

**UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA**

**BAKALÁŘSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM**

**2010 – 2013**

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

**Světlana Lanczová**

**Výběr zaměstnanců do středních manažerských pozic**

Praha 2013

Vedoucí bakalářské práce: PhDr. Martin Brych, MBA

**JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE**

**BACHELOR MASTER COMBINED (PART TIME)**

**2010 - 2013**

**BACHELOR THESIS**

**Světlana Lanczová**

**Choice of employees for average manager positions**

Prague 2013

The Bachelor Thesis Work Supervisor:

PhDr. Martin Brych, MBA

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce Výběr zaměstnanců do středních manažerských pozic je mým původním autorským dílem, které jsem vypracovala samostatně pod vedením PhDr. Martina Brycha, MBA. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpala, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použitých zdrojů.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 1. 3. 2013

.....  
Světlana Lanczová

## **Poděkování**

Chtěla bych poděkovat vedoucímu mé bakalářské práce PhDr. Martinu Brychovi, MBA za cenné rady a připomínky, které mi při zpracování práce poskytl. Dále bych chtěla poděkovat všem, kteří mi k této bakalářské práci pomohli získat potřebné informace.

## **Anotace**

Předmětem této bakalářské práce je porovnat přístup dvou podniků k využívání potenciálu vlastních zaměstnanců při obsazování středních manažerských pozic. V teoretické části se práce zaměřuje na definování základních pojmů a souvislostí mezi firemní kulturou a řízením lidských zdrojů, respektive získáváním a výběrem zaměstnanců. Praktická část práce vychází ze studia podmínek v konkrétních podnicích a z dotazníkového šetření. Závěr obsahuje shrnutí celkových výsledků šetření a celé bakalářské práce.

## **Klíčové pojmy**

Dotazníková šetření, firemní kultury, management, personální plánování, řízení lidských zdrojů, střední manažerské pozice, získávání a výběr zaměstnanců.

## **Annotation**

Subject matter of this bachelor's paper is to compare an approach of two selected companies in relation to using the potential of their own employees when engaging average manager positions. Theoretical part of this paper focuses on defining basic concepts and connections between company culture and human resources management, or more precisely, gaining and choosing employees. Practical part of the paper comes from the study of the conditions in specific companies and from the questionnaire survey. The conclusion embraces summary of the overall results from the survey and entire bachelor's paper.

## **Key words**

Average manager positions, company culture, gaining and choosing employees, human resources management, management, personnel planning, questionnaire surveys.

# OBSAH

<b>ÚVOD .....</b>	<b>9</b>
<b>TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE .....</b>	<b>11</b>
<b>1 FIREMNÍ KULTURA .....</b>	<b>11</b>
1.1 Definice firemní kultury .....	11
1.1.1 Určení firemní kultury .....	12
1.1.2 Síla firemní kultury .....	12
1.1.3 Typy firemních kultur .....	13
1.2 Národní firemní kultura .....	15
1.2.1 Vliv národní kultury .....	15
1.3 Typologie české kultury podle Dědiny a Odcházela.....	16
<b>2 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ .....</b>	<b>17</b>
2.1 Pojetí a význam řízení lidských zdrojů .....	17
2.1.1 Úkoly řízení lidských zdrojů .....	18
2.1.2 Činnosti personálního řízení .....	19
2.2. Personální plánování .....	19
2.2.1 Analýza pracovních míst .....	21
2.3 Získávání a výběr zaměstnanců .....	21
2.3.1 Výhody a nevýhody jednotlivých zdrojů zaměstnanců .....	22
<b>3 VNITŘNÍ ZDROJE ZAMĚSTNANCŮ .....</b>	<b>25</b>
3.1 Plánování personálního rozvoje zaměstnanců .....	25
3.1.1 Plánování následnictví ve funkcích a personální rezervy .....	26
3.1.2 Plánování pracovní kariéry zaměstnanců .....	29
<b>4 MANAGEMENT .....</b>	<b>32</b>
4.1 Definice pojmu manažer .....	32
4.2 Manažerské pozice .....	32
4.2.1 Linioví manažeři .....	33
4.2.2 Vrcholoví manažeři .....	33
4.3 Střední manažerské pozice .....	34
<b>PRAKTICKÁ ČÁST .....</b>	<b>35</b>
<b>5 VYMEZENÍ CÍLE PRÁCE .....</b>	<b>35</b>
5.1 Cíl bakalářské práce .....	35
5.2 Výzkumný problém, hypotéza .....	35
<b>6 VYMEZENÍ ZKOUMANÉHO SOUBORU, METODIKA .....</b>	<b>36</b>
6.1 Zkoumaný vzorek .....	36
6.2 Metodika .....	36

<b>7 CHARAKTERISTIKA ZKOUMANÉHO SOUBORU .....</b>	<b>38</b>
7.1 Podnik A – základní charakteristika .....	38
7.2 Podnik A – řízení lidských zdrojů .....	39
7.2.1 Podnik A – systém vzdělávání zaměstnanců .....	39
7.2.2 Podnik A – podpora klíčových zaměstnanců .....	41
7.2.3 Podnik A – výběr zaměstnanců do středních manažerských pozic .....	41
7.3 Podnik A – hromadné propouštění a výběr zaměstnanců .....	42
7.4 Podnik B – základní charakteristika .....	43
7.5 Podnik B – řízení lidských zdrojů .....	44
7.5.1 Podnik B – systém vzdělávání zaměstnanců .....	45
7.5.2 Podnik B – podpora klíčových zaměstnanců .....	46
7.5.3 Podnik B – výběr zaměstnanců do středních manažerských pozic .....	47
7.6 Podnik B – propouštění a výběr zaměstnanců .....	48
<b>8 DOTAZNÍKOVÁ METODA .....</b>	<b>50</b>
8.1 Sběr dat .....	50
8.2 Struktura respondentů .....	51
8.3 Výsledky dotazníkového šetření .....	52
<b>9 SHRNUÍ PRAKTICKÉ ČÁSTI .....</b>	<b>60</b>
<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>63</b>
<b>SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ .....</b>	<b>65</b>
<b>SEZNAM GRAFŮ A TABULEK.....</b>	<b>67</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH .....</b>	<b>69</b>



## ÚVOD

*„Funktionalismus organizace je podmíněn shromážděním, propojením a vzájemným působením tří základních zdrojů – materiálního (stroje a jiná zařízení, materiál, energie), finančního a lidského, při všesměrném průniku a působení informační technologie“ (Salzbrunn a Pobořil, 2005, s. 3).*

Salzbrunn a Pobořil (2005, s. 3) uvádí, že člověk se svým tvůrčím potenciálem předznamenává vůdčí postavení lidského zdroje a stává se jádrem a nejdůležitější oblastí celého řízení organizace. Zásadní podmínkou úspěšnosti organizace je uvědomění si hodnoty a významu lidí, lidských zdrojů jako největšího bohatství firmy.

Aktuální globalizace trhů a jejich značná proměnlivost klade v moderní době stále větší požadavky na organizace, aby byly připravené pružně reagovat na nejrůznější změny a dokázaly si udržet své místo na trhu. To však vyžaduje schopné zaměstnance, kteří jsou ochotni těmto změnám čelit a zvládat je. Vysoká konkurence mezi jednotlivými podniky komplikuje možnost získání skutečně kvalifikovaných a schopných zaměstnanců. Proto se stále zvyšuje důraz kladený na vzdělávání a rozvoj lidských zdrojů uvnitř organizace. Podniky s větším počtem zaměstnanců mají možnost motivovat své zaměstnance k získání vyšších kompetencí, neboť obvykle v souladu s existujícími celopodnikovými strategiemi a strategiemi v oblasti lidských zdrojů věnují předem stanovenou část finančních prostředků na péči o lidské zdroje. Zkušenosti ukazují, že rozvíjet své vlastní zaměstnance je méně nákladné než hledat a přijímat nové zaměstnance s potřebnými a žádanými znalostmi. K horizontálnímu růstu zaměstnanců, k rozvoji jejich znalostí je třeba zajistit i růst vertikální, a tedy možnost jejich povýšení a zároveň umět zacházet s klíčovými zaměstnanci tak, aby svůj kariérní postup spojili s firmou, ve které pracují.

Tato bakalářská práce, jejímž tématem je výběr zaměstnanců do středních manažerských pozic, vychází ze současné situace na českém trhu, kde působí a vzájemně si konkurují jak podniky „národní“, tak organizace pod zahraniční kontrolou.

Cílem bakalářské práce je porovnat přístup dvou organizací k využívání potenciálu vlastních zaměstnanců při obsazování středních manažerských pozic. Jde o srovnání současných firemních kultur v oblasti personální činnosti podniků s větším počtem zaměstnanců, kde vzniká firemní kultura obvykle jako důsledek systematických, koordinovaných a cílevědomých aktivit řídicích pracovníků firmy a významně ovlivňuje řízení lidských zdrojů a jejich rozvoj. Předpokladem je,

že na základě porovnání šetření bude zjištěna rozdílnost v přístupech firem, jejímž důvodem je odlišný postoj k dané otázce v zahraničí a v ČR, v závislosti na vlivu mateřské firmy a kultury země, v níž je umístěna centrála firmy.

