s průzkumem provedeným společností Fleximetr (2015b), která došla k závěrům, že tento způsob práce je atraktivní pro 36 % zaměstnanců. Otázka je zda tento názor vychází z průzkumu mezi zaměstnanci nebo se jedná o názor personálního oddělení/vedení společnosti. Firmy případné odchody na rodičovskou dovolenou apod. řeší zástupem. Zaměstnanci ale po návratu do firmy nemusí mít přehled o fungování ve společnosti a ztrácí pracovní morálku. Dalším důvodem nevyužití je, že v určitých firmách je proti této možnosti vedení společnosti. V některých firmách nejsou vůbec umožňovány zkrácené pracovní úvazky a tak se tento trend

vůbec neřeší. Velmi často se objevuje názor, že se jedná o organizačně náročnou činnost, která pouze zvyšuje náklady.

Distanční práce

Práci na dálku dle průzkumu využívá 44 společností ze 71, což představuje 62 %. Jedná se o vyšší údaj, než udával ČSÚ v roce 2014 (30 % firem umožňovalo práci z domova).

Tab. 11 Využití distanční práce u výrobních a nevýrobních společností

Distanční práce	Nevýrobní společnosti	Výrobní společnosti	Σ
Ano	17 (65,4 %)	27 (60 %)	44 (62 %)
Ne	9 (34,6 %)	18 (40 %)	27 (38 %)
Σ	26 (100 %)	45 (100 %)	71 (100 %)

Mezi výrobními a nevýrobními společnostmi nejsou významné rozdíly ve využití distanční práce.

Home office je nicméně často spojen s mnoha omezeními a není běžnou součástí pracovního života. Mezi omezení patří: přesně definovaná místa, kde může zaměstnanec pracovat, je nutná dosažitelnost během pracovní doby, nutné pravidelné docházky na pracoviště a omezuje se pouze na několik dní v roce/měsíci. Home office se nejčastěji povoluje pouze ve výjimečných případech, jako je například snížená zdravotní způsobilost. Povolení závisí ve většině případů na nadřízeném a nejedná se o činnost, která by byla řešena interními předpisy. Samotná práce pak probíhá především prostřednictvím telefonu, počítače a internetového připojení což koresponduje s teoretickou částí práce.

Možnost je poskytnuta často jen ženám v administrativě, které mají malé děti, a manažerům. Méně často je tato možnost poskytována veškerým THP. Ve firmách se nicméně nenabízí home office automaticky, ale pouze na základě žádosti, která nemusí být automaticky přijata.

Výsledky o omezeném poskytování home office pracovníkům víceméně korespondují s údaji z ČSÚ z roku 2014 (2015a), kdy takto pracovala pouze čtyři procenta zaměstnanců. I když se home office objevuje a stává se v podniku

běžným, tak ve skutečnosti je určen pouze pro určitý okruh lidí a to s mnoha omezeními.

Firmy, které tento trend vůbec nenásledovaly, to zdůvodňují nutným přímým kontaktem výroby a administrativy. Pro některé společnosti se jedná možnost, která je v rozporu s korporátními pravidly a vedení považuje tento způsob za neefektivní, narušující práci v týmech. Implementaci také brání nejasná legislativa v oblasti práce na dálku a problematické zabezpečení dat. Některé firmy se domnívají, že o tento způsob práce není zájem ze strany zaměstnanců. Toto tvrzení je ale v rozporu s již zmíněným výzkumným projektem METR 2015, kde hodnotilo práci z domova jako atraktivní 92 % zaměstnanců. Vyskytuje se i názor, že se jedná o nespravedlnost mezi pozicemi, neboť tato forma práce nemůže být nabídnuta všem a proto je lepší ji nenabízet vůbec.

3.3.3 Talent management

Předešlé průzkumy se shodují na nízkém využití talent managementu ve firmách. Dle průzkumu Horváthové (2010) z roku 2009 využívalo tento trend pouze 3,8 % firem. K podobným závěrům došla Egerová, Lančarič, Eger a Savov (2015), kteří dělali průzkum o využití talent managementu v roce 2015 v ČR a na Slovensku.

I přesto, že tyto předchozí průzkumy ukazují, že talent management není v českých podnicích zaveden, tak ve vlastním průzkumu 43 firem ze 71 tvrdilo (60,6 %), že tento talent management využívá. Zde ale vzniká otázka, co firmy považují za talent management. Některé firmy samy přiznávají, že se nejedná o systematicky a metodicky popsany proces. Často se tedy jedná pouze o rozvoj pracovníků, u kterých je dle jejich názoru nějaký potenciál. Tento pohled ale není do budoucna možný, pokud firma chce být úspěšná. Jak zmiňuje Zíková (2010) v blízké době lze očekávat úbytek talentovaných zaměstnanců v Evropě za což může stárnutí populace či ubývání počtu pracovníků na trhu práce. V budoucnu se tedy nelze zaměřovat pouze na pracovníky s výbornými výsledky a vedoucí pracovníky. Horváthová (2010) navíc zdůrazňuje význam talent managementu z důvodu odlivu mozků do zahraničí.

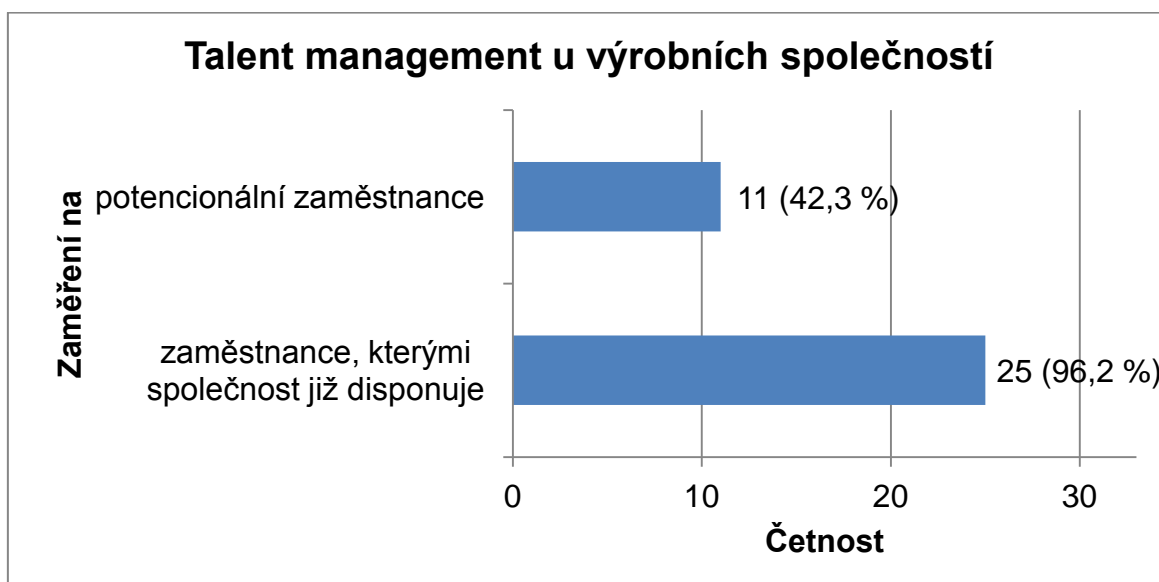
Pouze zlomek společností, které uvedly, že talent management aplikovali, dodržují tři hlavní skupiny procesů a to získání, rozvoj a udržení talentů jak jsou popsány v teoretické části práce.

Tab. 12 Využití talent managementu u výrobních a nevýrobních společností

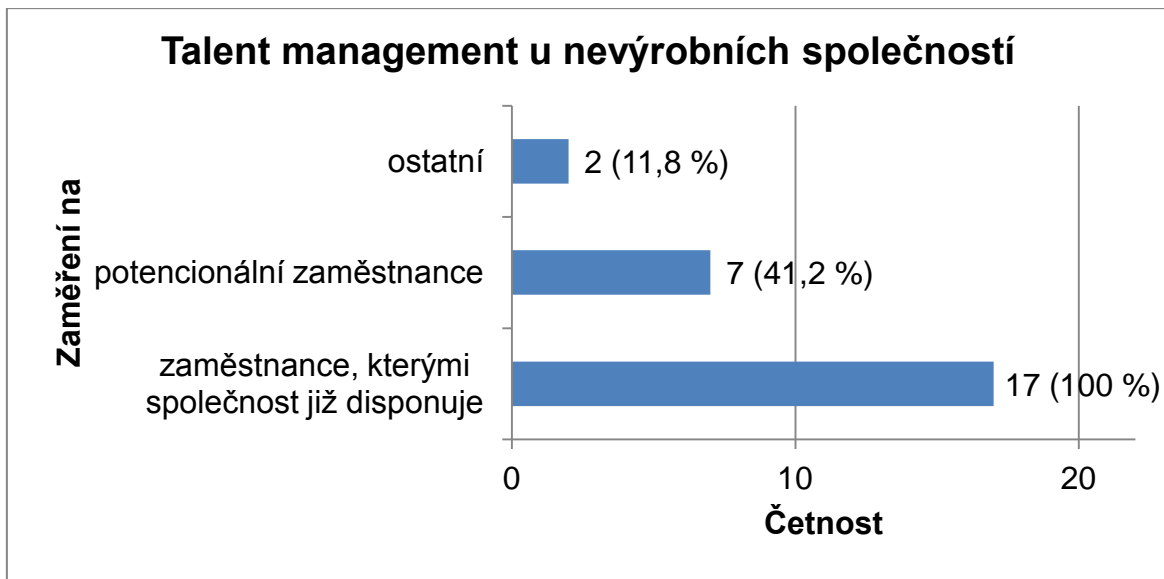
Talent management	Nevýrobní společnosti	Výrobní společnosti	Σ
Ano	17 (65,4 %)	26 (57,8 %)	43 (60,6 %)
Ne	9 (34,6 %)	19 (42,2 %)	28 (39,4 %)
Σ	26 (100 %)	45 (100 %)	71 (100 %)

Talent management se využívá o něco málo více u nevýrobních společností, než výrobních. Toto může být dáno, že u čistě výrobních společností se u operátorů výroby nepočítá se zvyšováním kompetencí.

Firmy se dle průzkumu soustředí především na své vlastní lidi, kde hledají potenciál. Pouze 18 společností ze 43 (41,9 %) hledá talent i mimo svůj podnik. Headhunting tedy není nejspíš v českém prostředí běžnou činností. V sekci ostatní se vyskytly dvě odpovědi: „na studenty VŠ“ a „stážisti“ těmito odpovědím ale odpovídají potenciální zaměstnanci, kteří byli v obou případech zaškrtnuti také. V zaměření talent managementu na externí a interní zdroje není žádný rozdíl mezi výrobními a nevýrobními společnostmi.



Obr. 14 Zaměření talent managementu u výrobních společností



Obr. 15 Zaměření talent managementu u nevýrobních společností

Talent management se zaměřuje především na manažerské pozice, technické profese (vývoj, kvalita, konstrukce, specialisté atd.) a řemesla (CNC obráběči, elektrikáři atd.). Pouze 11 firem ze 43 tedy 25,6 % společností provozuje talent management plošně v rámci celé firmy. Ve většině společností není splněna podmínka, že komunikace společnosti by měla probíhat takovým způsobem, aby každý zaměstnanec věděl, že se do programu pro talenty se může dostat kdokoli, jak zmiňuje Horváthová (2010).

Hlavními důvody nevyužívání talent managementu je nedostatek personálu, což odpovídá i zmíněnému průzkumu Horváthové (2010) z roku 2009. Firmy také nemají vytvořené procesy a nástroje jak s talent managementem pracovat. Někteří toto téma nevyhodnotili jako zajímavé, kterým by se stálo zabývat. Většinou tento názor ale pochází od vedení společnosti. Osm firem z 28 (28,6 %), které nemají zaveden talent management, uvedlo, že zvažuje či plánuje jeho zavedení někdy v budoucnu. Jedna oslovená společnost během talentového programu ukončila z důvodu, že všichni, kteří tento program absolvovali, očekávali kariérní posun, který jim nebyla firma schopna poskytnout.

3.3.4 Management diverzity

Nutnost řízení diverzity souvisí s různorodostí obyvatelstva. V České republice dochází ke zvyšování diverzity, jak již bylo řečeno v teoretické části. Průměrný věk obyvatel ČR se zvyšuje a vzniká tak nutnost se zabývat delším produktivním

věkem. Počet zahraničních pracovníků v ČR roste a vzniká tak prostor k řízení této diverzity ve společnosti. Hendikepovaní mají dle zákona o zaměstnanosti zvýšenou podporu na trhu práce a je tedy nutné využít jejich maximální potenciál. V rámci gender managementu nedochází k významnému vyrovnávání průměrné mzdy mužů a žen. Ženy se také setkávají se skleněným stropem a není tak využít jejich maximální potenciál.

I přes zvyšování významu managementu diverzity v ČR o něj není dle vlastního průzkumu velký zájem. V budoucnosti to může pro společnosti představovat problém. Dle vlastního výzkumu se tomuto řízení se věnuje pouze 18 firem ze 71, což představuje 25,4 %.