Bakalářská práce bude teoreticko-praktická. Teoretická část bakalářské práce bude autorkou zpracována na základě vybrané odborné literatury publikované k danému tématu.

V praktické části bakalářské práce se autorka věnuje porovnání procesních dokumentů, materiálů a informací od zaměstnanců dvou konkrétních organizací. Z důvodu ochrany dat nebudou v praktické části práce uvedeny názvy organizací. Organizace budou označeny jako „Podnik A“ a „Podnik B“. Bude provedeno anonymní dotazníkové šetření u zaměstnanců těchto organizací na téma jejich názoru na přístup jejich firmy k obsazování středních manažerských pozic. Stejnorodé skupiny 25 respondentů v každé firmě budou složeny jak ze zaměstnanců v manažerských pozicích, tak ze zaměstnanců v ostatních pracovních pozicích. Výsledky šetření budou převedeny dle absolutních a relativních četností do tabulek a také znázorněny pomocí grafů. Závěrem bude provedeno vyhodnocení praktické části pomocí zkoumaného tvrzení.

# TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

## 1 FIREMNÍ KULTURA

Firemní kultura je nedefinovatelným pojmem, ačkoliv většina z nás jeho význam chápe. Je to totiž něco nehmotného, co není vidět a nelze se toho dotknout. Nemusíme si být vědomi existence firemní kultury, přesto jsme jí ve svém chování a jednání ovlivněni, a byť nevědomě, její principy sdílíme.

### 1.1 Definice firemní kultury

Podle Dědiny a Odcházela (2007, s. 221) je většinou pod pojmem firemní kultura chápána charakteristika vnitřního prostředí podniku, jaké pořadí hodnot, cílů a perspektiv je sdíleno většinou jeho zaměstnanců. *„Je to tedy soubor názorů, hodnot, postojů a norem chování, které jsou sdíleny v rámci organizace a navenek se projevují v chování členů organizace. Je určitým obrazem toho, jak společnost vnímají její obchodní partneři i širší veřejnost.“*

Dalším podrobným a výstižným popisem definice firemní či podnikové kultury je: *„souhrn zvyklostí, hodnot, politiky, důvěry a postojů, které vytvářejí podmínky jednání a myšlení v podniku“* (Dědina a Cejthamr, 2005, s. 265).

Definice firemní kultury jsou si podobné a obsahují řadu abstraktních výrazů, jako jsou normy, hodnoty či politiky. Nemusí se o nich mluvit, nemusí být jasně definovány ani výslovně uvedeny, ale v organizaci jednoduše existují.

Každý podnik či organizace má svou specifickou kulturu, která je důležitým faktorem výrazně ovlivňujícím fungování a chod společnosti. Firemní kultura je vyjádřením určitého charakteru, vědomí podniku a vnitřních pravidel hry. Významně formuje myšlení a jednání zaměstnanců i celkovou atmosféru v podniku. Posiluje systém komunikačních vzorců, neformálních skupin, očekávané chování a také dodržování určitých pravidel.

U větších podniků však není firemní kultura spontánním důsledkem přirozeného jednání zaměstnanců, ale vzniká jako výsledek systematických a cílevědomých aktivit řídicích zaměstnanců. Je důsledkem určitého manažerského stylu. Nedílnou součástí firemní kultury je také etika podnikání, odpovědnost za dopady svého chování a etika manažerů.

### 1.1.1 Určení firemní kultury

Není snadné určit firemní kulturu a existuje na ni několik alternativních názorových pohledů. V zásadě ji nelze definovat ve zkratce, neboť každá firma je složitým sociálním systémem a firemní kultura je permanentně vytvářena všemi zaměstnanci, i když je vždy usměrňována řídicím managementem.

K poznání firemní kultury či k jejímu diagnostikování slouží podle Urbana (2004, s. 72) následující klíče:

- a) oficiální cíle a mise firmy – jak se jejich existence skutečně odráží v každodenní firemní praxi,
- b) vnitřní směrnice – formalizované zásady, zejména ty, které se týkají řízení lidí a firemní komunikace,
- c) pozorované chování a názory zaměstnanců – provádění strategických rozhodnutí, jednání se zaměstnanci i zákazníky, řešení konfliktů, odměňované chování, typy přijímaných či propouštěných osob,
- d) symboly, rituály a oslavy – statusy, hierarchie,
- e) tradované příběhy – mýty, legendy i skutečné příběhy vztahující se k minulosti firmy, hrdinové jako vzory pro ostatní.

### 1.1.2 Síla firemní kultury

Firemní kultura ovlivňuje všechny činnosti podniku a tím i jeho celkovou výkonnost. Hlavními parametry firemní kultury, které mají úlohu z hlediska způsobu a míry ovlivňování podniku, jsou její obsah a síla.

Dědina a Odcházal (2007, s. 222) uvádí, stran obsahu firemní kultury, že se jedná o názory, hodnoty, postoje a normy chování. Silou firemní kultury se pak rozumí míra, nakolik jsou dané názory, hodnoty, postoje a normy v organizaci sdíleny.

Silná firemní kultura je sdílena, zakotvena a zvnitřněna ve vysoké míře a výrazně se odráží v činnostech podniku. Projevuje se pozitivní a přátelskou atmosférou v podniku, existencí osobních plánů rozvoje zaměstnanců a zainteresovaností zaměstnanců na zisku.

Oproti tomu slabá firemní kultura má na podnik málo zřetelný vliv, neboť členové organizace ji sdílejí jen v nízké míře.

Pokud označujeme firemní kulturu za silnou, musí splňovat určité znaky:

- a) pregnantnost – jasné a srozumitelné vymezení toho, jaké jednání je v organizaci považováno za žádoucí a přijatelné a které již není tolerováno,
- b) rozšířenost – firemní kultura má být známa všem zaměstnancům podniku a vždy má být připomínána její existence.

Silná firemní kultura má jak své výhody, tak nevýhody. Výhodou a kladem je soulad ve vnímání a myšlení zaměstnanců, což usnadňuje komunikaci, snižuje konflikty a vytváří týmového ducha. Tím je ovlivněno jak rychlé rozhodování v organizaci, tak i rychlost realizace rozhodnutí. Společně sdílené hodnoty a normy chování zajišťují neformální způsob kontroly spolupracovníků. Společné hodnoty a cíle jsou pak zdrojem soudržnosti organizace a důležitým zdrojem motivace zaměstnanců.

Nevýhody silné firemní kultury spočívají v její tendenci k uzavřenosti, kdy přehlíží signály vnějšího prostředí a není dostatečně flexibilní. Silná organizační kultura však také způsobuje přílišnou fixaci na tradiční vzory a tím dochází k odolnosti vůči změnám. Pokud se manažeři firmy rozhodnou pro změny, způsobuje silná firemní kultura komplikace v podobě nepochopení a neochoty akceptace nutnosti změn ze strany zaměstnanců.

### **1.1.3 Typy firemních kultur**

Podle Salzbrunna a Pobořila (2005, s. 35) je problematické formulovat typ firemní kultury neboť tato je maximální, individuální a osobitá a nelze ji zařadit do škatulek. Typologií firemních kultur je celá řada. Lze však předpokládat, že určité prvky jsou firemním kulturám společné. Salzbrunn a Pobořil (2005, s. 36-37) uvádí škálu kritérií, podle kterých se snaží soustředit firemní kultury do jednotlivých typů. Například:

- a) typy kultur podle zaměření – na moc, na role, na výsledky, na člověka,
- b) typy kultur podle dominantní orientace ve změně – obranná kultura (jistota, stabilita), akční kultura (úsilí o změnu), analytická kultura (kompromis při změně),
- c) typy kultury podle životní fáze organizace – kultura průkopnická (fáze vzniku), kultura ustálená (fáze vzrůstu), kultura vzájemnosti (hledání rovnováhy).

Příkladem typologie, která ilustruje vztah mezi firemní kulturou a rozvojem lidí, je dle Hroníka (2007, s. 16) typologie T. B. Deala a A. A. Kennedyho (viz Tabulka 1).

Předpokladem této typologie je, že vnější vlivy určují povahu vnitřního prostředí. Jedním vlivem je rychlost zpětné vazby trhu (reakce může být velmi rychlá, nebo s velkým zpožděním). Druhým vlivem je míra konkurence, respektive míra rizika (buď je na trhu více firem a žádná nemůže získat převahu, nebo firma zvolí tržní prostor, ve kterém bude osamocená).

**Tabulka 1: Typologie firemní kultury podle Deala a Kennedyho**

		Míra rizikovosti předmětu podnikání, míra konkurence	
		Velká	malá
Rychlost zpětné vazby trhu	velká	<b>kultura „ostrých hochů“</b>	<b>kultura „přátelských experimentů“</b>
	malá	<b>kultura „jízdy na jistotu“</b>	<b>kultura „mašliček“</b>

Zdroj: Hroník, 2007, s. 16

Hroník (2007, s. 17) specifikuje, že kultura „ostrých hochů“ (respektive „vše nebo nic“) je typická pro firmy s vysokou mírou rizikovosti a zároveň rychlou odezvou trhu (cestovní kanceláře, reklamní agentury). Jejím rysem je individualismus – ceněn je pouze špičkový výkon. Chyby jsou tolerovány, pouze pokud jsou ihned napraveny. Kariéra zde rychle stoupá, ale také nenadále padá. Při rozvoji a vzdělávání je uplatňována strategie diferenciací s maximální laťkou.

Dle Hroníka (2007, s. 17) pak kultura „přátelských experimentů“ (respektive „chléb a hry“) odpovídá podnikům se širokým sortimentem výrobků (drobné spotřební zboží). Je charakterizována týmovou prací, soudržností zaměstnanců. Ceněn je nápad. Postup v kariéře není důležitý. V oblasti rozvoje a vzdělávání je dodržována vyváženost diferenciací strategie s bezbariérovou strategií a významným podílem organizačního učení.

O kultuře „jízdy na jistotu“ (respektive „sázky na budoucnost“) Hroník (2007, s. 17) uvádí, že nejdůležitější je nedopustit se chyby, proto jsou přesně stanoveny postupy, které mají překonat rizika a nejistoty (letecký průmysl). Firma postupuje pomalu a stejně tak i kariéra. Vše je naplánováno. Rozvoj a vzdělávání odpovídají udržované rovnováze mezi organizačním a individuálním rozvojem.

K poslední kultuře „mašliček“ (respektive „postupu“) Hroník (2007, s. 17) upřesňuje, že je typická pro prostředí, kde nic nehrozí, je zde malá konkurence a zpoždění zpětné vazby je velké (orgány státní správy, školství). Forma je přednější než obsah.

Pro rozvoj a vzdělávání zaměstnanců jsou využívány certifikované programy. Absolvují je zaměstnanci podle hierarchického zařazení v organizaci. Existuje přesný kariérní řád.

V různých zdrojích je pro tuto typologii užito odlišných pojmenování jednotlivých kvadrantů. Zde jmenovanou terminologii uvádí Hroník (2007, s. 16-17).

## **1.2 Národní firemní kultura**

Pojem firemní kultura již byl popsán a definován několika možnými způsoby. Jisté je, že každý podnik svou specifickou firemní kulturu má. Ta vytváří rámec, který ve značné míře vede a motivuje chování lidí v práci. Firemní kultura vzniká jako důsledek určitého manažerského stylu. Zevšeobecnit a zařadit typy firemních kultur do přihrádek lze podle určitých společných prvků tak, jak je uvedeno v kapitole 1.1.3 Typy firemních kultur. Obecně je možné na základě společných znaků identifikovat typ silné či slabé firemní kultury nebo firemní kulturu podle její úspěšnosti.

Avšak i přes fenomén, kterým je globalizace, v tomto případě zejména globalizace ekonomiky, neexistuje jednotná světová firemní kultura, neboť významným prvkem odlišnosti jsou národnostní rozdíly, silný vliv národní kultury. Jedná se o odlišnosti politické, ekonomické, rozdíly sociálních systémů, jiná je historie i náboženství, odlišné chápání hodnot. Nejsilnější rozdíly jsou pak v etice a etiketě.

### **1.2.1 Vliv národní kultury**

Zůstává nezodpovězena otázka, jaký vliv na firemní kulturu má kultura jednotlivých států či národů. Při výzkumu firemních kultur ve světovém kontextu jsou studovány a porovnávány univerzální standardy, srovnatelné hodnoty, hodnoty v napětí či neslučitelné hodnoty (například rovná příležitost mužů a žen, dětská práce).

Dědina a Odcházal (2007, s. 234) uvádí, že holandský vědec Geert Hofstede zkoumal rozdíly a interakce mezi různými národními a firemními kulturami. Jako personální ředitel multinacionální firmy s národními pobočkami ve čtyřiceti zemích světa a 116 000 zaměstnanci provedl na toto téma rozsáhlý výzkum a definoval 5 dimenzí, ve kterých se národní kultury odlišují:

- a) rozdělení moci – mocenská vzdálenost, akceptace nerovného rozdělení moci, míra nerovnosti, která je v dané společnosti očekávána a upřednostňována, společenský odstup mezi lidmi (například podřízený x nadřízený),

- b) vyhnutí se nejistotě – stupeň nejistoty, zacházení společnosti s nejistotou a reakce na ni, pocit ohrožení členů skupiny a vytváření mechanismů pro potlačení takových situací,
- c) stupeň individualismu – či kolektivismus, v jaké míře lidé v dané kultuře jednají jako nezávislí jednotlivci či naopak pracují společně,
- d) maskulinní versus feministické hodnoty – podíl mužského a ženského prvku v kultuře, maskulinní kultury se orientují na výkon, úspěch, získávání peněz, feminní kultury se zaměřují na spolupráci, vstřícnost, pochopení pro druhé lidi,
- e) stupeň orientace na dlouhodobé cíle – schopnost soustředit se na dosažení dlouhodobých cílů i za cenu odříkání.

Dědina a Odcházal (2007, s. 235) popisují další významný výzkum národních kultur, který se zabýval hodnotami uznávanými jednotlivými zeměmi světa (78 zemí) a vypracovali je odborníci z Michiganské univerzity. Obecně uznávané hodnoty byly kategorizovány do dvou dimenzí:

- a) rozlišení, zda společnost uznává tradiční či naopak racionální hodnoty – tradiční hodnoty (význam náboženství, rodiny, národa),
- b) rozlišení mezi důrazem na přežití a potřebou sebevyjádření – prvním je míněno uspokojení ekonomických potřeb a bezpečnosti (typické spíše pro chudé země), druhým je míněna potřeba vlastního rozvoje a růstu (odpovídá spíše bohatším zemím).

Podle Dědiny a Odcházela (2007, s. 236) existují na vývoj národních kultur v globalizovaném světě dvě protichůdné teorie. První z nich predikuje, že vlivem vyšší globalizace bude docházet k postupnému stírání rozdílů mezi kulturami a hodnoty zemí se budou přibližovat. Druhá teorie předpovídá, že právě kvůli globalizaci budou mít lidé potřebu udržet si v jednotlivých zemích národní identitu a budou více lpět na svých národních hodnotách a odlišit je to ještě ve větší míře než dnes.

Podniky fungující v mnohonárodním kontextu si musí být vědomy kulturních rozdílů proto, aby se vyhnuly možným a velmi pravděpodobným problémům.

### **1.3 Typologie české kultury podle Dědiny a Odcházela**

Dědina a Odcházal (2007, s. 308-309) uvádí, že hodnoty a postoje naší kultury jsou nejvíce ovlivněny kulturou německou. V české kultuře jsou důležité formální vztahy a společenské postavení. Člověku je status přiřazen podle původu, vzdělání, kontaktů



s vlivnými osobami a majetku. Příznačné pro českou kulturu je oslovování akademickými tituly, projevování respektu vůči nadřízeným a starším osobám. Moc ve firmách je v rukou nadřízených a majitelů. Typické jsou velké rozdíly mezi platy manažerů a ostatních zaměstnanců. Zásadní změny v organizaci českých firem se uskutečňují na základě rozhodnutí manažerů, a to bez spoluúčasti zaměstnanců. Manažeři českých firem především zadávají pokyny, stanovují úkoly a kontrolují jejich plnění. Dostatečně nevyužívají potenciál svých podřízených. Zaměstnancům je vymezen úzký okruh pravomocí. Nejsou dostatečně samostatní, iniciativní a aktivní při hledání řešení.

Česká kultura je individualistická. Nad zájmem skupiny stojí jedinec. Vzájemné vztahy nejsou orientovány na lidi, ale spíše na výsledky. Nejvíce používaným manažerským stylem je v České republice styl mírně autokratický – manažer rozhoduje sám, využívá vybraných informací od podřízených, které porovná se svými, nezajímají ho stanoviska a doporučení podřízených.

## **2 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ**

Zmíněná firemní kultura má zásadní vliv na pojmání způsobu řízení lidských zdrojů v podnicích. Jejich rozvoj, vzdělávání, plánování, přijímání, přístup k obsazování vedoucích funkcí, respektive na kompletní personální řízení. Firemní kultura a celková strategie podniku potřebují být kompatibilní. Vzájemný poměr mezi profesní kariérou zaměstnanců a firemní kulturou je natolik závažný, že je nelze oddělit. Směr působení a vliv je oboustranný a žádoucí je vznik vzájemných synergií. Hodnoty podniku by měly být v rovnováze s hodnotami zaměstnanců. Vhodná firemní kultura má pozitivní vliv na motivaci zaměstnanců, čímž přispívá k zvyšování výkonnosti, efektivnosti a růstu podniku.

### **2.1 Pojetí a význam řízení lidských zdrojů**

Jak uvádí Koubek (1998, s. 11), podnik může fungovat jen tehdy, pokud se seskupí, propojí a uvedou do pohybu materiální zdroje (materiál, stroje, energie), finanční zdroje, informační zdroje a zejména zdroje lidské. Stěžejním úkolem podnikového řízení je pak neustálé shromažďování, propojování a využívání těchto zdrojů.