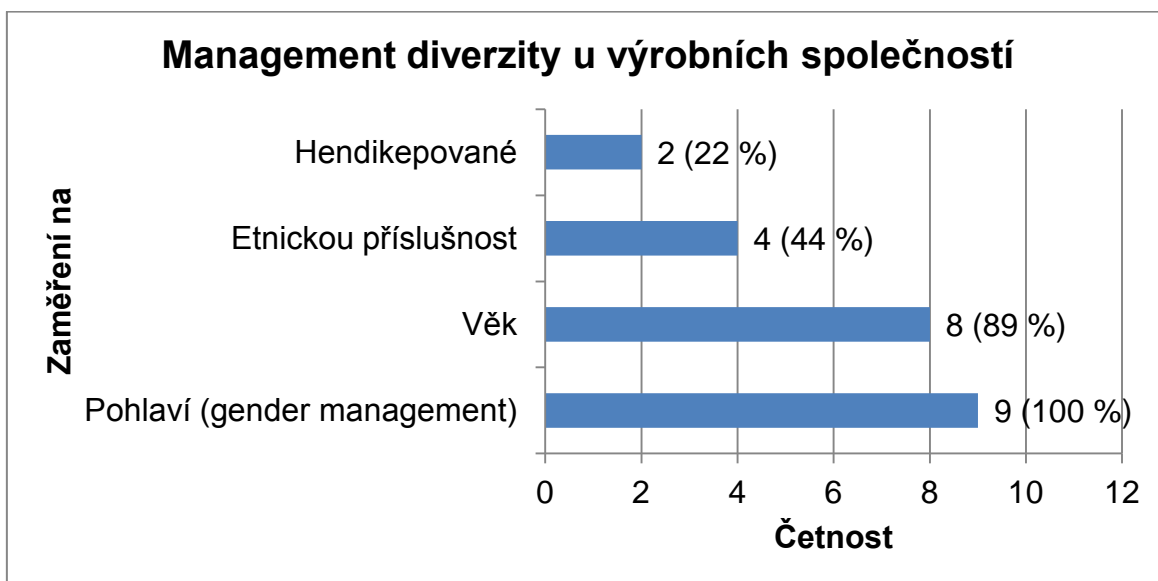
Tab. 13 *Využití managementu diverzity u výrobních a nevýrobních společností*

Management diverzity	Nevýrobní společnosti	Výrobní společnosti	Σ
Ano	9 (34,6 %)	9 (20 %)	18 (25,4 %)
Ne	17 (65,4 %)	36 (80 %)	53 (74,6 %)
Σ	26 (100 %)	45 (100 %)	71 (100 %)

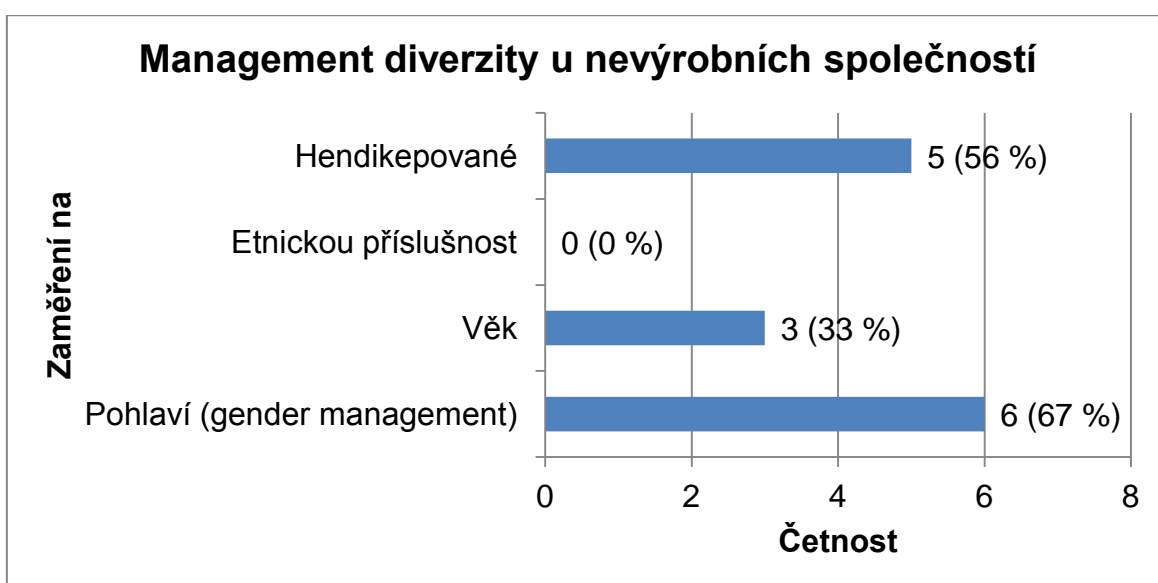
U nevýrobních společností uvedlo více firem (34,6 %), že využívá management diverzity než u výrobních společností (20 %). To může být dáno, že čistě výrobní firmy využívají své zaměstnance především jako náhradu za práci strojů bez dalšího soustředění na skladbu personálu.

Zaměření managementu diverzity je rozdílné u výrobních a nevýrobních společností. Nejčastější u obou je gender management neboli zaměření na pohlaví. U výrobních společností je druhé nejčastější zaměření na věk. U nevýrobních to je zaměření na hendikepované. Zaměření na etnickou příslušnost se u nevýrobních společností neobjevila, u výrobních pak u 4 firem z 9 (44 %). Vyšší využití managementu diverzity v oblasti etnické příslušnosti u výrobních firem, ale nemusí být způsobeno uznáním, akceptováním a oceněním rozdílů mezi lidmi, což by měla být podstata managementu diverzity, jak zmiňuje Teturová a Brodský (2008). Může se jednat pouze o přizpůsobení se situaci na trhu práce, kde práce typu operátor výroby je čím dál tím více vykonáváno zahraničními pracovníky. Nicméně opomíjení etnické příslušnosti u nevýrobních

firem může v budoucnu představovat problém, neboť dochází ke zvyšování počtu zahraničních pracovníků v ČR.



Obr. 16 Zaměření managementu diverzity u výrobních společností



Obr. 17 Zaměření managementu diverzity u nevýrobních společností

Nejčastěji používanými nástroji jsou zkrácené pracovní úvazky, vzdělávání a home office. Dále se vytváří speciální projekty pro hendikepované, přizpůsobuje se náplň práce a benefity a bonusy. K těmto činnostem se upravuje nábor, tak aby nebyl nikdo upřednostňován na základě věku či pohlaví. Samotná inzerce náboru je pak jazykově korektní. Při zaměření na etnickou příslušnost se poskytují jazykové kurzy pro cizince. Poskytování pouze jazykových kurzů, ale spíše souvisí

s nutností pro vykonávání práce, než oceňování vlastností těchto lidí jak již bylo zmíněno. Firmy také pořádají kolektivní sdružování v rámci firmy. Jedna z oslovených firem si interně stanovila pevný poměr žen v managementu.

Dle odpovědí lze usuzovat, že zavedení diverzity slouží v českém prostředí především pouze pro zajištění rovnoprávnosti a přizpůsobení se momentální situaci. V podnicích není ve většině případů diverzita cíleně realizována, aby docházelo k maximalizaci potenciálu lidí s různými schopnostmi, jak popisuje Čermáková a Křížová (2015).

Firmy, které se řízení různorodosti nezabývají, považují toto téma za nezajímavé a zbytečné. Objevuje se názor, že respekt vůči jednotlivci je ve společnosti brán jako samozřejmost a není tedy důvod tyto záležitosti řešit. Mnoho firem uvádí, že management diverzity omezuje situace na trhu práce, kde není dostatek kvalifikované pracovní síly na to, aby se společnosti mohli soustředit na další aspekty jako je pohlaví, věk či etnická příslušnost. Nicméně tato skutečnost nijak firmám nebrání k mazáním rozdílů a rušení bariér. V několika společnostech řešení této problematiky brání vedení společnosti, které považuje management různorodosti za neefektivní a nevěří v možnost jeho implementace do společnosti. Existují i případy kde pojem management diverzity je naprosto něco neznámého.

Firmy, které tento trend nevyužívají, uvádějí, že se primárně zaměřují na schopnosti a znalosti uchazečů při jejich výběru, nežli na věk, etnikum apod.

3.3.5 Big data

Podle Niedermeierové (2016) jsou v českém prostředí big data využívána skromně. O nevyužívání big dat u výrobních společností se zmiňuje Šiška z Deloitte (Háša, 2016). Podle něj přes 70 % výrobních firem v ČR nevyužívá datovou analytiku.

Nicméně dle vlastního výzkumu nadpoloviční většina společností (56,3 %) uvedla, že big data využívá. U výrobních společností se k tomuto trendu hlásí dokonce 60 % společností. Což je v rozporu s předchozími tvrzeními. Zde je ale nutné poznamenat, že ve většině případů se nejedná o hlubší datové analýzy. Data jsou sice shromažďována, ale nejsou použita k hlubší analýze a nejsou na jejich základě vytvářena strategická rozhodnutí.

Tab. 14 Využití big dat u výrobních a nevýrobních společností

Big data	Nevýrobní společnosti	Výrobní společnosti	Σ
Ano	13 (50 %)	27 (60 %)	40 (56,3 %)
Ne	13 (50 %)	18 (40 %)	31 (43,7 %)
Σ	26 (100 %)	45 (100 %)	71 (100 %)

Výrobní společnosti využívají big data v oblasti HR více, než nevýrobní. Rozdíl mezi výrobními a nevýrobními společnostmi je 10 %. Tento rozdíl může být zapříčiněn tím, že výrobní společnosti jsou zvyklé na zpracovávání velkých dat již z výroby a tak nebyl tak významný problém implementace big dat i do oblasti HR.

Shromažďovaná data jsou: mzdové údaje, fluktuace, index stability, fond pracovní doby, rychlost nábory, počet hodin vzdělání, náklady na zaměstnance, nemocnost, podíl mužů a žen na pracovištích, věkové rozdělení, profesní růst, úrazovost, důvody ukončení pracovního poměru či úspěšnost náborových metod.

Biro (2016) uvádí, že pouhé statistiky bez významu začínají mizet díky datovým analytikům a analytickým programům. V českém prostředí tomuto trendu v oblasti big data zatím toho moc nenasvědčuje. Hlubší prognózování není standardem. Pouze několik firem uvedlo, že data se dále analyzují a dle výsledků se přijímají opatření. Shromážděná data se využívají jako součást KPI (klíčový ukazatel výkonnosti) nebo se zpracovávají skrz systém SAP. Dochází k optimalizaci procesů: adaptační proces, výkonnost týmů, benefitní program, nábor nových zaměstnanců, vzdělávání a školení či ke zlepšování pracovního prostředí. Data jsou také předávány oddělení business intelligence, pokud jím firma disponuje.

Ve většině případů se firmy zabývají pouhými pravidelnými reporty pro management o situaci v personální oblasti. Dle Reilly a Tamkina (2014) se jedná ale pouze o první fázi dle analytických schopností. Zakotvení predikce a statistického modelování do rozhodovacího procesu je spíše výjimkou.

Dle výsledků lze usuzovat, že v ČR běžní zaměstnanci HR při své práci rozhodují spíše na základě svých zkušeností a intuici než na hlubších analýzách. Data jsou sbírána bez kontextu na problematiku v podniku. Tento způsob práce ve většině případů ale zapříčiní, že analytický projekt nebude nikdy dokončen, jak zmiňuje Holley (2013).

Big data nejsou v oblasti HR využita z důvodu, že firmy nepovažují uplatnění v této oblasti za významnou. Dále panuje názor o nedostatku dat ke zpracování, aby na jejich základě mohla být vytvářena nějaká rozhodnutí. Případné implementaci brání vedení společnosti, které není tomuto trendu nakloněno nebo nedostatek finančních prostředků a kvalifikovaného personálu. Společnosti ve většině případů uváděly, že velká data jsou využita jen v oblasti marketingu. Čtyři společnosti z 31 (12,9 %), které uvedly, že big data nevyužívají, uvažují či plánují zavedení tohoto konceptu v oblasti HR.

3.3.6 Personální marketing

Vzhledem k nízké míře nezaměstnanosti v ČR je složité najít kvalifikované zaměstnance a je nutné se zaměřit i na pasivní kandidáty (HR News, 2016). Z tohoto důvodu roste význam personálního marketingu v českém prostředí. Dle vlastního výzkumu se většina firem personálním marketingem zabývá (77,5 % neboli 55 firem ze 71).

Tab. 15 *Využití personálního marketingu u výrobních a nevýrobních společnostech*

Personální marketing	Nevýrobní společnosti	Výrobní společnosti	Σ
Ano	19 (73,1 %)	36 (80 %)	55 (77,5 %)
Ne	7 (26,9 %)	9 (20 %)	16 (22,5 %)
Σ	26 (100 %)	45 (100 %)	71 (100 %)

Mezi výrobními a nevýrobními společnostmi nejsou významné rozdíly ve využití personálního marketingu.

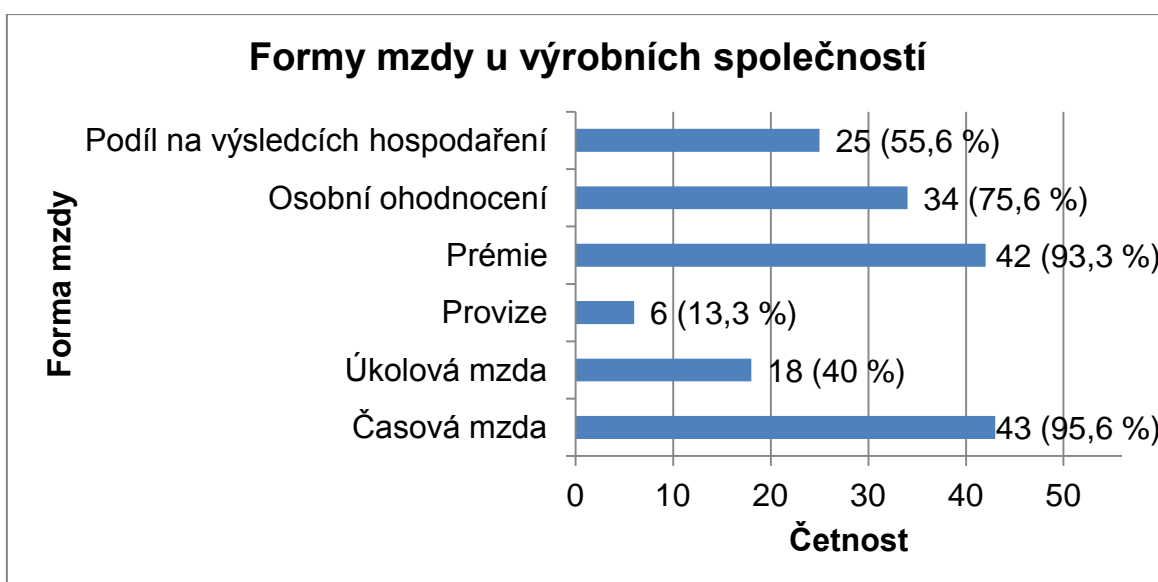
Podniky se soustředí především na externí trh práce. Na interní trh práce je často zapomínáno. Aktivní práce se značkou a snaha budovat dobrou pověst zaměstnavatele, jejíž význam zmiňuje Kocianová (2010) zde není zcela běžná. Ve většině případů se jedná pouze o propagaci volných pracovních míst. Z marketingového mixu, který se dle Stýbla, Urbana a Vysokajové (2009) dělí do čtyř skupin, se tak často zapomíná na place neboli podnikovou kulturu. V propagaci volného místa firmy přechází ze standardních nástrojů jako pracovní portály a tištěná inzerce na práci se sociálními sítěmi (LinkedIn, Facebook) a webovými stránkami. Společnosti, které usilují o budování dobré pověsti, nejčastěji využívají sponzoring a otevřenou komunikaci s vnitřním i vnějším trhem

práce. U některých firem je budování dobrého jména zaměstnavatele přenecháno PR oddělením. Běžnou praxí se stala spolupráce se školami a využívání veletrhů práce. Volná místa jsou často prezentována současným zaměstnancům a v některých případech nabízí i odměnu za doporučení nového zaměstnance.