*„Řízení lidských zdrojů (personální řízení) tvoří tu část podnikového řízení, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v pracovním procesu, tedy jeho*

*získávání, formování, fungování, využívání, jeho organizování a propojování jeho činností, výsledků jeho práce, jeho pracovních schopností a pracovního chování, vztahu k vykonávané práci, podniku a spolupracovníkům a rovněž jeho osobního uspokojení z vykonávané práce, jeho personálního a sociálního rozvoje“* (Koubek, 1998, s. 11).

Řízení lidských zdrojů je základem a tou nejdůležitější složkou celého podnikového řízení, neboť lidské zdroje hýbou všemi ostatními zdroji. Lidé představují nejvzácnější bohatství podniku a často i jeho nejdražší zdroj. Lidský kapitál či lidská pracovní síla může být i jedinou konkurenční výhodou podniku, a tedy investicí produkující důležitou přidanou hodnotu.

Řízení lidských zdrojů je proto umění vybrat a zabezpečit kvalitní a dlouhodobě loajální zaměstnance, rozmístit je podle profesních a kvalifikačních předpokladů i potřeb organizace, objektivně je hodnotit a zároveň jim zajistit další kvalifikační rozvoj.

### **2.1.1 Úkoly řízení lidských zdrojů**

Stručná charakteristika hlavních úkolů řízení lidských zdrojů je podle Koubka (1998, s. 14-15) následující:

- a) zařazení správného člověka na správné místo – schopnosti zaměstnance by měly odpovídat požadavkům pracovního místa, na které je zařazen, zaměstnanec by měl být flexibilní,
- b) optimální využívání pracovních sil – jak nejlepší využívání kvalifikace zaměstnanců, tak ideální využívání fondu pracovní doby,
- c) formování týmů, efektivního stylu vedení lidí a zdravých mezilidských vztahů,
- d) personální a sociální rozvoj zaměstnanců – rozvoj a řízení kariéry zaměstnanců směřující k uspokojování jejich potřeb,
- e) dodržování všech zákonů v oblasti práce, zaměstnávání lidí a lidských práv a vytváření dobré zaměstnavatelské pověsti organizace.

První tři úkoly se týkají hlavně zájmů podniku. Čtvrtý úkol se vztahuje k oprávněným zájmům jedince – zaměstnance a pátý úkol opět sleduje jak zájmy organizace, tak zájmy zaměstnance.

Dědina a Cejthamr (2005, s. 224) definují cíl a úkol personální práce jako „*cílevědomou a aktivní podporu plnění hlavního cíle podniku.*“

### **2.1.2 Činnosti personálního řízení**

V odborné literatuře se uvádí různý počet a různé pojetí personálních činností. V zájmu plnění hlavních úkolů řízení lidských zdrojů je vykonávat například tyto základní činnosti:

- a) plánování zaměstnanců – znamená plánování jejich počtu, profesních a kvalifikačních požadavků,
- b) získávání a výběr zaměstnanců – vnější a vnitřní výběr zaměstnanců,
- c) rozmisťování zaměstnanců – rozumí se jejich zařazení do pracovních činností, penzionování, propouštění,
- d) popis pracovních míst a hodnocení práce,
- e) vzdělávání zaměstnanců,
- f) hodnocení zaměstnanců,
- g) odměňování – vytváření podnikových mzdových systémů a tvorba nástrojů pracovní motivace,
- h) kolektivní vyjednávání – jednání zaměstnavatelů s odbory, vedení pracovněprávních agend,
- i) sociální péče – systémy podnikové sociální péče, bezpečnost a ochrana zdraví při práci, zdravotní péče, organizace volnočasových aktivit zaměstnanců (kultura, sport),
- j) personální informační systém – personální administrativa.

### **2.2 Personální plánování**

Personální plánování, respektive plánování lidských zdrojů, usiluje o předpověď budoucích požadavků podniku na lidské zdroje. Plánování lidských zdrojů zahrnuje ve zkratce plánování potřeby zaměstnanců v podniku, jejich pokrytí a plánování personálního rozvoje zaměstnanců. Personální plány jsou odvozovány od celkových plánů podniku, od celopodnikové strategie, i když plány v oblasti lidských zdrojů nikdy nemohou být absolutně přesné. Měly by být krátkodobé a pružné, neboť v době rychlých změn je složité dělat spolehlivé předpovědi o potřebě lidských zdrojů. Plánování lidských zdrojů je zaměřeno na řešení rozdílů mezi tím, co je a co by mělo být. Cílem je dosáhnout rovnováhy mezi potřebou zaměstnanců a jejich zdroji. Úlohou personálního plánování však není jen zajistit plnění pracovních

úkolů pracovními silami, ale také propojit a sladit individuální zájmy zaměstnanců se zájmy podniku tak, aby zaměstnanci spojovali své vlastní životní a pracovní cíle s organizací, ve které pracují.

Koubek (2007, s. 93) uvádí, že personální plánování se nezaměřuje jen na kvantitativní a kvalitativní stránku potřeby lidských zdrojů (kolik lidí a jaké lidi). Lze říci, že personální plánování se snaží o to, aby měl podnik v současnosti, ale zejména v budoucnosti dostatek pracovních sil:

- a) v potřebném množství (kvantita),
- b) s potřebnými znalostmi, dovednostmi a zkušenostmi (kvalita),
- c) s požadovanými osobnostními charakteristikami,
- d) optimálně motivované,
- e) flexibilní, připravené na změny,
- f) optimálně rozmístěné v podnikové struktuře,
- g) ve správný čas a s přiměřenými náklady.

Při personálním plánování je nutné stanovení dvou prognóz – prognózy potřeby pracovních sil a prognózy zdrojů.

Prognóza potřeby vychází z výrobní činnosti organizace, jejích zamýšlených změn, z tržní situace, z věkové struktury stávajících zaměstnanců. Prognóza zdrojů pracovních sil se odvíjí od možnosti pokrytí potřeb. Zda se orientovat na vnitřní nebo vnější trh práce. Urban (2004, s. 40) i Dědina a Cejthamr (2005, s. 226) uvádí, že je to rozhodování mezi politikami typu „make“ a „buy“ to je „nakup“ a „udělej si“.

Výstupem procesu personálního plánování jsou zejména plány: získávání a výběru zaměstnanců, plán vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, plán rozmisťování zaměstnanců, plán hodnocení, odměňování a produktivity práce, plán penzionování a propouštění zaměstnanců. S těmito plány také souvisí plány personálního rozvoje zaměstnanců, mezi něž patří plánování pracovní kariéry a plány následnictví v pracovních funkcích.

Plány lidských zdrojů obvykle sestavují velké organizace. Ideálně by podniky měly sestavovat jak dlouhodobé plány (strategické a obecné na více let dopředu), tak krátkodobé plány (taktické a specifické, zpravidla na následující rok).

### **2.2.1 Analýza pracovních míst**

Je třeba zmínit, že plánování lidských zdrojů také zahrnuje rozbor vnitřního prostředí podniku, analýzu pracovních míst. Analýza pracovních míst „je jakýmsi základním kamenem, na němž je ukotvena klenba právě těch nejdůležitějších personálních činností“ (Koubek, 1998, s. 72).

Před tím, než je možné vykonávat ostatní personální činnosti, je nezbytné analyzovat práci a pracovní místa podniku.

Analýzou pracovního místa je získán obraz práce na pracovním místě, čímž se vytváří představa o člověku, který by měl na pracovním místě pracovat.

Výstupem analýzy pracovního místa je pak popis pracovního místa, který uvádí základní podrobnosti o pracovním místě. Určuje cíl práce, pracovní úkoly i vztahy nadřízenosti a podřízenosti. Dále jsou vymezeny konkrétní předpoklady, které by měl mít kandidát na obsazení daného pracovního místa. Je zpracována tzv. specifikace pracovního místa, která obsahuje nezbytné (absolutní kritéria), nutné (hlavní kritéria) a žádoucí (vedlejší kritéria) požadavky, které pracovní místo klade na schopnosti, chování a osobnost uchazeče při výběru zaměstnanců.

### **2.3 Získávání a výběr zaměstnanců**

Proces získávání a výběru zaměstnanců má úzkou vazbu na personální plánování a analýzu pracovních míst. Cílem této personální činnosti je získat a vybrat zaměstnance v požadovaném počtu a kvalitě, za přiměřených nákladů a včas tak, aby byly uspokojeny potřeby podniku na zajištění lidskými zdroji.

Při získávání a výběru zaměstnanců si každý podnik rozhoduje o tom, zda bude mít zajištěnu realizaci svých cílů potřebnou pracovní silou. Nejen co do počtu a kvalifikace, ale také co do zaujatosti a motivovanosti pro zájmy a cíle podniku. Proto jsou získávání a výběr zaměstnanců důležité pro formování celkové podnikové pracovní síly a mají vliv na úspěšnost, prosperitu a konkurenceschopnost podniku.

Získávání a výběr zaměstnanců se odvíjí od rozhodnutí, který ze zdrojů potencionálních zaměstnanců je pro podnik nejlepší. Zda chce podnik pracovní pozici obsadit z vlastních zdrojů, tedy ze stávajících zaměstnanců, nebo chce člověka „odjinud“. Zdroje získávání a výběru zaměstnanců jsou vnitřní nebo vnější povahy.

Podle Armstronga (2007, s. 308) znamená politika „udělej si“, že podnik při uspokojování svých budoucích potřeb spoléhá na kariérní systém. Ten spočívá v získání osob z vnějšku do nižších funkcí, jejich zapojení do vzdělávacích programů, potřebné zformování a následné povýšení. Oproti tomu politika „nakup“ znamená, že se podnik více spoléhá na získání zaměstnanců z vnějších zdrojů. Chová se tak například začínající podnik nebo dynamicky se rozvíjející firma.

### **2.3.1 Výhody a nevýhody jednotlivých zdrojů zaměstnanců**

Vnitřní zdroje zaměstnanců tvoří podle Dědiny a Cejthamra (2005, s. 227):

- a) pracovní síly uspořené na základě technického rozvoje (záměna živé lidské práce za práci strojovou nebo zavedení modernějších a produktivnějších technologií),
- b) pracovní síly uvolněné na základě organizačních změn (ukončení nějaké výroby či zlepšení organizace práce),
- c) pracovní síly, které ve svém vývoji dospěly k možnosti výkonu náročnější práce, než je ta stávající, kterou vykonávají,
- d) pracovní síly, které mají z nějakých důvodů zájem postoupit na uvolněné či nově vytvořené pracovní místo.

Mezi vnější zdroje zaměstnanců řadí Dědina a Cejthamr (2005, s. 228):

- a) volné pracovní síly na trhu práce (například uchazeči o zaměstnání vedení v registrech na úřadech práce),
- b) absolventi škol (nebo jiných institucí) bezprostředně po ukončení studia,
- c) zaměstnanci jiných podniků, kteří mají zájem změnit zaměstnavatele, nebo je k tomuto rozhodnutí přivede nabídka či inzerát jiného podniku,
- d) ženy v domácnosti,
- e) důchodci,
- f) studenti (například o prázdninách, v určité dny v týdnu),
- g) zahraniční zdroje zaměstnanců.

Poslední čtyři z uvedených typů vnějších zdrojů jsou považovány spíše za doplňkové.

Armstrong (2002, s. 358) k zdrojům zaměstnanců, respektive uchazečů o zaměstnání, uvádí, že je třeba nejprve uvažovat o vnitřních zdrojích. I když některé podniky

ze zásady realizují politiku stejné příležitosti (bývají to orgány veřejné správy) a trvají na tom, aby uchazeči z vnitřních zdrojů měli stejné výchozí podmínky jako uchazeči ze zdrojů vnějších. Pokud však nejsou vhodní lidé dostupní uvnitř organizace, je hlavním zdrojem uchazečů vnější prostředí a získávání zaměstnanců prostřednictvím inzerování, pomocí internetu a využíváním externích služeb poradenských a zprostředkovatelských agentur.

Salzbrunn a Pobořil (2005, s. 60) tvrdí, že podstatný vliv na rozhodnutí o tom, ze kterých zdrojů bude podnik získávat zaměstnance, zda z vnitřních nebo vnějších, mají znalosti a dovednosti požadované pracovním místem. Zaměření na vnitřní zdroje se odvíjí od snahy hospodařit s vlastní pracovní silou, nalézat rezervy a zajistit svým zaměstnancům odpovídající personální rozvoj.

Jak získávání a výběr zaměstnanců z vnitřních zdrojů, tak získávání a výběr zaměstnanců z vnějších zdrojů mají určité své výhody i nevýhody. Obecně je mnohem snadnější získat informace o vnitřních zdrojích (k dispozici jsou informace o stávajících zaměstnancích i o pracovních místech). Složitější je získání informací o velikosti a struktuře vnějších pracovních zdrojů. Stejně tak je obtížné získat potřebné informace o kandidátech, kteří přichází zvenku.

Výhody obsazování pracovních míst zaměstnanci z vnitřních zdrojů jsou například:

- a) podnik lépe zná silné a slabé stránky interního kandidáta než externího, má o něm detailnější informace, interní zaměstnanec má lepší představu o pracovišti a obsazování z vnitřních zdrojů je tak spojeno s menším rizikem,
- b) obsazování pracovišť interními zaměstnanci zvyšuje motivaci a morálku zaměstnanců; pokud se přijímají přednostně externí kandidáti, vede to ke zklamání stávajících zaměstnanců a jejich snaha o výkon tak může být negativně ovlivněna, naopak možnost postupu vede k žádoucímu výkonu a pozitivně působí na omezení fluktuace zaměstnanců v podniku,
- c) lepší návratnost investic, které podnik vložil do svých zaměstnanců, a také zúročení zkušeností, které zaměstnanci v podniku získali.

Dvořáková et al. (2007, s. 137) uvádí, že manažeři, kteří vzešli z vnitřních zdrojů organizace, posilují zachování firemní kultury a její kontinuitu.

Oproti tomu nevýhody obsazování pracovišť zaměstnanci z vnitřních zdrojů jsou:

- a) „podniková slepota“ stávajících zaměstnanců je překážkou vstupu nových myšlenek, nápadů a přístupů z vnějšku, pokud má vnější uchazeč lepší speciální znalosti nebo schopnosti než interní, je třeba jej upřednostnit,
- b) rivalita a zklamání kolegů může negativně ovlivňovat morálku a mezilidské vztahy v podniku,
- c) výběr kvalifikovaných osob uvnitř podniku je omezený,
- d) vyšší náklady na vzdělávání a rozvoj zaměstnanců.

Dvořáková et al. (2007, s. 137-138) připomíná stinnou stránku získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů. Vedoucí zaměstnanec nebo personální útvar zohledňuje při rozhodování o zaměstnanci nejen schopnosti a výkon, ale i jiné činitele, například osobní vztahy. Také nadřazení zaměstnanci mohou mít negativní postoj k účasti svých podřízených na výběrovém řízení na jiné pracovní pozice či vedoucí funkce.

Výhody získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů jsou podle Koubka (2007, s. 130):

- a) širší možnost výběru mimo podnik, škála, paleta schopností a talentů je vně organizace mnohem větší, umožňuje též nalézt přesné pokrytí potřeby,
- b) nové impulsy pro podnik zvenku, do organizace mohou přicházet nové pohledy, názory a zkušenosti,
- c) z vnějších zdrojů bývá levnější, rychlejší a snadnější, získat zaměstnance s požadovanou kvalifikací, než je vychovávat v organizaci.

V porovnání s tím uvádí Koubek (2007, s. 131) nevýhody vnějších zdrojů:

- a) přilákání, kontaktování a hodnocení eventuálních zaměstnanců je obtížnější, déle trávající obsazování pracovního místa,
- b) delší adaptace a orientace zaměstnance, určitý čas možný nižší pracovní výkon, neznalost podniku,
- c) vyšší fluktuace,
- d) možné nepříjemnosti se stávajícími zaměstnanci podniku, kteří se považují za kvalifikované a oprávněné ve vztahu k získání pracovního místa.

Dvořáková et al. (2007, s. 134) upozorňuje, že nevýhodou vnějších zdrojů je také to, že zaměstnavatel musí investovat do pracovní a sociální adaptace takto získaných



zaměstnanců, aby mohli podávat očekávaný pracovní výkon.

Neexistuje univerzální způsob získávání a výběru zaměstnanců. To, zda bude zvolený přístup úspěšný, je mimo jiné determinováno typem pracovního místa a podmínkami na trhu práce.

### **3 VNITŘNÍ ZDROJE ZAMĚSTNANCŮ**

Plán podniku týkající se zabezpečení lidskými zdroji vyžaduje zvážit přístupy k získávání a výběru zaměstnanců z vnitřních i z vnějších zdrojů organizace. Obvykle jsou tyto dvě možnosti podnikem různě kombinovány podle typu firmy a podle její aktuální situace.

Volba metody, jakou bude podnik zabezpečovat lidské zdroje, závisí na tom, jaké jsou požadavky daného pracovního místa na zaměstnance (kvalifikace, zvláštní schopnosti), jaká je situace na pracovním trhu (zejména lokálním), na tom, jaké jsou disponibilní prostředky, které je možno vynaložit na získání zaměstnanců, a na rychlosti, se kterou je potřeba pracovní místo obsadit.

Ty podniky, které mohou poměrně dobře předvídat svou potřebu zaměstnanců, mohou také více spoléhat na přizpůsobování svých vlastních lidí a na uspokojování této potřeby z lépe využitých vnitřních zdrojů a zároveň tím snížit svou závislost na získávání zaměstnanců ze zdrojů vnějších.