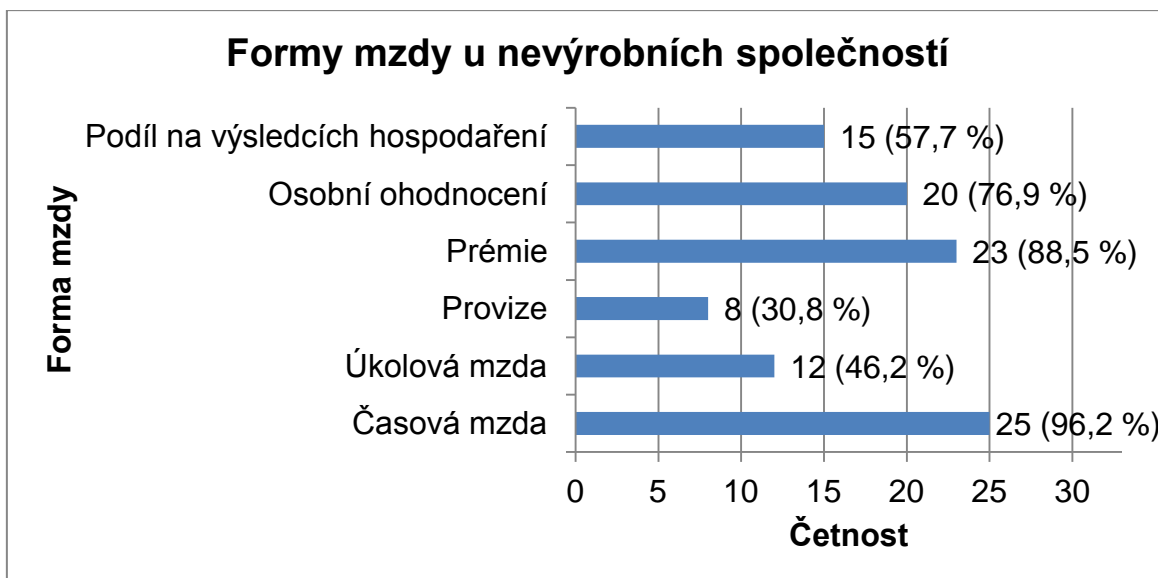
Důvodem nevyžití personálního marketingu je nedostatek kapacit a proto se tato otázka řeší pouze okrajově. Druhým udávaným důvodem je, že vedení společnosti nevytvořilo poptávku po personálním marketingu.

3.3.7 Motivace a odměňování pracovníků

Dle vlastního výzkumu je nejvyužívanější formou mzdy v českých podnicích časová mzda v kombinaci s prémie. Tyto výsledky jsou v souladu s teoretickým základem, který popisuje Šikýř (2012). Provize se vyskytuje spíše sporadicky. Nicméně mezi výrobními a nevýrobními společnostmi je v této formě mzdy znatelný rozdíl v jeho využívání. Zatímco u výrobních společností označilo tuto možnost mzdy pouze 13,3 % firem, tak u nevýrobních společností uvedlo 30,8 % firem využití provize. Tato skutečnost je pravděpodobně způsobena častějším využitím obchodních zástupců u nevýrobních společností, u kterých je provize běžnou formou mzdy.



Obr. 18 Využívané formy mzdy u výrobních firem

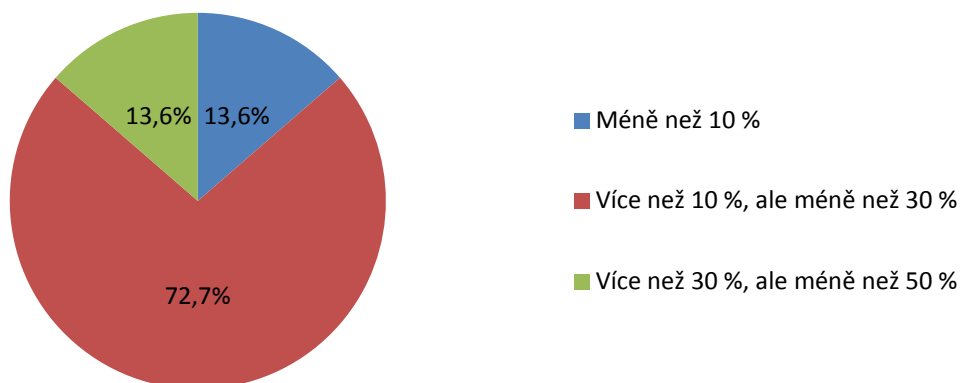


Obr. 19 Využívané formy mzdy u nevýrobních firem

Hlavním způsobem jak se snaží podniky stimulovat zaměstnance k výkonu, jsou finanční nástroje. Mezi nejvíce zmiňované benefity patří životní a penzijní připojištění, dárkové šeky, příspěvky na dovolenou, sick days, sportovní aktivity, stravenky, volnočasové aktivity či služební telefon, auto nebo notebook. Nejčastěji používanými nehmotnými nástroji jsou pochvala, poděkování, kariérní postup, umožnění práce na projektech, zvyšování kvalifikace či ocenění lidí ve firemních časopisech. V menšině se využívá cafeteria systém, kde si zaměstnanec volí benefity dle svých potřeb. V českých podnicích tak převládá plošné zavedení benefitů jak popisuje Dvořáková a kol. (2012).

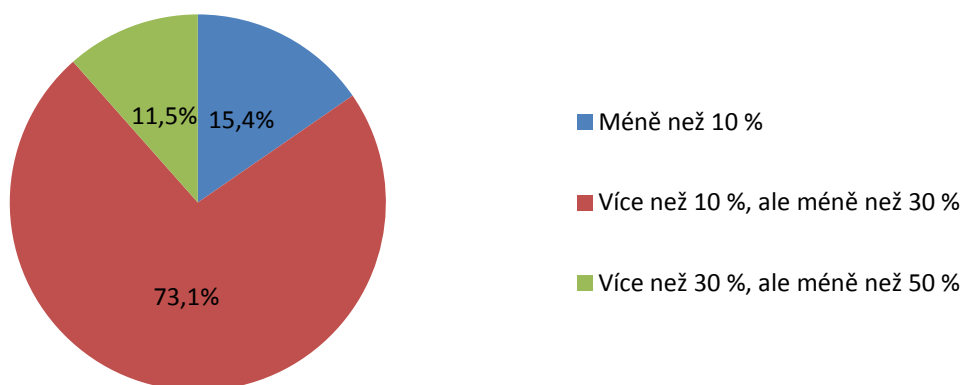
Podíl pohyblivé složky mzdy na celkové je v českém prostředí velmi nízký. Tyto výsledky korespondují s článkem od Schmidta z roku 2006. Většina firem měla podíl nižší než 30 % (87,1 % firem). 14,3 % podniků mělo tento podíl dokonce nižší než 10 %. Pro organizace s takto nízkou pohyblivou složkou se těžko ovlivňuje pracovní chování zaměstnanců. Jedna výrobní společnost uvedla, že nelze podíl variabilní složky na celkové určit, neboť nemá odměňování zaměstnanců řešeno centrálně a odměňování je tak tým od týmu jiný. Do průzkumu nebyla tedy zařazena. Mezi výrobními a nevýrobními společnostmi nejsou významné rozdíly v podílu pohyblivé složky mzdy na celkové. Samotné zvyšování příjmu se tak řeší především zaměstnaneckými výhodami, jak popisuje Brown (Kislingerová, Nový a kol., 2005).

Podíl pohyblivé složky mzdy na celkové u výrobních společností



Obr. 20 Podíl pohyblivé složky mzdy na celkové u výrobních společností

Podíl pohyblivé složky mzdy na celkové u nevýrobních společností



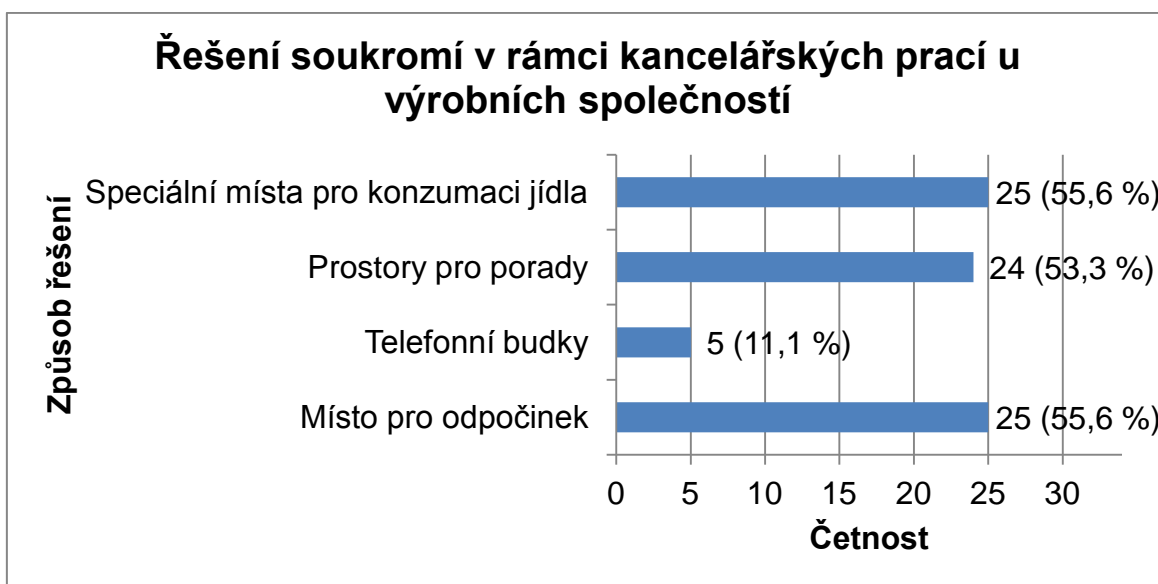
Obr. 21 Podíl pohyblivé složky mzdy na celkové u nevýrobních společností

3.3.8 Pracovní prostředí

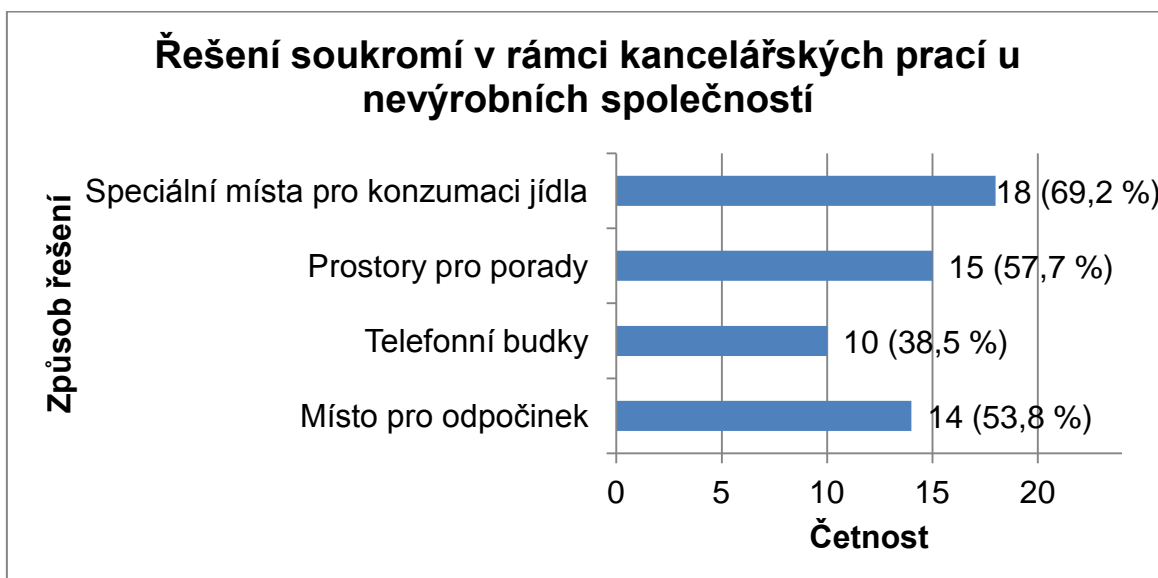
Dle Cushman & Wakefield (2014) je v posledních letech v ČR investováno do pracovního prostředí a pracuje se s různými zónami pro konkrétní činnosti.

Dle vlastního výzkumu se speciální místa pro konzumaci a úpravu jídla v kancelářích se stává standardem. 60,6 % podniků z celkového počtu 71 firem tyto prostory svým zaměstnancům poskytuje. Tyto prostory nicméně nejsou často nijak odděleny od kanceláře. Ve většině případů se jedná o kuchyňky v kancelářích s možností posezení. Vzniká tak otázka, jak tuto variantu vnímají

zaměstnanci. V ostatních případech se využívá pouze společná jídelna. Prostory pro porady má nadpoloviční většina. Tyto prostory jsou nicméně často vázány na rezervaci. Telefonní budky jsou zatím v počátcích a častější jsou u nevýrobních společností. Společnosti přiznávají, že soukromé hovory jsou často řešeny na chodbách či WC, aby nedocházelo k vyrušování kolegů. Místa pro odpočinek jsou především formální. Většinou ve formátu místo pro posezení s možností kávy či jiných nápojů. Místnosti pro odreagování se společenskými hrami apod. jsou výjimečné.