Ve vyspělých zemích využívá většina podniků jako kandidáty na volná pracovní místa nejprve své vlastní zaměstnance. Tento způsob je pokládán za efektivnější než využívání vnějších zdrojů. Při externím výběru jsou preferováni čerství absolventi různých vzdělávacích institucí, kteří jsou zařazováni na výchozí, funkční místa pracovní kariéry. Příkladem této tendence je téměř reklamní slogan vnuka zakladatele slavné společnosti Ford Motor Company: *„Když mně zemře generální ředitel, přijmu nového učně.“* (Henry Ford II In: Růžička, Nový a Provazník, 1993, s. 102)

#### **3.1 Plánování personálního rozvoje zaměstnanců**

Paralelně s plánováním potřeb zaměstnanců v podniku a s plánováním jejich pokrytí probíhá plánování personálního rozvoje zaměstnanců.

Mezi plány personálního rozvoje patří plány následnictví v pracovních funkcích a plány pracovní kariéry zaměstnanců. Význam tohoto systematického plánování se mimo jiné ukazuje v situacích, kdy je nutno rychle reagovat na nepředvídané události a kdy lze jen obtížně nalézt vhodné zaměstnance na trhu práce. Z tohoto důvodu by pro klíčové pozice v podniku měli vždy existovat kvalifikovaní zástupci, personální rezervy. Zároveň je plánování kariéry zaměstnanců důležitým nástrojem motivace a stabilizace klíčových zaměstnanců firmy.

Pro organizaci je nezbytné investovat do vzdělávání a rozvoje zaměstnanců proto, aby byli schopni plnit budoucí požadavky zaměstnavatele. Plány následnictví v pracovních funkcích a plány pracovní kariéry zaměstnanců jsou strategiemi v oblasti lidských zdrojů. Jsou však obvykle směřovány a používány pouze pro vybrané typy pracovních pozic. Častěji pro nedělnické pozice zaměstnanců, zpravidla pro zaměstnance ve středních a vyšších manažerských pozicích či pro vysoce kvalifikované specialisty.

### **3.1.1 Plánování následnictví ve funkcích a personální rezervy**

Plánování následnictví ve funkcích je úzce spjato s plánováním kariéry zaměstnanců. Jedná se o plánování pokrytí potřeb zaměstnanců organizace v určitých funkcích z vnitřních zdrojů. Jde o individualizovaný plán zpracováváný pro konkrétní funkci. Plánování následnictví ve funkcích slouží v první řadě potřebám organizace, protože je součástí plánování a řízení pokrytí potřeb zaměstnanců z interních zdrojů a přizpůsobení jednotlivců pro vedoucí funkce.

Cílem plánování následnictví ve funkcích je jednak zjistit, zda za osoby v klíčových manažerských funkcích existuje náhrada z vnitřních zdrojů, a také poskytnout zaměstnancům informaci, na jakou funkci se s nimi do budoucna počítá a jaké mají v organizaci kariérní možnosti.

Podle Armstronga (2007, s. 338) je plánování následnictví ve funkcích procesem hodnocení a auditu talentů v organizaci, který by měl dát odpovědi na tři základní otázky:

- a) zda jsou v podniku k dispozici potenciální následníci – lidé schopní převzít klíčové role,
- b) zda jsou dostatečně kvalitní,
- c) zda mají potřebné dovednosti a vlastnosti pro budoucnost.

Mezi podniky existuje různý přístup k tomu, jak následnictví plánují. V některých velkých organizacích existují formalizované procesy plánování následnictví ve funkcích. Plány následnictví mají podobu stručných schémat, která znázorňují, kdo má koho nahradit, pokud dojde k uvolnění pracovního místa.

Plány následnictví ve funkcích mají podle Koubka (2007, s. 120-121) nejčastěji dvojí podobu:

**Tabulka 2: Plán následnictví typu řetězec**

Funkce	Personální ředitel
Vykonává	K. Petr
Náhrada	M. Ryba
Věk	42
Nynější funkce	Vedoucí oddělení vzdělávání pracovníků
Schopnosti	Vynikající
Připraven k povýšení	Okamžitě

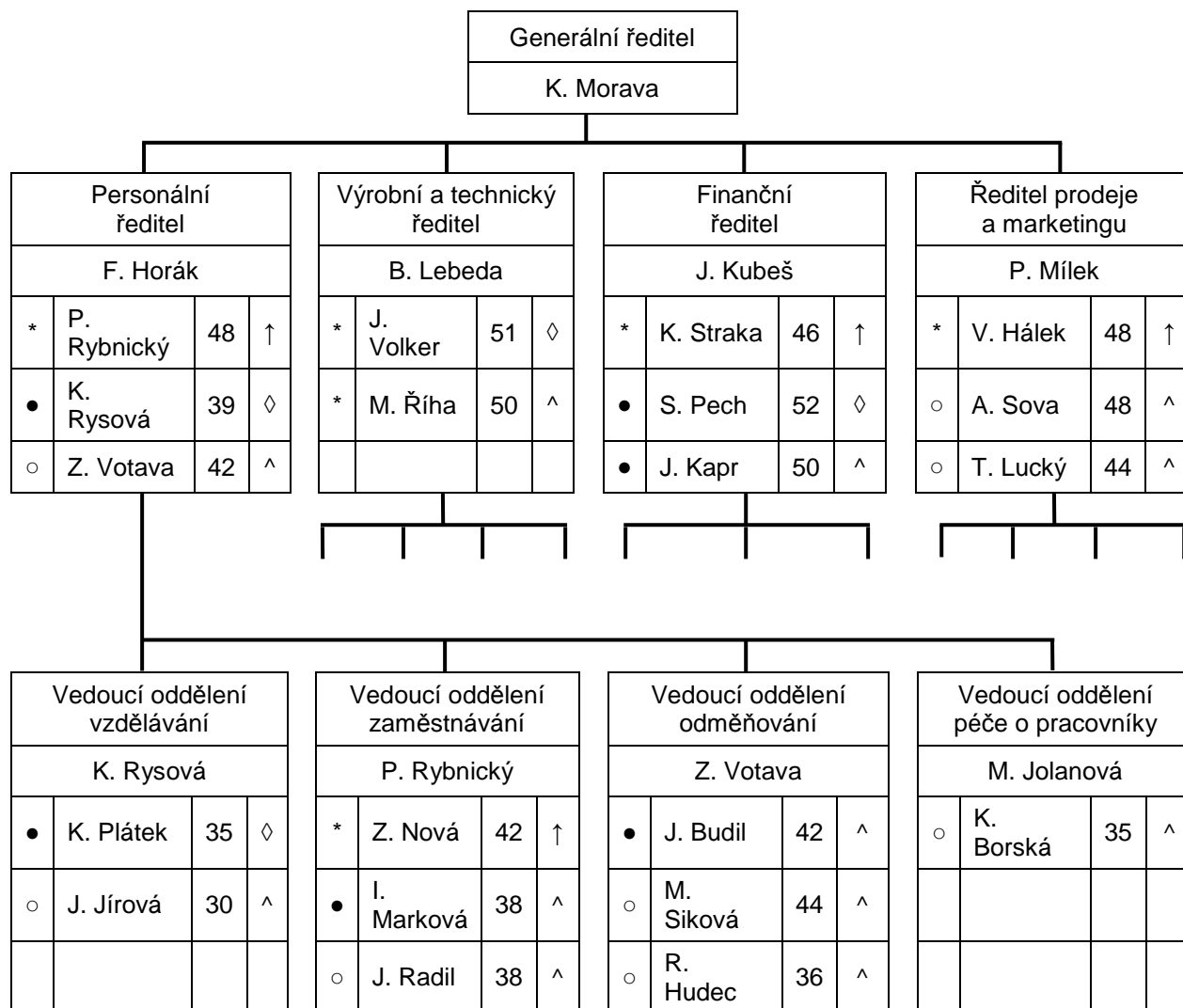
Funkce	Vedoucí oddělení vzdělávání pracovníků
Vykonává	M. Ryba
Náhrada	V. Král
Věk	35
Nynější funkce	Referent v oddělení vzdělávání pracovníků
Schopnosti	Velmi dobré
Připraven k povýšení	Za dva roky

atd.

Zdroj: Koubek, 2007, s. 120

Plány následnictví typu řetězec (viz Tabulka 2) často uvádějí pouze jednoho náhradníka za stanovenou funkci. Bývají spíše otázkou pouze jednoho konkrétního útvaru v organizaci a mohou sloužit i jako určitá forma plánu osobního rozvoje zaměstnanců, kteří jsou v následnictví ve funkci uvedeni.

**Tabulka 3: Plán následnictví typu pyramida**



**Vysvětlivky:**

Současný výkon:

- \* vynikající
- velmi dobrý
- dobrý

Připraven/a k povýšení:

- ↑ okamžitě
- ◇ v perspektivě 2-3 let
- ^ potřebuje vzdělávání a/nebo další praxi

Zdroj: Koubek, 2007, s. 121

Plány následnictví typu pyramida uvádí u každé stanovené funkce více než jednoho náhradníka. Pořadí náhradníků se může měnit podle jejich výkonnosti a schopností. Plány tohoto typu se používají pro účely pokrytí perspektivní potřeby zaměstnanců v rámci celé organizace. Pokrývají všechny vedoucí funkce v podniku. Zařazení více náhradníků má svá pozitiva i negativa. Na jedné straně motivuje zaměstnance k lepším

výkonům, avšak na druhé straně může být důvodem neochoty vzájemně spolupracovat a pomáhat si. Může tak docházet k vytváření nezdravých vztahů v organizaci.

Při plánování následnictví ve funkci hraje důležitou roli to, podle jakého obecného principu jsou zaměstnanci do plánu zařazováni. Zda na základě:

- a) seniority – věk, délka praxe, doba trvání zaměstnání v podniku, nebo
- b) způsobilosti – výkonnost, zkušenost.

První koncepce založená na principu seniority je jednoduchá a jasná. Druhá koncepce zdůrazňující způsobilost se však potýká s problémem hodnocení výkonového potenciálu. Každý zaměstnanec, uvedený jako náhradník, tak musí neustále potvrzovat oprávněnost svého zařazení, neboť může být z následnictví vyřazen a nahrazen jiným zaměstnancem, který prokázal lepší schopnosti.

Krom stručných schémat následnictví ve funkcích jsou vytvářeny seznamy personálních rezerv, které obsahují detailnější charakteristiky zaměstnanců (například to, v čem je potřebné zaměstnance dále rozvíjet).

Je třeba zdůraznit, že schémata následnictví a seznamy personálních rezerv jsou utajovanými dokumenty podniku. Jednak je tím chráněna osobnost zaměstnance a také se tímto způsobem předchází nespokojenosti zaměstnanců s identifikovanými osobnostními nedostatky nebo se zaznamenanými, ne zcela vhodnými předpoklady k povýšení.

### **3.1.2 Plánování pracovní kariéry zaměstnanců**

Plán pracovní kariéry je záležitostí interních zaměstnanců. Oproti plánování následnictví ve funkcích se v plánech pracovní kariéry primárně jedná o péči o zaměstnance, která se orientuje na jejich individuální rozvoj, jejich pracovní kariéru a jejich uspokojení z vykonávané práce. Jde vždy rovněž o individualizovaný plán, který byl zpracován pro konkrétního zaměstnance. Smyslem je vytvoření funkčního postupu jedince v organizaci v souladu s jejími požadavky. *„Aby individuální plány personálního rozvoje korespondovaly s cíli a potřebami organizace, musí je tato organizace podchytit a také řídit“* (Němec, 2002, s. 31).

*„Řízení kariéry spočívá v tom, že se lidem poskytují příležitosti k postupu ve funkcích a k rozvíjení jejich kariéry a zabezpečuje se tak, aby organizace měla přísun talentů, jaké potřebuje“* (Armstrong, 2007, s. 335).

Ze strany organizace jde při plánování pracovní kariéry zaměstnance o věcnou a ekonomickou optimalizaci. S ohledem na jedince jde pak o iniciování osobního rozvoje zaměstnance a nejlepší využití jeho osobního potenciálu.

Přístup k pracovní kariéře zaměstnanců se liší podle velikosti a typu podniku. Méně významné je takovéto personální plánování u podniků s malým počtem zaměstnanců.

Dvořáková et al. (2007, s. 309-310) uvádí, že samotná příprava plánů pracovní kariéry zaměstnanců probíhá ve čtyřech krocích:

- a) zaměstnanec sám hodnotí své vlastní schopnosti a zájmy a sám si stanovuje své pracovní cíle na příslušné období,
- b) zaměstnavatel (nadřízený či specialista personálního útvaru) hodnotí individuální schopnosti, rozvojový potenciál zaměstnance a zvažuje možné směřování a cíle jeho kariéry na příslušné období,
- c) zaměstnanec je informován o tom, jaké se mu nabízejí možnosti a jakou kariéru může v podniku udělat, též, co by pro to měl učinit,
- d) zúčastněné osoby (zaměstnanec, nadřízený, personalista) společně stanovují reálné cíle kariéry zaměstnance a zpracují písemný plán kariéry zaměstnance.

Posledním krokem je zaměstnanec naveden na dráhu své kariéry. Respektive je korigován její směr.

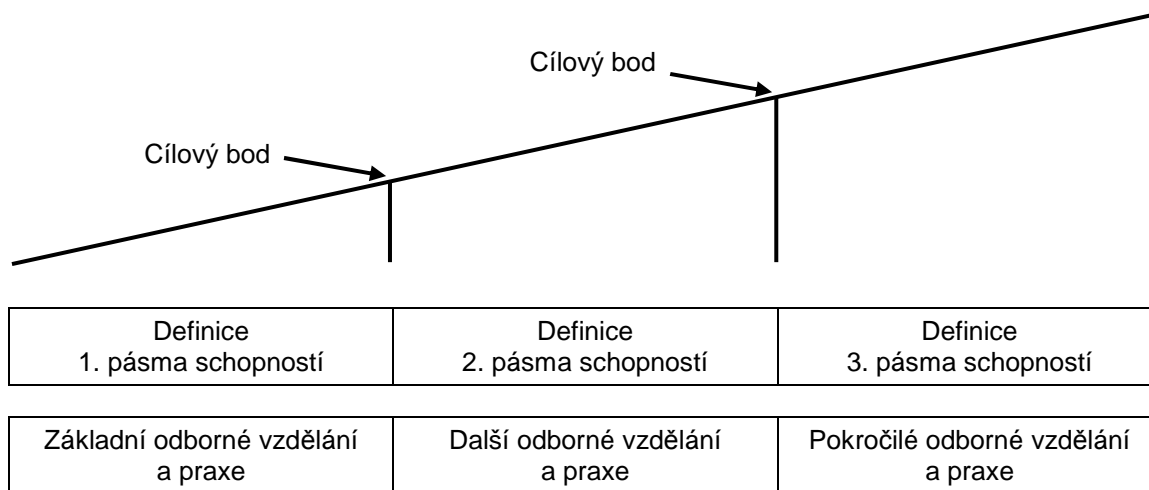
Výsledkem uvedené procedury je osobní plán kariéry (plán osobního rozvoje), který obvykle obsahuje název pracovní funkce (pro kterou se do budoucna se zaměstnancem počítá), osobní plán pracovního výkonu (formulace pracovních úkolů, které je třeba splnit, oblast výkonu, kterou je třeba zlepšit, kritéria pro měření zaměstnancova výkonu, určení nezbytných podmínek na straně zaměstnance i zaměstnavatele atd.) a individuální plán vzdělávání a rozvoje (obsah vzdělávání a sekvence jednotlivých aktivit).

Armstrong (2007, s. 339) hovoří o tom, že *„postup kariéry je možné definovat z hlediska toho, co lidé potřebují znát a být schopni dělat pro výkon práce na úrovních s vyšší odpovědností nebo větším přispěním k výsledkům podniku.“*

Tyto úrovně lze například zařadit do pásem schopností. Pro každé pásmo jsou stanoveny požadavky (potřebné zkušenosti a vzdělání), které jsou nezbytné

k dosažení žádané úrovně schopnosti a jednotlivé cílové body, kterých je třeba dosáhnout, aby byla kariéra posouvána vpřed:

**Tabulka 4: Systém rozvoje kariéry založený na pásmech schopností**



Zdroj: Armstrong, 2007, s. 339

Například Dědina a Cejthamr (2005, s. 128) hovoří přímo o organizačních strategiích pro řízení kariéry: pevnost, klub, baseballový tým a akademie (viz Tabulka 5). Uvádí čtyři základní typy systému rozvoje kariéry podle toho, do jaké míry přijímá podnik nové zaměstnance z vnějších zdrojů a do jaké míry je posun v kariéře závislý na individuálním výkonu zaměstnance nebo na jeho přispění k výkonu týmu.

**Tabulka 5: Typy systémů rozvoje kariéry**

Externí	<p><b>PEVNOST</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Boj o přežití</li> <li>• Přijímání a propouštění na základě tržních podmínek</li> <li>• Mimo kontrolu okolí organizace</li> <li>• Postup a povyšování na základě příspěvku ke skupinovému úsilí (textil, vydavatelství)</li> </ul>	<p><b>BASEBALLOVÝ TÝM</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Inovace je rozhodující</li> <li>• Přitahuje milovníky rizika</li> <li>• Postup a povýšení na základě individuálního výkonu (softwarová firma, banky)</li> </ul>	
	<p><b>KLUB</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nábor skupiny zaměstnanců</li> <li>• Obsazuje mnoho pozic interně</li> <li>• Často monopol nebo pod ochranou vládních regulací</li> <li>• Postup a povýšení na základě příspěvku ke skupinovému úsilí (vládnoucí úřady, aerolinky)</li> </ul>	<p><b>AKADEMIE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Skupinový nábor</li> <li>• Obsazuje mnoho pozic interně</li> <li>• Často dominantní v odvětví</li> <li>• Postup a povýšení na základě individuálního úsilí (kancelářské produkty, farmaceuti)</li> </ul>	
Interní	Skupinový	Základna pro postup	Individuální

Zdroj: Dědina a Cejtham, 2005, s. 128

## 4 MANAGEMENT

Management má trojí význam:

- a) je to specifická profese, jejíž nositel je zodpovědný za dosahování cílů svěřené organizace nebo jejích jednotek,
- b) nebo skupina pracovníků, kteří samostatně rozhodují a disponují velkými pravomocemi,
- c) či jde o vědní disciplínu.