Obr. 22 Způsoby řešení soukromí v rámci kancelářských prací u výrobních společností



Obr. 23 Způsoby řešení soukromí v rámci kancelářských prací u nevýrobních společností

V open space má ve většině případů pracovník přidělený stůl a není možnost si vybrat. Pouze 4 firmy ze 71 tedy 5,6 % uvedlo, že tuto variantu ve svém podniku má. Ale je nutné poznamenat, že tato možnost se týká pouze nepatrného procenta pracovišť. Toto zjištění je v souladu s tvrzením Cushman & Wakefield (2014) o tom, že se jedná spíše o výjimky. Regulace světel není nic běžného. Ruční regulaci osvětlení umožňovalo 2,8 % firem a automatická regulace světel byla aplikována ve 2,8 % firem. Tyto regulace světel ale nejsou dostupné napříč celou firmou. Jedná se o možnost pouze pro pár kanceláří nebo výrobních hal. Světlo a použité barvy na pracovišti jsou dle Stibalové (2009) nicméně důležitým fyzikálním prvkem na pracovišti, které ovlivňují výkon pracovníků. Je proto nutné dbát na správnou intenzitu světla a správné barvy.

4 Asociace mezi jednotlivými otázkami

Cílem práce je zmapovat jednotlivé trendy v oblasti řízení lidských zdrojů v ČR, které byly popsány v teoretické části. Součástí tohoto cíle je zjistit, jak jsou tyto trendy uplatňovány. Tato kapitola popisuje, zda existuje mezi jednotlivými otázkami asociace neboli vztah.

V případě zjišťování asociace mezi využitím jednotlivých trendů se jedná o analýzu nominálních dat. Kontingenční tabulky představují čtyřpolní tabulky se dvěma řádky a dvěma sloupci. Proměnné, mezi kterými je ověřován vztah, mohou nabývat pouze dvou hodnot a to ano nebo ne.

Pro změření asociace mezi jednotlivými odpověďmi je využití koeficient založený na χ^2 .

χ^2 lze u čtyřpolní tabulky vypočítat:

$$\chi^2 = n \cdot \frac{(a \cdot d - b \cdot c)^2}{(a + b) \cdot (a + c) \cdot (b + d) \cdot (c + d)}$$

Tab. 16 Schéma výpočtu χ^2

Otázka 1	Otázka 2		Σ
	Ano	Ne	
Ano	a	b	a + b
Ne	c	d	c + d
Σ	a + c	b + d	n

Zdroj: vlastní zpracování dle Chráska (2007)

Samotný chí-kvadrát nevypovídá o stupni závislosti mezi jednotlivými otázkami. Proto se k posouzení stupně závislosti pro účely této práce využil ϕ -koeficient r_ϕ , který je vhodný pro čtyřpolní tabulky a lze jeho prostřednictvím zjistit sílu vztahu dvou proměnných (Chráska, 2007).

Koeficient ϕ se vypočítá tak, že hodnota chí-kvadrátu se vydělí počtem respondentů n a výsledek se odmocní:

$$r_\phi = \sqrt{\frac{\chi^2}{n}}$$

Hodnota tohoto koeficientu může nabývat hodnot od -1 do +1 a platí, že čím vyšší je absolutní hodnota tohoto koeficientu, tak tím vyšší je závislost mezi zkoumanými otázkami (Chráška, 2007).

Výslední hodnoty jsou interpretovány na základě klasifikace Braymana a Duncana (1997):

Tab. 17 Interpretace výsledků f_i -koeficientu

Hodnota asociace	Interpretace souvislosti
0,00 – 0,19	velmi nízká
0,20 – 0,39	nízká
0,40 – 0,69	střední
0,70 – 0,89	vyšoká
0,90 – 1,00	velmi vysoká

Zdroj: vlastní zpracování dle Bryman a Cramer (1997) in Mareš a Rabušic (2002)

Asociace byla zjišťována:

- mezi využitím outsourcingu zaměstnanců a outsourcingem personálních činností – osvědčení outsourcingu v jedné oblasti může firmy přesvědčit využívat outsourcing i jinde
- mezi sdílením pracovního místa a managementem diverzity – sdílení pracovního místa může být součástí gender managementu a tedy i managementu diverzity
- mezi využitím distanční práce a managementem diverzity – distanční práce může představovat jeden z nástrojů pro management diverzity pro lepší skloubení pracovního a rodinného života
- mezi využitím talent managementu a personálním marketingem – personální marketing by měl být součástí talent managementu pro udržení talentů

Asociace mezi využitím outsourcingu zaměstnanců a outsourcingu personálních činností.

Tab. 18 Kontingenční tabulka – outsourcing zaměstnanců a outsourcing personálních činností

Outsourcing zaměstnanců	Outsourcing personálních činností		Σ
	Ano	Ne	
Ano	31	9	40
Ne	23	8	31
Σ	54	17	71

Vypočítaný chí-kvadrát je v příloze č. 4 včetně následujících výpočtů χ^2 .

Výpočet r_Φ -koeficientu:

$$r_\Phi = \sqrt{\frac{0,1048}{71}} = 0,0384$$

Koeficient je velmi nízký což znamená, že závislost mezi těmito dvěma otázkami je velmi nízká.

Asociace mezi využitím sdílení pracovního místa a managementem diverzity

Tab. 19 Kontingenční tabulka – sdílení pracovního místa a management diverzity

Sdílení pracovního místa	Management diverzity		Σ
	Ano	Ne	
Ano	5	7	12
Ne	13	46	59
Σ	18	53	71

Výpočet r_Φ -koeficientu:

$$r_\Phi = \sqrt{\frac{2,0310}{71}} = 0,1691$$

Koeficient je větší než v předchozím případě, ale závislost je opět velmi nízká.

Asociace mezi využitím distanční práce a managementem diverzity.

Tab. 20 Kontingenční tabulka – distanční práce a management diverzity

Distanční práce	Management diverzity		Σ
	Ano	Ne	
Ano	16	28	44
Ne	2	25	27
Σ	18	53	71

Výpočet ϕ -koeficientu:

$$r_{\phi} = \sqrt{\frac{7,4133}{71}} = 0,3231$$

Vypočítaný ϕ -koeficient odpovídá nízké závislosti mezi distanční prací a managementem diverzity.

Asociace mezi využitím talent managementu a personálním marketingem.

Tab. 21 Kontingenční tabulka – talent management a personální marketing

Talent management	Personální marketing		Σ
	Ano	Ne	
Ano	40	3	43
Ne	15	13	28
Σ	55	16	71

Výpočet ϕ -koeficientu:

$$r_{\phi} = \sqrt{\frac{15,1195}{71}} = 0,4615$$

Mezi využitím talent managementu a personálního marketingu je střední závislost. Výsledky i kontingenční tabulka ukazují, že personální marketing je často aplikován z důvodu talent managementu, neboť je jeho součástí.

Mezi otázkami byly zjištěny především velmi nízké až nízké asociace. Tato skutečnost umožňuje u podniků optimalizace. Některé trendy jsou provázané a zavedení jednoho trendu usnadňuje či si částečně vyžaduje jiný. Střední

hodnota asociace byla zjištěna pouze mezi využitím talent managementu a personálním marketingem.

5 Návrhy a náměty

Dle průzkumu je využití zkoumaných trendů v řízení lidských zdrojů velmi často minimální a jejich případné využití není v souladu s globálními trendy. I když se podniky chlubí o implementaci daného trendu do firemní kultury, tak v reálném světě je jejich využití minimální.

V oblasti personalistiky platí, že ČR je v porovnání se západem o několik let pozadu. Ve chvíli kdy se v Čechách začnou podniky zajímat o řešení určité problematiky v personalistice, tak v zahraničí již existují ověřené postupy a nástroje. Nicméně se uvádí, že již dochází snižování tohoto náskoku. Následující text obsahuje návrhy a náměty v českém prostředí na základě ověřených postupů uplatňující v zahraničí.

Outsourcing personálních činností

Outsourcing personálních činností je řešen pouze okrajově nebo vůbec s odůvodněním, že podniky mají vlastní schopné HR oddělení. Tímto vzniká zbytečné přetížení personálních oddělení a kvalita odvedené práce nemusí být tak vysoká. Dalším důvodem pro outsourcing personálních činností jsou náklady. Pokud firma využije nabídky služeb kvalitní externí firmy, tak se může dostat k technologiím, které sama nevládní a také k důležitým zkušenostem. Specializace externích firem také umožňuje snižování nákladů. Podniky tak mohou získat kvalitnější služby s nižšími výdaji.

V USA je dle průzkumu tento outsourcing hodnocen kladně 90 % podniky (Sanders, Sansbury, 2003). V českém prostředí se pravděpodobně jedná pouze o zaslepenost o kvalitách vlastních pracovníků. Ve společnostech zabývajících se poskytováním služeb v oblasti HR je díky velkému počtu klientů větší přehled o možnostech jak danou práci vykonávat. Vlastní personální oddělení by muselo využít mnoha expertů v oblasti řízení lidských zdrojů, aby dokonale zajišťovalo veškeré své funkce. Pro české podniky je tedy velmi důležité se více otevřít těmto možnostem a využít jejich potenciál. Nicméně změna myšlení je velmi složitá a lidé z personálních oddělení se mohou cítit, že jim je přebírána práce externí firmou. V případě zamýšlení implementace outsourcingu personálních činností by mělo dojít ke kalkulaci interních nákladů spojených s danou činností a proti nim dát náklady požadované externí firmou. Pokud externí firma nabízí stejnou službu

za stejné náklady, nebo umí službu poskytnout kvalitněji, tak by se firma měla soustředit na core business, kde je vyšší přidaná hodnota.

Ve smlouvě s dodavatelem outsourcingované služby musí být jednoznačně a srozumitelně stanoven předmět a rozsah plnění. Podmínky a termíny musí být pevně definovány. Ve smlouvě také musí být stanovena odpovědnost dodavatele služeb a samotné firmy jakožto objednavatele pro případ sporů.

Outsourcing zaměstnanců

Outsourcing zaměstnanců se stává běžnou věcí především ve výrobě a méně kvalifikovaných činnostech jak ukázal vlastní průzkum. Zaměstnanci s vyšší kvalifikací jsou ve většině případů rychle od personální agentury rozebráni a přijati ke kmenovým zaměstnancům.

Personální agentury často nemají dobrou pověst a některé podniky se využití jejich služeb vyhýbají. Výhody této formy zaměstnávání jsou tak ve stínu zmíněných negativních stránek. V zahraničí jsou přes personální agentury běžně dostupní kvalifikovaní pracovníci a manažeři. V českém prostředí se v dohledné době nedá očekávat obdobné nabídky.

Dokud se nezmění pohled na personální agentury, tak budou sloužit především pro nekvalifikované pracovníky. V ČR je tuto možnost doporučit tedy především pro sezónní výkyvy ve výrobě. Některé firmy v zájmu své CSR od tohoto trendu dokonce opouští. V tuto chvíli jde především o situaci v podniku a nelze tak dát obecné doporučení.

Pružná pracovní doba

Pružná pracovní doba se u administrativních pracovních pozic stala standardem. Firmy, které tuto možnost flexibility ještě nezavedly, se tak stávají méně lukrativní pro potenciální pracovníky na trhu práce. Podniky si nedokáží udržet kvalifikované pracovníky bez této možnosti a nemusí je zachránit ani vyšší platové ohodnocení pracovníků. Dle Hanzlové (2016) totiž čeští zaměstnanci často dávají přednost flexibilní pracovní době před vyšším platem. Následovat tento trend se stává již nutností, pokud se firma v budoucnu nechce potýkat s personálními problémy. Je tedy nutné tuto formu práce umožnit všude, kde je to možné.

V implementaci tohoto trendu je vhodné následovat firmy, které tak již učinili a hodnotí tuto formu práce pozitivně. Dle výsledku vlastního průzkumu je základní pracovní doba 5 nebo 6 hodin a vyrovnávací období měsíc. Kdy tato základní pracovní doba a volitelná pracovní doba bude je ale nutné přizpůsobit podmínkám na konkrétních pracovištích. Zavedení pružné pracovní doby není nutné zavádět do pracovní smlouvy se zaměstnancem. K zavedení stačí interní předpis. Je ale nutné vymežit druhy práce, kterých se tento režim týká a také tyto zaměstnance s předpisem prokazatelně seznámit.

Sdílení pracovního místa

Sdílení pracovního místa a částečné pracovní úvazky jsou zatím minimálně rozšířeny. Jedná se o možnost jak přilákat kvalifikované pracovníky od konkurence a také si stávající udržet. Zavedení sdíleného pracovního místa může napomoci zavádění managementu diverzity. Tento koncept je v ČR něčím novým a může tedy být využit jako konkurenční výhoda. Hlavním problémem proti tomuto způsobu práce je, že podniky se staví zamítavě k částečným pracovním úvazkům. Nejdříve je tedy nutné změnit pohled na tyto částečné úvazky.

Sdílení pracovního místa v případě rodičovské dovolené zajistí pracovníkům přehled o dění ve firmě a společnosti zvyšuje pravděpodobnost, že pracovník po ukončení rodičovské dovolené neodejde.

Job sharing také umožňuje vzájemné učení sdílejících pracovníků. Může se tak využít jako nástroj k zamezení odlivu know-how a podpora managementu různorodosti se zaměřením na věk. Kdy mladší se učí od starších kolegů.

Distanční práce

Home office se vyskytuje v mnoha podnicích, ale je určen pouze pro omezený okruh lidí.

Jestli se jedná o běžně zavedený koncept ve společnosti, tak může zaujmout kvalifikované pracovníky, kteří by se jinak o práci v dané společnosti vůbec nezajímali. V některých případech se uvádí vyšší produktivita, nicméně ta je závislá na sebekázi pracovníka. V případě zavedení je nutné specifikovat, jak práce bude probíhat. Home office by neměl být brán pro pracovníky za samozřejmost a mělo by být důkladně zváženo, komu bude umožněn.

Že zavedení home officu není jednoduché, vypovídá i reakce společnosti Yahoo! v roce 2013 či Honeywell v roce 2016, kdy možnost práce z domova omezili. Tento krok zpět je ještě horší, než tuto možnost vůbec nenabízet. Na vedení společnosti se sneslo mnoho kritiky. Zaměstnanci si také mohou špatně zvykat na opětovnou práci v kancelářích a tak raději společnost opustí. Ve velkých společnostech je tedy lepší individuálně rozlišovat, komu práce z domova bude umožněna a komu ne.

V českém prostředí lze doporučit prohloubení poskytování této možnosti, ale vždy se musí individuálně posoudit, kdo takto bude moct pracovat. Toto doporučení platí teď, ale pokud vstoupí v platnost novela zákona zákoníku práce, v podobě ve které je teď navrhována, tak se může jednat o konec nebo velké omezení home officu v ČR.

Zavádění home officu by mělo být postupné u každého pracovníka. Nejlépe umožnit pracovníkům například jeden den v týdnu a postupně tento režim prodlužovat v závislosti na tom jak se osvědčí. V tomto období se upraví případné detaily o postupu práce. Do začátku je také vhodné volit určitá omezení jako je dostupnost zaměstnance či pevné stanovení místa, kde se home office bude vykonávat. Veškerá pravidla home officu lze řešit vnitřními předpisy, které s postupným uvolňováním mohou být editovány.

Talent management

Pro firmy v ČR je často těžké si představit, co pojem talent management znamená. Nejedná se u nich o žádný systematický proces a pojem talent pool je spíše neznámý. Na tuto oblast je vhodné se zaměřit a využít například poradenských služeb.

Firmy se zaměřují především na své klíčové zaměstnance, ale tímto způsobem se mohou v budoucnu dostat do problémů neboť je postupný úbytek talentovaných zaměstnanců. Je nutné se soustředit i na ostatní zaměstnance, kteří mají možnost se dostat do talent poolu a ty dále rozvíjet. Nezáměr o ostatní pracovníky ze strany firmy je může demotivovat. Je zde nutná firemní komunikace, aby každý věděl, že má možnost se do talent poolu dostat.

Společnosti si musí stanovit strategii talent managementu, tak aby korespondoval se strategií organizace. Cílem talent managementu by mělo být zabezpečit talent

pool prostřednictvím tří hlavních skupin procesů a to získání, rozvoj a udržení talentů jak popisuje Horváthová (2010).

Management diverzity

Management diverzity není ze strany firem považován za něco důležitého. Firmy se spíše přizpůsobují situaci na trhu práce, než že by docházelo k oceňování vlastností druhých lidí.

Pro většinu firem management diverzity představuje pouze plnění norem. Tento přístup ale brzdí skrytý potenciál tohoto řízení. V oblasti gender managementu je důležité odstranit skleněný strop a maximalizovat tak potenciál, který nabízejí ženy. Další důležité je řízení věkových rozdílů. V ČR dochází ke stárnutí populace a firmy tak nebudou mít kým kvalifikované pracovníky nahradit. Předčasný odchod do důchodu se tak bude stávat méně častou praktikou a firmy musí dělat maximum proto, aby si tyto pracovníky udržely. Řízení etnické rozmanitosti se v ČR stává problémem, který je nutno řešit. Počet cizinců roste a tento trend bude pokračovat. ČR se potýká s nedostatkem pracovníků a to především u málo kvalifikovaných prací. Vznikají tak tlaky na přijímání pracovníků z východní Evropy a to především Ukrajiny. Ministerstvo zahraničí zrychluje proces přijímání Ukrajinců, aby nedocházelo k brždění ekonomiky.

Je nutné si uvědomit, že diverzita umožňuje pohlížet na řešené problémy z různých pohledů. Také umožní lépe uspokojovat rozmanité zákazníky a tak dosáhnout vyššího zisku.

Před aplikací samotného managementu diverzity je nutné zajistit školení manažerů v oblasti diverzity. Samotní manažeři jsou pro aplikaci tohoto trendu klíčoví. Následně je možné se při implementaci držet osmi kroků, které popisuje Sokolovský (2009) v teoretické části práce.

Big data

I když většina podniků uvedla, že big data využívá, tak se nejednalo o hlubší datové analýzy. Počet shromažďovaných dat se zvyšuje a nelze je řešit pouhým okem. Důležité je hledat příčiny a vytvářet na základě analýzy dat rozhodnutí. Rozhodování na základě big dat není ovlivněno vlastními pocity zaměstnanců HR. Pokud firma nedisponuje datovými analytiky, je vhodné si pořídit software a proškolit v této oblasti zaměstnance. Případně pověřit analýzou externí firmu.

Big data se stávají klíčem k úspěchu nejen v oblasti marketingu ale i HR. Díky tomuto trendu se lze vyhnout problémům v oblasti HR dřív, než vzniknou. Nepoměr využití analýzy dat v marketingu a HR je dle mého názoru způsobeno častým pohledem na personální oddělení, která jsou brány jen jako něco nutného, ale samy o sobě negenerují zisk. Jedná se tedy o starý pohled na personální oddělení a je nutná změna myšlení. Analýza velkých dat v HR může zvýšit význam personálních oddělení.

Personální marketing

Personální marketing je v českém prostředí až příliš soustředěný na získávání nových pracovníků. Není prakticky využít pro formování a udržení stávající pracovní síly. Zde je nutné se soustředit na budování dobré pověsti jako zaměstnavatel. K těmto účelům je nutné se stát společensky odpovědnou společností – ve vztahu k zaměstnancům tak šířit povědomí o etických záležitostech, podporovat dialog mezi zaměstnancem a firmou, poskytovat zaměstnancům rozvoj, maximalizovat BOZP, poskytovat adekvátní odměnu pracovníkům za jimi vykonanou práci apod. Vhodnou metodou je také spolupráce s médii a školami či sponzoring. V případech nedostatku kapacit pro personální marketing je možné využít mnohých společností nabízející v této oblasti služby.

Motivace a odměňování pracovníků

Podíl pohyblivé složky mzdy na celkové je v České republice velmi nízký. Čím nižší je tento podíl, tak tím hůře se ovlivňuje zaměstnancovo chování. Zde je vhodné odměňování více diverzifikovat, aby pohyblivá část mzdy neztrácela svůj význam. Pokud je flexibilní složka pouze do 10 %, tak skoro žádný zaměstnanec nebude ochoten nijak zvyšovat svůj výkon, aby tuto část získal.

Pohyblivá složky by měla být navázána na konkrétní cíle a zaměstnanec následně hodnocen dle toho, jak cíle plnil. V českém prostředí je často pohyblivá složka využívána pouze jako trest, ale nejedná se o vhodné využívání tohoto nástroje. Efektivnější je odměna nežli trest. V některých případech se i doporučuje, ať flexibilní část mzdy nemá maximální možnou částku, aby se zaměstnanci necítili být trestáni. Zaměstnanci, kteří dlouhodobě plní a překračují stanovené cíle, mohou být lépe oceněni a je možné tyto zaměstnance dále rozvíjet a případně povýšit.

Cíle, které má zaměstnanec plnit, je ale nutné přesně specifikovat. Zaměstnanci pak jen plní co jim říkají cíle, aby dosáhli na co nejvyšší částku, ale metodou jak toho dosahují, nemusí být pro podnik vhodná.

V oblasti benefitů je nutné naslouchat tomu, co zaměstnanci chtějí. Již zmíněný průzkum personální agentury Grafton Recruitment poukazuje, že firmy v ČR vynakládají finance na benefity, které zaměstnanci neocení a nedostává se jim těch, které by uvítali. V tomto případě je vhodné volit cafeteria systém, ať si zaměstnanci sami zvolí benefity, které chtějí. Dojde tak k úsporám ze strany zaměstnavatele a větší spokojenosti na straně zaměstnance. Vhodné je také zavedení příspěvků na dojíždění, které umožní oslovení pracovníků i mimo region zaměstnavatele.

Pracovní prostředí

V oblasti pracovního prostředí se speciální prostory pro konzumaci jídla staly standardem ve většině podniků. V případě, že ještě nebyly zavedeny, je vhodné udělat u svých zaměstnanců průzkum, zda by tuto možnost ocenili. Před samotným průzkumem je ale nutné si připravit finance na investici, aby se nejednalo o pouhé sliby. Prostory pro odpočinek, kde zaměstnanec může hledat inspiraci, jsou vhodné především pro podniky, kde je důležitá kreativita. Prostory pro porady jsou dle mého názoru velmi důležité. Měly by být dostupné pro všechny administrativní pracovníky, kteří v případě, že potřebují něco řešit s kolegy, měli prostor a nemuseli v open office rušit ostatní. Podobná situace je s telefonními budkami. Soukromí pro pracovníky by mělo být rozhodně řešeno, aby nedocházelo k narušování práce ostatních a tak snižování výkonu. Sdílení pracovišť je koncept, který není složité zavést a pro zaměstnance to může znamenat zvyšování komfortu a tak i výkonu. Některé dny zaměstnanec ocení sedět u okna a některé zase někde v rohu pro co nejklidnější práci.

V případě investic do pracovního prostředí je vhodné se zabývat jednotlivými zónami pro konkrétní činnosti. Jednotlivé prostory pro konzumaci jídla, relax, porady a telefonování je pak vhodné fyzicky nebo alespoň opticky rozdělit.

I když je mnoho průzkumů, které potvrzují důležitost osvětlení pro výkon, tak není nutné řešit intenzitu osvětlení ihned automatickou regulací. Nejedná se o levnou záležitost. Tuto problematiku je vhodné řešit adekvátním osvětlením a případně

i změřit, zda intenzita je vhodná. K adekvátnímu řešení osvětlení je také nutné zajistit v prostoru barvy, tak aby odpovídaly účelu využití místnosti.

Závěr

Současné vysoce konkurenční prostředí vyžaduje hledat způsoby jak si udržet náskok před konkurencí. K těmto účelům je ale nutné zabezpečit podniku motivovaný kvalifikovaný personál. Vzniká tak potřeba tyto lidské zdroje řídit. V posledních několika letech došlo k významnému vývoji v oblasti řízení lidských zdrojů a vzniku řady nových trendů díky vývoji technologií a globalizaci. Tyto nové trendy mohou podnikům zajistit konkurenceschopnost na trhu práce a na trhu zboží a služeb. Diplomová práce se zabývá vybranými trendy a to: outsourcing personálních činností, outsourcing zaměstnanců, pružná pracovní doba, sdílení pracovního místa, distanční práce, talent management, management diverzity, big data, personální marketing, motivace a odměňování pracovníků a pracovní prostředí. Cílem praktické části diplomové práce je zmapovat současnou situaci v ČR v oblasti využívání vybraných trendů. Výsledky práce odpovídají na otázky, zda jsou trendy uplatňovány, jak jsou uplatňovány a proč nejsou případně uplatňovány. Výzkum proběhl pouze prostřednictvím elektronického dotazování, neboť oslovené společnosti nebyly ochotné poskytnout rozhovor. Celkem bylo osloveno 719 společností a na dotazník odpovědělo 71 firem. Respondenti byli rozděleni na výrobní a nevýrobní společnosti.

Outsourcing personálních činností je v českém prostředí již běžně využíván. Celkem 76,1 % dotazovaných společností tento trend následovalo. Mezi výrobními a nevýrobními společnostmi nebyly významné rozdíly. Společnosti, které tento trend nenásledovaly, to zdůvodňovaly vlastním kvalitním personálem či outsourcing označily jako drahý a neefektivní. Tyto společnosti tak popírají teoretický základ tohoto trendu, že externí firma může poskytnout levnější a kvalitnější služby. I přesto že většina firem některé činnosti outsourcuje, tak se jedná pouze o pár činností. Outsourcing celého personálního oddělení je v českém prostředí dalekou budoucností.

U outsourcingu zaměstnanců jsou významné rozdíly ve využívání u výrobních a nevýrobních firem. V ČR jsou personální agentury zdrojem málo kvalifikované pracovní síly především pro vykrytí pracovních špiček. Tito zaměstnanci se tak využívají zejména ve výrobě a logistice. Uplatnění těchto pracovníků je u nevýrobních společností nižší. Firmy odmítající outsourcing shledávají

personální agentury jako zdroj nedostatečně kvalifikovaného personálu s ne příliš dobrou pověstí. Uplatňování tohoto trendu je tedy v rozporu s teoretickým základem o okamžitém přístupu ke kvalifikovanému personálu.

V oblasti zkoumaných pružných pracovních režimů se pružná pracovní doba stává standardem podložená interními předpisy. Společnosti, které ještě na tento trend nepřistoupily, mají především obavy z horší efektivity a obtížnější kontroly zaměstnanců. Sdílení pracovního místa je v českém prostředí stále nový koncept využívaný spíše u nevýrobních společnostech. Často se tento koncept využívá například u pozice recepční. Job sharing není ve většině případů nijak standardizovaný a jedná se o výjimečné případy. Společnosti se často nezabývají zkrácenými pracovními úvazky a tak tento trend ignorují či ho považují za nepotřebný. Distanční práci využívá 62 % dotazovaných firem. Nicméně se nejedná o standardizovanou možnost, ale tato forma práce je poskytována většinou ve výjimečných případech. Pro firmy nevyužívající tuto možnost se jedná o variantu práce, která není efektivní, má nejasnou legislativu či je proti korporátním pravidlům.

K talent managementu se přihlásilo 60,6 % firem, nicméně většina sama přiznává, že k tomu nemá systematicky a metodicky popsany proces. Často tak dochází pouze k rozvoji pracovníků, u kterých je dle jejich názoru nějaký potenciál. Není tak dodržován standardní postup talent managementu jak ho popisuje literatura. Tento trend je o něco málo využíván více u nevýrobních společností než výrobních. Častým důvodem nevyužití talent managementu je nedostatek personálu pro zavedení tohoto trendu.

I když se diverzita obyvatelstva ČR zvětšuje, tak management diverzity není v českém prostředí běžný. Celkově se touto problematikou zabývalo 25,4 % oslovených společností. Více se o tuto problematiku zajímají nevýrobní společnosti než výrobní. Nejčastěji se společnosti zaměřují na gender management. Výsledky ukazují, že v českém prostředí se diverzita zavádí především z důvodu zajištění rovnoprávnosti a přizpůsobení se momentální situaci na trhu než z důvodu oceňování rozdílů jak popisuje literatura. Společnosti, které tento trend neřeší, tak především uvádí, že tento trend není pro firmu zajímavý.

K využívání big data se přihlásila nadpoloviční většina společností. Nicméně firmy se ve většině případů nezabývají hlubší analýzou dat a nevytváří na jejich základě strategická rozhodnutí. Big data jsou využívána více u výrobních společností než nevýrobních. Na základě dat nejsou ve většině případů vytvářeny hlubší prognózy a přijímány opatření. Ve většině případů jsou data využita k pouhým reportům o situaci v oblasti HR. Jedná se tak o první fázi analytických schopností. Případné implementaci brání např. nedostatek kapacit a to jak personálních tak finančních.

Personální marketing je dle výzkumu využíván u 77,5 % společností. Nicméně firmy se soustředí především na externí trh práce. Budování dobré pověsti v českém prostředí není běžné a jde tak především o propagaci volných pracovních míst. V propagaci se stále více přechází na sociální sítě.

V oblasti motivace a odměňování je provize častěji využívána u nevýrobních společností než u výrobních. Podíl pohyblivé složky mzdy je v českém prostředí velmi nízký. U 87,1 % byl tento podíl nižší než 30 %. U 14,3 % podniků byl tento podíl dokonce nižší než 10%. Tato skutečnost ukazuje, že není možnost touto složkou mzdy významně ovlivnit chování zaměstnanců. V ČR převládá plošné zavedení benefitů bez možnosti volby a cafeteria systém je spíše výjimkou.

Poslední zkoumanou oblastí bylo pracovní prostředí. Dle výzkumu se místa pro konzumaci jídla v kancelářích stávají standardem, i když často nejsou tyto prostory odděleny od kanceláře. Více je tato možnost využívána u nevýrobních společností. Prostory pro porady má nadpoloviční většina. Telefonní budky jsou v počátku a jsou doménou spíše nevýrobních společností. Místa pro odpočinek poskytuje nadpoloviční většina, ale jedná se především o formální prostory. V open space jsou stoly pevně pracovníkům přiděleny. Možnost volby je pouze výjimečná a nejedná se o standard ve firmě. Možnost regulace osvětlení byla v průzkumu také výjimečná.

Mezi zkoumanými trendy byly zjištěny především velmi nízké až nízké asociace. Střední hodnota byla zjištěna mezi využitím talent managementu a personálním marketingem. Výsledky ukazují, že personální marketing je často aplikován z důvodu talent managementu.

Výsledky výzkumu mohly být ovlivněny pohledem lidí z personálních oddělení, kteří na dotazník odpovídali. Tito lidé mají na činnosti podniku různý pohled

a dávají jiný význam různým činnostem. Jednotlivé odpovědi tak mohou být jejich osobním pohledem zkreslené. Zaměstnanci mají také různý přehled o odborné terminologii a informace o dané problematice v podniku. Samotné získávání informací velmi limitovala korporátní pravidla, která v mnoha případech omezovala nebo přímo zakazovala zaměstnancům odpovídat na konkrétní otázky. Z důvodu charakteristiky dat nebylo možné určit, zda mezi výrobními a nevýrobními společnostmi jsou statisticky významné rozdíly.

Na základě získaných dat lze potvrdit tvrzení, že uplatňování jednotlivých trendů je v České republice velmi omezené. Výsledky výzkumu přináší přehled o uplatňování vybraných trendů v českém prostředí a umožňuje podnikům porovnání s konkurencí. Z praktického hlediska se tak firmám ukazuje možný směr zlepšení a možnosti získání konkurenční výhody. Situace na trhu si žádá změny v oblasti personální práce a klíčem k úspěchu je pružné reagování na nové trendy v oblasti HR a ne pozdější přizpůsobení se konkurenci. Z teoretického hlediska práce přináší jiný pohled na vybrané trendy. Pohled českých firem na jednotlivé trendy se často liší od toho, co je popisováno na teoretické úrovni. Ve většině případů firmy, které si připisují implementaci daného trendu, neplní všechny činnosti popsané v teorii a dochází tak k jejich deformaci. V rámci výzkumu se také objevily občas opačné tendence a to ustupování od některých trendů.

Pro další zkoumání by bylo vhodné se zaměřit na jednotlivé trendy do větší hloubky. V rámci této práce nebylo možné zajistit u všech trendů bližší přiblížení jednotlivých procesů z důvodu všeobecného pohledu na vybrané trendy v ČR. Rozdíly v implementaci jednotlivých trendů nemusí být jen v rámci výrobních a nevýrobních společností, ale významnou proměnnou může také představovat počet zaměstnanců v podniku.

Seznam literatury

Aon Hewitt: *O studii Aon Best Employers* [online]. 2015 [cit. 2016-10-15]. Dostupné z: <http://bestemployerseurope.aon.com/cz/aon-best-employers/>

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

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. 10. vydání. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-1407-3.

ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. Praha: Grada, 1999. ISBN 80-7169-614-5.

ARNOLD, John, Joanne SILVESTER, Fiona PATTERSON, Ivan ROBERTSON, Cary COOPER a Bernard BURNES. *Psychologie práce: pro manažery a personalisty*. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1518-3.

BIRO, Meghan M. *How Big Data Drives HR In 2016* [online]. 2016 [cit. 2016-08-30]. Dostupné z: <http://www.talentculture.com/how-big-data-drives-hr-in-2016/>

BORŮVKOVÁ, Jana, Petra HORÁČKOVÁ a Miroslav HANÁČEK. *Statistica: úvod do zpracování dat*. Jihlava: Vysoká škola polytechnická Jihlava, 2013. ISBN 978-80-87035-79-5.

CUSHMAN & WAKEFIELD. *FIRMY ZLEPŠUJÍ PRACOVNÍ PROSTŘEDÍ* [online]. 2014 [cit. 2016-12-10]. Dostupné z: <http://www.cushmanwakefield.cz/cs-cz/news/2014/05/new-office-trends/>

ČERMÁKOVÁ, Marie a Alena KŘÍŽKOVÁ, MAŘÍKOVÁ, Hana (ed.). *Nebojme se diverzity!: vzdělávací manuál* [online]. 2015 [cit. 2016-08-29]. ISBN 978-80-7330-266-5. Dostupné z: http://diverzita.soc.cas.cz/sites/diverzita.soc.cas.cz/files/nebojme_se_diverzity_web.pdf

ČERVENKOVÁ, Alena. Interní sítě a Big data přinesly do firem revoluci. *HR forum* [online]. 2015 [cit. 2016-10-10]. Dostupné z: <http://www.hrforum.cz/interni-site-a-big-data-prinesly-do-firem-revoluci/>

Česká spořitelna: *Diversitas* [online]. 2013a [cit. 2016-08-26]. Dostupné z: http://www.csas.cz/banka/appmanager/portal/diversitas?_nfpb=true&_pageLabel=diversitas_doc&docid=internet/cs/sc_13452.xml

Česká spořitelna: *Gender – Rovné příležitosti* [online]. 2013b [cit. 2016-08-26]. Dostupné z: http://www.csas.cz/banka/appmanager/portal/diversitas?_nfpb=true&_pageLabel=diversitas_doc&docid=internet/cs/sc_13446.xml

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Zaměstnanost, nezaměstnanost*. [online]. 2016 [cit. 2016-12-05]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/zamestnanost_nezamestnanost_prace

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Zaměstnanci a informační technologie* [online]. 2015a [cit. 2016-08-25]. Dostupné z: https://www.czso.cz/documents/10180/20561125/062005-14_a05.pdf/

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Průměrné hrubé měsíční mzdy a mediány mezd*. [online]. 2015b [cit. 2016-12-05]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/20556865/300002154435.pdf/2505c11a-7c61-42f8-88be-411a2ac48708?version=1.0>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Věkové složení obyvatel k 1. 1. 2015*. [online]. 2015c [cit. 2016-12-05]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/32853339/1300641601.pdf/0bcec91b-fdc6-4c91-ae6d-c6025d84d6b8?version=1.1>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Cizinci v ČR podle oblastí, kraje a okresu v letech 1996, 2002 - 2015 (stav k 31. 12.)*. [online]. 2015d [cit. 2016-12-05]. Dostupné z: https://www.czso.cz/documents/10180/32912864/29002716_t1-02.pdf/2e0c7226-bf92-4330-8924-a8e86b37b92e?version=1.0

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Cizinci podle kategorií pobytu, pohlaví a občanství k 31. 12. 2015*. [online]. 2015e [cit. 2016-12-05]. Dostupné z: https://www.czso.cz/documents/10180/32912864/29002716_t1-06.pdf/8b500084-cfaa-49cb-a853-f0378e72e24e?version=1.0

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Věkové složení obyvatel k 1. 1. 2009*. [online]. 2009 [cit. 2016-12-05]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/20555881/400310001.pdf/ea9e5f55-7047-48f6-8f31-778a1fc88b49?version=1.0>

DIVERSITY INSTITUTE: *The "Four Layers of Diversity": The relevance of commonalities and differences*. [online]. 2016 [cit. 2016-08-29]. Dostupné z: http://www.diversity-institute.eu/wp-content/uploads/pdf/E_Layers_Diversity.pdf

DOUŠOVÁ, Jana. Několik poznámek ke zkrácenému pracovnímu úvazku, sdílenému zaměstnání a práci z domu z pohledu subjektů pracovněprávních vztahů. *Právní prostor* [online]. 2015 [cit. 2016-08-25]. ISSN 2336-4114. Dostupné z: <http://www.pravniprostor.cz/clanky/pracovni-pravo/nekolik-poznamek-ke-zkracenemu-pracovnimu-uvazku-sdilenemu-zamestnani-a-praci-z-domu-z-pohledu-subjektu-pracovnepravnich-vztahu>

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

EGEROVÁ, Dana, Drahoslav LANČARIČ, Ludvík EGER a Radovan SAVOV. PERSPECTIVES OF TALENT MANAGEMENT: EVIDENCE FROM CZECH AND SLOVAK BUSINESS ORGANISATIONS. *Technická univerzita v Liberci* [online]. 2015 [cit. 2016-08-25]. DOI: 10.15240/tul/001/2015-4-008. Dostupné z: https://dspace.tul.cz/bitstream/handle/15240/13439/Str%C3%A1nky%20z%20EM_4_2015_08.pdf?sequence=1

EVANGELU, Jaroslava Ester a Ondřej JUŘIČKA. *Personální agentury: jejich úloha na trhu práce*. Ostrava: Key Publishing, 2013. ISBN 978-80-7418-164-1.

Fleximetr: *Job sharing v ČSOB* [online]. 2015a [cit. 2016-08-24]. Dostupné z: <http://www.fleximetr.cz/clanek/7>

Fleximetr: *Job sharing v praxi: Jak zavádět a rozvíjet sdílená pracovní místa* [online]. 2015b [cit. 2016-12-06]. Dostupné z: http://www.fleximetr.cz/storage/app/media/Clanky-PDF/web_bozura_fleximetr_jednostrany.pdf

FOOT, Margaret a Caroline HOOK. *Personalistika*. Praha: Computer Press, 2002. ISBN 80-722-6515-6.

GARDENSWARTZ, Lee, Jorge CHERBOSQUE a Anita ROWE. *Emotional intelligence for managing results in a diverse world: the hard truth about soft skills in the workplace*. Mountain View, California: Davies-Black Publishing, 2008. ISBN 978-0-89106-255-4.

GSK: *Pracovní prostředí nás může „nakopnout“ k pracovnímu výkonu i psychicky zničit: Jaké faktory hrají roli?* [online]. 2014 [cit. 2016-11-17]. Dostupné z: <http://cz.gsk.com/media/526286/271114-tz-pohoda-na-pracovisti.pdf>

HANŽLOVÁ, Jitka. *Flexibilní pracovní doba začíná být pro zaměstnance důležitější než vyšší plat* [online]. 2016 [cit. 2016-12-10]. Dostupné z: http://www.rozhlas.cz/zpravy/domaciekonomika/_zprava/flexibilni-pracovni-doba-zacina-byt-pro-zamestnance-dulezitejsi-nez-vyssi-plat--1655201

Harvard Business Review: *The Big Data Opportunity for HR and Finance* [online]. 2013 [cit. 2016-10-13]. Dostupné z: https://hbr.org/resources/pdfs/comm/workday/workday_report_oct.pdf

HÁŠA, Marek. Big Data 2016: *Jak chytře využít data k velkému byznysu*. [online]. 2016 [cit. 2016-12-05]. ISSN 1805 – 4991. Dostupné z: <http://www.markething.cz/big-data-2016-jak-chytre-vyuzit-data-k-velkemu-byznysu>

HAYS. *PLATOVÝ PRŮZKUM HAYS - PRACOVNÍ TRH V ROCE 2016: Přehled platů a motivace zaměstnanců na českém trhu v roce 2016* [online]. 2016 [cit. 2016-12-07]. Dostupné z:

https://www.hays.cz/cs/groups/hays_common/@cz/@content/documents/digitalaset/hays_1602080.pdf

HOLLEY, Nick. *Big Data and HR* [online]. Oxfordshire: Henley Centre for HR Excellence, 2013 [cit. 2016-10-13]. Dostupné z: <https://www.henley.ac.uk/html/hwss/files/Henley-Centre-for-HR-Excellence-Big-Data-Research-paper.pdf>

HORVÁTHOVÁ, Petra. Talent management a jeho využití při řízení lidských zdrojů v organizaci. *Ekonomická revue* [online]. VŠB-TU Ostrava, 2010 [cit. 2016-08-26]. DOI: 10.7327/cerei.2010.06.02. ISSN 1212-3951. Dostupné z: <https://www.ekf.vsb.cz/export/sites/ekf/cerei/cs/Papers/VOL13NUM02PAP02.pdf>

HOVORKOVÁ, Kateřina. Chystá se novela zákoníku práce. Jaké změny přinese? *IDNES.cz* [online]. MAFRA, 2016 [cit. 2016-08-25]. Dostupné z: http://finance.idnes.cz/novela-zakoniku-prace-jednani-vlady-db3-/podnikani.aspx?c=A160822_112012_podnikani_kho

HR NEWS. *HR marketing na nejvyšší úrovni* [online]. 2016 [cit. 2016-12-05]. ISSN 2464-5184. Dostupné z: <http://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/nabor-id-2698717/hr-marketing-na-nejvyssi-urovni-id-2870630>

HRM. *V benefitech vedou jazyky, teambuilding a občerstvení netáhnou* [online]. 2016 [cit. 2016-12-10]. Dostupné z: http://download.ihned.cz/download/DOT_nwsltr/CSRaHR_2016_17.pdf

HRM. Firmy mají zájem o „dočasné“ zaměstnance. *HRManagement* [online]. Praha: ECONOMIA, A.S., V EXKLUZIVNÍ SPOLUPRÁCI S HOFÍREK CONSULTING, 2006, (14) [cit. 2016-12-18]. ISSN 1214-9780. Dostupné z: http://download.ihned.cz/download/DOT_nwsltr/HRManagement_2006_14.pdf

CHRÁSKA, Miroslav. *Metody pedagogického výzkumu: základy kvantitativního výzkumu*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1369-4.

JAVITCH, David G. The Benefits of Flextime. *Entrepreneur* [online]. 2006 [cit. 2016-08-24]. Dostupné z: <https://www.entrepreneur.com/article/159440>

JAYNE, Michele E. A. a Robert L. DIPBOYE. LEVERAGING DIVERSITY TO IMPROVE BUSINESS PERFORMANCE: RESEARCH FINDINGS AND RECOMMENDATIONS FOR ORGANIZATIONS. *Human Resource Management* [online]. 2004, 409–422 [cit. 2016-08-28]. DOI: 10.1002/hrm.20033. Dostupné z: <http://web.mit.edu/cortiz/www/Diversity/Jayne%20and%20Dipboye%202004.pdf>

JIŘINCOVÁ, Milena. Diverzita v ČR a její reflexe pro podniky a zaměstnatelnost. *Trendy v podnikání: Vědecký časopis Fakulty ekonomické ZČU v Plzni* [online].

Plzeň: Vydavatelství ZČU v Plzni, 2011, (1) [cit. 2016-12-05]. ISSN 1805-0603. Dostupné z: <http://www.fek.zcu.cz/en/tvp/doc/2011-1.pdf>

KADLEC, Marian. Inovace v řízení lidských zdrojů. *People Management Forum* [online]. 2015 [cit. 2016-10-13]. Dostupné z: <http://www.peoplemanagementforum.cz/inovace-v-rizeni-lidskych-zdroju/>

KISLINGEROVÁ, Eva, Ivan NOVÝ a kol. *Chování podniku v globalizujícím se prostředí*. Praha: C.H. Beck, 2005. ISBN 80-717-9847-9.

KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. Grada. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 4. rozšířené a doplněné vydání. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-168-3.

KOUBEK, Josef. ŘÍZENÍ TALENTŮ – NOVÉ TÉMA PERSONALISTIKY. *Human Resources Management & Ergonomics* [online]. 2008 [cit. 2016-08-26]. Dostupné z: https://frcatel.fri.uniza.sk/hrme/files/2008/2008_1_07.pdf

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

LAABS J., Jennifer. Why HR is turning to outsourcing. *Personnel Journal*. Santa Monica: MediaTec Publishing Inc., 1993, (9). ISSN 00315745.

MACHÁLKOVÁ, Jana. Držet zaměstnance celý den v práci ztratilo smysl, začínají zjišťovat firmy. *Hospodářské noviny* [online]. 2012 [cit. 2016-08-24]. ISSN 1213-7693. Dostupné z: <http://archiv.ihned.cz/c1-56377030-drzet-zamestnance-cely-den-v-praci-ztratilo-smysl-zacinaji-zjistovat-firmy>

MACHOVCOVÁ, Kateřina. *Rovné příležitosti a flexibilní formy práce* [online]. Praha, 2008 [cit. 2016-12-06]. Dostupné z: http://www.equal.cd.cz/files/sbornik_prezentaci.pdf

MAREŠ, Petr a Ladislav RABUŠIC. *LEKCE 9: MĚŘENÍ (SÍLY) ASOCIACE MEZI DVĚMA SPOJITÝMI PROMĚNNÝMI: KORELAČNÍ KOEFICIENTY A GRAFY* [online]. 2002 [cit. 2017-04-09]. Dostupné z: https://is.muni.cz/el/1423/podzim2004/SOC708/um/59381/SOC108_708PRIKLAD_Y_DEMO09_asociace_korelace.pdf

MICHALÍK, David. *Co je potřeba pro optimální pracovní prostředí?: (příručka pro kancelářská pracoviště)* [online]. Praha: Ministerstvo vnitra České republiky, 2009 [cit. 2016-11-13]. Dostupné z: www.mvcr.cz/soubor/optimalni-pracovni-prostredi-pdf.aspx

Ministerstvo práce a sociálních věcí. *Informační systém o průměrných výdělcích*. [online]. 2016 [cit. 2016-12-05]. Dostupné z: [http://www.mpsv.cz/ISPVcharavypis.php?chara\[\]=0](http://www.mpsv.cz/ISPVcharavypis.php?chara[]=0)

NETQUEST. *Jak vytvořit dotazník příjemný pro vyplnění?* [online]. 2016 [cit. 2016-12-09]. Dostupné z: <http://www.netquest.cz/blog/index.php/jak-vytvorit-dotaznik-prijemny-pro-vyplneni/>

NIEDERMEIEROVÁ, Jana. Budoucnost v řízení lidských zdrojů představují technologie a velká data. *Hospodářské noviny* [online]. 2016 [cit. 2016-12-05]. ISSN 1213-7693. Dostupné z: http://ictrevue.ihned.cz/c3-65150960-0ICT00_d-65150960-budoucnost-v-rizeni-lidskych-zdroju-predstavuji-technologie-a-velka-data

PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1991-7.

POLÁKOVÁ, Ivana a Stanislav HÄUSER. Personální marketing. *Hospodářské noviny*[online]. 2003 [cit. 2016-10-15]. ISSN 1213-7693. Dostupné z: <http://modernirizeni.ihned.cz/c1-13217890-personalni-marketing>

REILLY, Peter a Penny TAMKIN. *IES Perspectives on HR 2014: HR responding to threats & opportunities* [online]. UK: Institute for Employment Studies, 2014 [cit. 2016-10-14]. ISBN 978 1 85184 452 4.

SANDERS, John a Bryan SANSBURY. Expanding your HR horizons: outsourcing is on the rise as more companies are discovering the benefits of using outside help to manage their HR activities. Are there advantages to this approach for your organization? *Benefits Canada*. Toronto: Rogers Publishing Limited, Rogers Media Inc., 2003, (9). ISSN 07037732.

SCHMIDT, Pavel. Jak zvýšit produktivitu práce pomocí pohyblivé složky platu. *Marketingové noviny* [online]. 2006 [cit. 2016-12-07]. Dostupné z: http://www.marketingovenoviny.cz/marketing_3964/

SMIT, Peter. BIG DATA & HR. *Hrprofessional* [online]. Toronto, 2015, (3) [cit. 2016-10-14]. Dostupné z: http://www.hrpatoday.ca/_Archives/2015/HRPro-Mar2015.pdf

SOKOLOVSKÝ, Tomáš. *Informace o problematice diverzity a Diversity Management* [online]. 2009 [cit. 2016-08-29]. Dostupné z: http://www.diverzitaproozp.cz/system/files/Informace_o_problematice_diverzity_a_Diversity_Management_-_final_verze_3-11-2009.pdf

STIBALOVÁ, Kateřina. Vliv pracovního prostředí na zaměstnance. *Komora: Společník ve světě podnikání* [online]. Praha: Comprehensive, 2009, (10) [cit.

2016-11-17]. Dostupné z:
www.komora.cz/download.aspx?dontparse=true&FileID=2715

STÝBLO, Jiří, Jan URBAN a Margerita VYSOKAJOVÁ. *Personalistika: 2009 – 2010*. Praha: ASPI, 2009. ISBN 978-80-7357-429-1.

STÝBLO, Jiří. Řízení outsourcingu jako procesu změny. *Práce a mzda* [online]. Wolters Kluwer, 2005 [cit. 2016-08-23]. Dostupné z:
[http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d1002v978-rizeni-outsourcingu-jako-procesu-zmeny/?search_query=\\$issue=316](http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d1002v978-rizeni-outsourcingu-jako-procesu-zmeny/?search_query=$issue=316)

ŠIKÝŘ, Martin. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2014. Manažer. ISBN 978-80-247-5212-9.

ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4151-2.

TETUROVÁ, Vendula a Zdeněk BRODSKÝ. Diversity management současný trend řízení. *Scientific Papers of the University of Pardubice* [online]. 2008 [cit. 2016-08-29]. ISSN 1211-555X. Dostupné z:
https://dk.upce.cz/bitstream/handle/10195/34632/BrodskyZ_Diversity%20management_SP%20FES_2008.pdf?sequence=1&isAllowed=y

URBAN, Jan. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 2., rozš. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2013. ISBN 978-80-7357-925-8.

URBANCOVÁ, Hana, Lucie VNOUČKOVÁ a Helena SMOLOVÁ. *Talent management v organizacích v České republice: Praktické využití a přínosy*. 2016. Odborné nakladatelství Vysoké školy ekonomie a managementu. ISBN 978-80-87839-64-5.

VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA. *Podnikové řízení*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4642-5.

VOJTOVIČ, Sergej. *Koncepce personálního řízení a řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3948-9.

VÝZKUMNÝ ÚSTAV PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ. *Analýza flexibilních forem zaměstnávání a organizace pracovní doby v České republice* [online]. Praha, 2004 [cit. 2016-12-06]. Dostupné z:
http://www.equalcr.cz/files/clanky/910/analyza_flexibilni_formy_zamestnavani_v_CR.pdf

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

WASHINGTON, David. *The Concept of Diversity* [online]. 2008 [cit. 2016-08-30]. Dostupné z: http://dWASHINGTONllc.com/images/pdf/publications/the_concept_of_diversity.pdf

Zákoník práce. In: *Zákon č. 262/2006 Sb.* Dostupné také z: <http://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-262>

ZIKMUND, Martin. Když se řekne Homeworking. *BusinessVize* [online]. 2011 [cit. 2016-08-25]. ISSN 1805-0263. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/rozvoj/kdyz-se-rekne-homeworking>

ZÍKOVÁ, Šárka. Talent management 2009 - v krizi nebo na správné cestě? *Acta Oeconomica Pragensia* [online]. 2010 [cit. 2016-08-26]. DOI: 10.18267/j.aop.294. ISSN 0572-3043. Dostupné z: <https://www.vse.cz/aop/294>

Seznam obrázků a tabulek

Seznam obrázků

Obr. 1 Model shody	12
Obr. 2 Harvardský model.....	13
Obr. 3 Podíl firem nabízející sdílení pracovních míst	21
Obr. 4 Získávání talentů	27
Obr. 5 Úrovně diverzity.....	29
Obr. 6 Podíl průměrné mzdy a mediánu mezd	32
Obr. 7 Počet cizinců v ČR	33
Obr. 8 Fáze využití big data.....	37
Obr. 9 Maslowova hierarchie potřeb.....	42
Obr. 10 Outsourcované činnosti u výrobních společností	55
Obr. 11 Outsourcované činnosti u nevýrobních společností	55
Obr. 12 Oblasti využití outsourcingu zaměstnanců u výrobních společností	58
Obr. 13 Oblasti využití outsourcingu zaměstnanců u nevýrobních společností	58
Obr. 14 Zaměření talent managementu u výrobních společností	64
Obr. 15 Zaměření talent managementu u nevýrobních společností	65
Obr. 16 Zaměření managementu diverzity u výrobních společností.....	67
Obr. 17 Zaměření managementu diverzity u nevýrobních společností.....	67
Obr. 18 Využívané formy mzdy u výrobních firem.....	71
Obr. 19 Využívané formy mzdy u nevýrobních firem.....	72
Obr. 20 Podíl pohyblivé složky mzdy na celkové u výrobních společností	73
Obr. 21 Podíl pohyblivé složky mzdy na celkové u nevýrobních společností	73
Obr. 22 Způsoby řešení soukromí v rámci kancelářských prací u výrobních společností	74

Obr. 23 Způsoby řešení soukromí v rámci kancelářských prací u nevýrobních společností	74
---	----

Seznam tabulek

Tab. 1 Důvody proč v USA a ČR je využíván outsourcing	17
Tab. 2 Výhody a nevýhody práce z domova z pohledu zaměstnance.....	23
Tab. 3 Výhody a nevýhody práce z domova z pohledu zaměstnavatele.	23
Tab. 4 Struktura respondentů podle počtu zaměstnanců	53
Tab. 5 Struktura respondentů podle charakteru společnosti	53
Tab. 6 Využití outsourcingu personálních činností u výrobních a nevýrobních společností	54
Tab. 7 Využití outsourcingu zaměstnanců u výrobních a nevýrobních společností	56
Tab. 8 Podíl outsourcovaných zaměstnanců na celkovém personálu u výrobních a nevýrobních společností.....	57
Tab. 9 Využití pružné pracovní doby u výrobních a nevýrobních společností	60
Tab. 10 Využití sdílení pracovního místa u výrobních a nevýrobních společností	61
Tab. 11 Využití distanční práce u výrobních a nevýrobních společností	62
Tab. 12 Využití talent managementu u výrobních a nevýrobních společností	64
Tab. 13 Využití managementu diverzity u výrobních a nevýrobních společností.	66
Tab. 14 Využití big dat u výrobních a nevýrobních společností.....	69
Tab. 15 Využití personálního marketingu u výrobních a nevýrobních společností	70
Tab. 16 Schéma výpočtu χ^2	76
Tab. 17 Interpretace výsledků ϕ -koeficientu.....	77
Tab. 18 Kontingenční tabulka – outsourcing zaměstnanců a outsourcing personálních činností	78

Tab. 19	Kontingenční tabulka – sdílení pracovního místa a management diverzity	78
Tab. 20	Kontingenční tabulka – distanční práce a management diverzity.....	79
Tab. 21	Kontingenční tabulka – talent management a personální marketing	79

Seznam příloh

Příloha č. 1 Podoba e-mailu pro firmy na Mladoboleslavsku	105
Příloha č. 2 Podoba e-mailu pro firmy mimo Mladoboleslavsko	106
Příloha č. 3 Print screen dotazníku.....	107
Příloha č. 4 Výpočet chí-kvadrátu.....	119

Příloha č. 1 Podoba e-mailu pro firmy na Mladoboleslavsku

„Dobrý den,

jmenuji se Jakub Slánský a jsem student Škoda auto Vysoké školy o.p.s. V rámci své diplomové práce vytvářím analýzu současné situace v České republice na téma současné trendy v řízení lidských zdrojů. Rád bych Vás tímto požádal o poskytnutí rozhovoru na toto téma. Získané informace budou využity pouze v rámci diplomové práce a její součástí budou i optimalizační návrhy, které Vaše firma může v případě zájmu využít. Získaná data mohou být využita i pro porovnání se zbytkem trhu k zjištění konkurenceschopnosti na trhu práce.

V případě ochoty poskytnout interview mě prosím kontaktujte zpětně na tuto e-mailovou adresu. Název společnosti nemusí být v diplomové práci uveden.

V případě nedostatku času bych Vás chtěl poprosit alespoň o vyplnění dotazníku na toto téma: [Odkaz na dotazník](#)

Děkuji za Váš čas a budu se těšit na případný rozhovor.

S přáním hezkého dne

Jakub Slánský“

Příloha č. 2 Podoba e-mailu pro firmy mimo Mladoboleslavsko

„Dobrý den,

jmenuji se Jakub Slánský a jsem student Škoda auto Vysoké školy o.p.s. V rámci své diplomové práce vytvářím analýzu současné situace v České republice na téma současné trendy v řízení lidských zdrojů. Rád bych Vás tímto požádal o vyplnění dotazníku na toto téma. Získané informace budou využity pouze v rámci diplomové práce a její součástí budou i optimalizační návrhy, které Vaše firma může v případě zájmu využít. Získaná data mohou být využita i pro porovnání se zbytkem trhu k zjištění konkurenceschopnosti na trhu práce. Název společnosti nemusí být v diplomové práci uveden. Dotazník naleznete zde: [Odkaz na dotazník](#)

Děkuji za Váš čas.

S přáním hezkého dne

Jakub Slánský“

Příloha č. 3 Print screen dotazníku

1. sekce otázek

Dotazník na téma trendy v řízení lidských zdrojů

Dobrý den,

jmenuji se Jakub Slánský a jsem student Škoda auto Vysoké školy o.p.s. V rámci své diplomové práce vytvářím analýzu současné situace v České republice na téma současné trendy v řízení lidských zdrojů.

Získaná data budou využita pouze v rámci diplomové práce jejíž součástí budou i optimalizační návrhy. Diplomová práce, tedy i výsledky průzkumu budou následně dostupné na akademickém serveru is.savs.cz.

Věnujte prosím několik minut svého času vyplněním následujícího dotazníku. Děkuji za spolupráci.

*Povinné pole

Název společnosti? *

Vaše odpověď

Může být název společnosti uveřejněn v diplomové práci? *

Ano

Ne

DALŠÍ

2. sekce otázek

Dotazník na téma trendy v řízení lidských zdrojů

*Povinné pole

Outsourcing personálních činností

Existuje v podniku outsourcing personálních činností (vzdělávání zaměstnanců, BOZP, mzdová agenda...)? *

Ano

Ne

Pokud ano, jaké oblasti personálních činností jsou outsourcovány (vzdělávání zaměstnanců, BOZP, mzdová agenda...)?

Vaše odpověď

Pokud ne, proč outsourcing personálních činností není v podniku využit?

Vaše odpověď

ZPĚT

DALŠÍ

3. sekce otázek

Dotazník na téma trendy v řízení lidských zdrojů

*Povinné pole

Outsourcing zaměstnanců

Existuje v podniku outsourcing zaměstnanců, tedy pracují v podniku zaměstnanci personálních agentur? *

- Ano
- Ne

Pokud ano, jaký je přibližně podíl outsourcovaných zaměstnanců na celkovém personálu?

- Méně než 2 %
- Více než 2 %, ale méně než 10 %
- Více než 10 %, ale méně než 30 %
- Více než 30 %, ale méně než 50 %
- Více než 50 %

Pokud ano, v jakých oblastech se outsourcing zaměstnanců využívá (výroba, logistika, personální...)?

Vaše odpověď

Pokud ne, proč outsourcing zaměstnanců není v podniku využit?

Vaše odpověď

ZPĚT

DALŠÍ

4. sekce otázek

Dotazník na téma trendy v řízení lidských zdrojů

*Povinné pole

Pružná pracovní doba

Je v podniku využívána pružná pracovní doba, při které je zaměstnanci dovoleno si zvolit začátek a konec pracovní doby v rámci časového úseku stanoveného zaměstnavatelem? *

Ano

Ne

Pokud ano, jakou má pružná pracovní doba v podniku podobu?

Vaše odpověď

Pokud ne, proč pružná pracovní doba není v podniku využita?

Vaše odpověď

ZPĚT

DALŠÍ

5. sekce otázek

Dotazník na téma trendy v řízení lidských zdrojů

*Povinné pole

Sdílení pracovního místa

Je v podniku využíváno sdílení pracovního místa, tedy sdílení pracovních úkolů dvěma případně více osobami (často řešené zkráceným úvazkem)? *

Ano

Ne

Pokud ano, jakým způsobem ve Vaší společnosti funguje sdílení pracovního místa (jak je řešeno střídání zaměstnanců na pracovním místě)?

Vaše odpověď

Pokud ne, proč sdílení pracovního místa není v podniku využito?

Vaše odpověď

ZPĚT

DALŠÍ

6. sekce otázek

Dotazník na téma trendy v řízení lidských zdrojů

*Povinné pole

Distanční práce (práce na dálku)

Distanční práce představuje takový pracovní režim, kde zaměstnanec nedochází pravidelně na pracoviště, ale pracuje z domova, u zákazníka apod.

Existuje v organizaci využití distanční práce (homeworking, teleworking, home office)? *

Ano

Ne

Pokud ano, jakou přesnou podobu má distanční práce ve Vaši organizaci?

(pracovník musí být dosažitelný během pracovní doby, docházení na pracoviště...)

Vaše odpověď

Pokud ano, u jakých pracovních pozic je umožněna distanční práce?

Vaše odpověď

Pokud ne, proč distanční práce (homeworking, teleworking, home office) není v podniku využita?

Vaše odpověď

ZPĚT

DALŠÍ

7. sekce otázek

Dotazník na téma trendy v řízení lidských zdrojů

*Povinné pole

Talent management

Řízení talentů představuje činnosti, které mají zabezpečit, aby organizace přitahovala, udržovala si, motivovala a rozvíjela talentované lidi.

Existuje v organizaci talent management neboli řízení talentů? *

Ano

Ne

Pokud ano, na které zaměstnance je talent management zaměřen?

na zaměstnance, kterými společnost již disponuje

na potencionální zaměstnance

Jiné: _____

Pokud ano, na jaké pracovní pozice se talent management zaměřuje?

Vaše odpověď

Pokud ne, proč talent management není v podniku využit?

Vaše odpověď

ZPĚT

DALŠÍ

8. sekce otázek

Dotazník na téma trendy v řízení lidských zdrojů

*Povinné pole

Management diverzity

Podstatou diverzity managementu je uznání, akceptování a ocenění rozdílů mezi lidmi. Jedná se o manažerský přístup, který prosazuje různorodost na pracovišti.

Existuje v podniku management diverzity (management různorodosti)? *

Ano

Ne

Pokud ano, na jaké oblasti se management diverzity zaměřuje?

Pohlaví (gender management)

Věk

Etnickou příslušnost

Hendikepované

Jiné: _____

Pokud ano, jaké nástroje jsou v rámci managementu diverzity využívány (zkrácené pracovní úvazky, vzdělávání...)?

Vaše odpověď

Pokud ne, proč management diverzity není v podniku využit?

Vaše odpověď

ZPĚT

DALŠÍ

9. sekce otázek

Dotazník na téma trendy v řízení lidských zdrojů

*Povinné pole

Big data

Big data neboli velká data jsou data, která jsou shromažďována v rámci podniku a mohou být využita ve prospěch podniku. V HR mohou být využity například ke sledování fluktuace či nemocnosti zaměstnanců.

Využívají se v rámci podniku v oblasti HR big data neboli velká data? *

Ano

Ne

Pokud ano, jaká data jsou shromažďována a jak jsou následně využita?

Vaše odpověď

Pokud ne, proč nejsou big data v podniku využita?

Vaše odpověď

ZPĚT

DALŠÍ

10. sekce otázek

Dotazník na téma trendy v řízení lidských zdrojů

*Povinné pole

Personální marketing

Personální marketing představuje aplikaci marketingového přístupu v oblasti lidských zdrojů. Dotazník se již blíží ke konci.

Existuje v podniku personální marketing? *

Ano

Ne

Pokud ano, jakým způsobem je personální marketing ve Vaší společnosti prováděn (způsob komunikace s interním a externím trhem práce)?

Vaše odpověď

Pokud ne, proč personální marketing není v podniku využit?

Vaše odpověď

ZPĚT

DALŠÍ

11. sekce otázek

Dotazník na téma trendy v řízení lidských zdrojů

*Povinné pole

Motivace a odměňování pracovníků

Jaké formy mzdy jsou ve společnosti využívány? *

- Časová mzda
- Úkolová mzda
- Provize
- Prémie
- Osobní ohodnocení
- Podíl na výsledcích hospodaření

Jaké jsou ve společnosti využívány motivační nástroje (finanční, hmotné, nehmotné)? *

Vaše odpověď

Jaký je přibližně podíl pohyblivé složky mzdy na celkové? *

- Méně než 10 %
- Více než 10 %, ale méně než 30 %
- Více než 30 %, ale méně než 50 %
- Více než 50 %, ale méně než 70 %
- Více než 70 %
- Jiné: _____

ZPĚT

DALŠÍ

12. sekce otázek

Dotazník na téma trendy v řízení lidských zdrojů

*Povinné pole

Pracovní prostředí

Poslední sekce otázek.

Je v rámci kancelářských prací nějakým způsobem řešena otázka soukromí (telefonní budky, neformální prostory pro porady, speciální místa pro konzumaci jídla)? Jakými způsoby? *

Vaše odpověď

Existují v rámci podniku prostory pro odpočinek zaměstnanců? *

Ano

Ne

Má každý pracovník v kancelářích přidělen svůj vlastní pracovní stůl? Nebo si pracovník každý den může vybírat, kde bude pracovat? *

Vaše odpověď

Je během pracovní doby nějakým způsobem regulována intenzita osvětlení? Jestli ano, jak? *

Vaše odpověď

ZPĚT

ODESLAT

Příloha č. 4 Výpočet chí-kvadrátu

Výpočet chí-kvadrátu – outsourcing zaměstnanců a outsourcing personálních činností:

$$\chi^2 = 71 \cdot \frac{(31 \cdot 8 - 9 \cdot 23)^2}{40 \cdot 54 \cdot 17 \cdot 31} = 0,1048$$

Výpočet chí-kvadrátu – sdílení pracovního místa a management diverzity:

$$\chi^2 = 71 \cdot \frac{(5 \cdot 46 - 7 \cdot 13)^2}{12 \cdot 18 \cdot 53 \cdot 59} = 2,0310$$

Výpočet chí-kvadrátu – distanční práce a management diverzity:

$$\chi^2 = 71 \cdot \frac{(16 \cdot 25 - 28 \cdot 2)^2}{44 \cdot 18 \cdot 53 \cdot 27} = 7,4133$$

Výpočet chí-kvadrátu – talent management a personální marketing:

$$\chi^2 = 71 \cdot \frac{(40 \cdot 13 - 3 \cdot 15)^2}{43 \cdot 55 \cdot 16 \cdot 28} = 15,1195$$

ANOTAČNÍ ZÁZNAM

AUTOR	Bc. Jakub Slánský		
STUDIJNÍ OBOR	6208T139 Globální podnikání a marketing		
NÁZEV PRÁCE	Současné trendy v řízení lidských zdrojů		
VEDOUCÍ PRÁCE	Ing. Jana Pechová, Ph.D.		
KATEDRA	KMM - Katedra managementu a marketingu	ROK ODEVZDÁNÍ	2017
POČET STRAN	119		
POČET OBRÁZKŮ	23		
POČET TABULEK	21		
POČET PŘÍLOH	4		
STRUČNÝ POPIS	<p>Diplomová práce se zabývá vybranými současnými trendy v řízení lidských zdrojů. V teoretické části jsou trendy popsány a doplněny příklady z praxe či popisem situace v České republice. Praktická část zkoumá uplatňování vybraných trendů v českém prostředí. K výzkumu bylo využito elektronické dotazování prostřednictvím dotazníku. Výsledky odpovídají na otázky, zda trendy jsou uplatňovány, jak jsou uplatňovány a případně proč nejsou uplatňovány. V práci byly také zjišťovány rozdíly mezi výrobními a nevýrobními společnostmi v uplatňování trendů. Následně byla zjišťována síla souvislosti mezi vybranými trendy. Průzkum ukazuje, že uplatňování trendů je u českých firem velmi omezené.</p>		
KLÍČOVÁ SLOVA	<p>Řízení lidských zdrojů, outsourcing personálních činností, outsourcing zaměstnanců, pružná pracovní doba, sdílení pracovního místa, distanční práce, talent management, management diverzity, big data, personální marketing, motivace a odměňování pracovníků, pracovní prostředí</p>		
PRÁCE OBSAHUJE UTAJENÉ ČÁSTI: Ne			

ANNOTATION

AUTHOR	Bc. Jakub Slánský		
FIELD	6208T139 Marketing Management in the Global Environment		
THESIS TITLE	Current trends in human resource management		
SUPERVISOR	Ing. Jana Pechová, Ph.D.		
DEPARTMENT	KMM - Department of Management and Marketing	YEAR	2017
NUMBER OF PAGES	119		
NUMBER OF PICTURES	23		
NUMBER OF TABLES	21		
NUMBER OF APPENDICES	4		
SUMMARY	<p>The diploma thesis deals with selected current trends in human resource management. Trends are described in the theoretical part. This part also contains practical examples or a description of the situation in the Czech Republic. The practical part contains own research of application of selected trends in the Czech environment. For research was used questionnaire. The results of research answer to the questions of whether trends are applied, how they are applied and why they are not applied. Differences between production and non-production companies in applying of trends were also investigated. Subsequently, the association between the selected trends was determined. The research shows that using of trends is very limited in Czech companies.</p>		
KEY WORDS	<p>Human resource management, outsourcing of personnel activities, employee leasing, flexitime, job sharing, teleworking, talent management, diversity management, big data, personal marketing, employee motivation and reward system, working environment</p>		
THIS IS INCLUDES UNDISCLOSED PARTS: No			