Management (řízení) je obecně charakterizován jako souhrn všech činností, které je třeba vykonat, aby byla zabezpečena funkce organizace. Jde o proces plánování, rozhodování, organizování, řízení lidí a kontrolování směřující k dosažení cílů organizace. Management lze však také chápat jako hierarchické uspořádání orgánů řízení organizační jednotky.

### 4.1 Definice pojmu manažer

Manažer (manager) je profese, je to pracovní pozice, jejíž nositel je zodpovědný za chod organizace. Na základě zvolení, jmenování, pověření, zmocnění či ustanovení realizuje řídicí činnosti, pro které je vybaven patřičnými kompetencemi. Manažer je vedoucí, řídicí zaměstnanec. Manažer nevykonává bezprostředně sám potřebné pracovní činnosti. Jeho posláním je vytvářet co nejlepší podmínky pro vysoký pracovní výkon svých spolupracovníků, zaměstnanců podniku. Je zodpovědný za jejich práci. Své podřízené motivuje a snaží se o soulad jejich potřeb s potřebami organizace. Informuje jak své podřízené, tak i nadřízené zaměstnance. Manažer hledá efektivní způsoby řešení úkolů, reaguje na chyby, volí varianty řešení problémů a činí důležitá rozhodnutí. Předmět a charakter manažerské práce se do jisté míry liší v závislosti na pozici, úrovni, na které manažer pracuje (top management, střední management, liniový management).

### 4.2 Manažerské pozice

V rámci organizační struktury podniku zastávají manažeři určité pozice. S danými pozicemi je spojena jistá míra odpovědnosti a disponibilní pravomoci. Manažeři své rozhodování uplatňují na třech úrovních řízení:

- a) taktická úroveň – je realizována na nejnižším stupni řízení (předák, mistr dílny, dispečer),



- b) operační úroveň – je střední úroveň řízení (manažeři závodů, vedoucí provozu nebo odboru, stavbyvedoucí),
- c) strategická úroveň – je nejvyšší úroveň řízení (ředitel podniku, předseda představenstva, náměstek).

Podle úrovně řízení, na které manažer plní své úkoly, se rozlišují:

- a) linioví manažeři (manažeři první linie, lower nebo line management),
- b) **střední manažeři** (operační úroveň, manažeři střední linie, middle management) – řídí liniové manažery, jsou zaměřeni na efektivní činnosti podniku, vytváří střednědobé plány, působí jako prostředníci mezi nejnižším a nejvyšším stupněm řízení, přenáší informace a disponují určitou mírou odpovědnosti i pravomoci,
- c) vrcholoví manažeři (nejvyšší úroveň, top manažeři, TOP management).

#### **4.2.1 Linioví manažeři**

Liniový management je základní úroveň postavení manažerů. Nachází se na nejnižším stupni organizační struktury (např. předáci, mistři, vedoucí dílen). Linioví manažeři jsou odpovědní za správu a řízení činností, jejichž výsledkem je produkce výrobků či poskytování služeb. Linioví manažeři jsou přímými nadřízenými výkonných pracovníků. Vedou své podřízené při každodenní činnosti, přidělují konkrétní úkoly, kontrolují a napravují chyby svých podřízených, operativně řeší krátkodobé problémy. Příznačné pro liniové manažery je krátkodobé plánování, proto je tato úroveň managementu označována též jako operativní management.

#### **4.2.2 Vrcholoví manažeři**

Vrcholoví manažeři představují nejvyšší vedení, které je odpovědné za existenci a chod organizace jako celku (např. generální ředitelé, představenstvo, jednatelé). Top manažeři vytváří celkové koncepce a dlouhodobé strategie podniku (z tohoto důvodu se používá také označení strategický management). Rozhodnutí top managementu ovlivňuje celou organizaci a na jejich práci závisí konečné výsledky. Vrcholoví manažeři řídí střední manažery, přebírají odpovědnost za řízení organizace za její vlastníky a reprezentují firmu.

### **4.3 Střední manažerské pozice**

Střední manažerské pozice vykonává početná a různorodá skupina řídicích zaměstnanců. Mezi střední management se řadí vedoucí obchodních jednotek, vedoucí útvarů (např. prodeje, nákupu, financí, marketingu, personalistiky apod.). Rozhodnutí středního manažera má přímý vliv na řízenou jednotku či útvar. Střední management nese odpovědnost za realizaci politik a plánů top managementu. Určuje pravomoci a odpovědnosti a dohlíží na jejich plnění. Vzhledem k tomu, že se střední management zabývá především střednědobým plánováním, bývá označován jako management taktický.

Střední management jsou zaměstnanci, kteří působí jako zprostředkovatelé mezi nejvyšším vedením organizace a řadovými zaměstnanci. Top management od nich očekává naprostou loajalitu k vedení firmy při předávání pokynů a informací směrem dolů. Na druhé straně podřízení od nich očekávají zastání. Střední management má úzkou vazbu na své podřízené.

# PRAKTICKÁ ČÁST

## 5 VYMEZENÍ CÍLE PRÁCE

### 5.1 Cíl bakalářské práce

Cílem bakalářské práce je porovnat přístup dvou podniků k využívání potenciálu vlastních zaměstnanců při obsazování středních manažerských pozic. Konkrétně jde o srovnání postoje a chování dvou podniků s větším počtem zaměstnanců, kdy jeden podnik je výhradně českou firmou a druhý podnik sice působí v České republice, ale je pod kontrolou zahraničního vlastníka.

### 5.2 Výzkumný problém, hypotéza

Pro srovnání přístupů podniků k výběru zaměstnanců do středních manažerských pozic z vnějších zdrojů či využívání vlastních vnitřních zdrojů je třeba znát pojetí způsobu řízení lidských zdrojů v obou konkrétních podnicích. Přesněji řečeno vědět, jakým způsobem podniky přistupují k obsazování vedoucích funkcí v rámci vnitropodnikové mobility. Obsazování středních manažerských pozic z vlastních zdrojů, tedy povýšení zaměstnance, představuje pohyb zaměstnance na důležitější, náročnější a obvykle i lépe honorovanou pracovní funkci. Účelem povýšení není pouze potřeba obsadit určitou pozici člověkem, který má k úspěšnému výkonu funkce předpoklady, ale také lépe využít jeho schopnosti a zvýšit jeho motivaci pro splnění ekonomických a sociálních cílů podniku. Z informací získaných z odborné literatury vyplývá, že většina zahraničních firem preferuje obsazování těchto pracovních míst nejprve vlastními zaměstnanci. K povýšení zaměstnance může dojít na základě přímého rozhodnutí kompetentních osob v podniku, nebo na základě vnitropodnikové nabídky volné pracovní pozice a následujícího výběrového řízení. Takovéto výběrové řízení se vztahuje na kandidáty z řad stávajících, vlastních zaměstnanců, případně zaměstnanců uvnitř vlastní finanční skupiny. Ukazuje se, že druhý způsob povyšování je v zahraničních firmách preferován. Dává šanci všem uchazečům o funkci a zmenšuje případné napětí a kritiku vyvolané jmenováním do funkce.

Je rozdíl mezi přístupem k obsazování středních manažerských pozic z vnitřních zdrojů v české firmě a ve firmě se zahraničním vlastníkem?

Hypotéza: Přístupy těchto dvou podniků k otázce obsazování středních manažerských pozic budou odlišné.

## 6 VYMEZENÍ ZKOUMANÉHO SOUBORU, METODIKA

### 6.1 Zkoumaný vzorek

Pro zpracování této bakalářské práce bylo nutno nalézt dva vhodné podniky, které by odpovídaly dvěma základním požadavkům. Důraz byl kladen na přiměřený, srovnatelný počet zaměstnanců a na vlastnické poměry v podnicích.

Byly vybrány dva podniky s počtem zaměstnanců přesahujícím řádově tisíce osob, z nichž jeden je výhradně českou firmou a druhý je zcela ve vlastnictví zahraniční, evropské firmy.

Z důvodu ochrany dat nejsou v praktické části bakalářské práce uvedeny názvy podniků. Organizace, která je v rukou českých vlastníků, je označena jako „Podnik A“ a organizace se zahraničním vlastníkem je označena jako „Podnik B“.

Vzorek respondentů čítal dvě stejnorodé skupiny 25 zaměstnanců z každé firmy. Zaměstnanci byli vybráni na základě pozice a funkce, kterou v podniku zastávají.

### 6.2 Metodika

Prvním krokem pro vypracování bakalářské práce bylo studium vybrané odborné literatury zabývající se problematikou řízení lidských zdrojů, personalistikou a organizačním chováním. Potřebné informace byly čerpány především z odborných knih. Získané informace bylo nutno utřídit a byla z nich zpracována teoretická část bakalářské práce.

Praktická část bakalářské práce byla započata prostudováním dostupných materiálů, dokumentů a informací od zaměstnanců obou konkrétních podniků. Na základě takto nabytých informací byly nejprve zpracovány základní charakteristiky podniků.

Další informace byly získány na základě použité techniky sběru dat ve formě anonymního dotazníkového šetření. Dotazník je metodou písemného kladení důležitých otázek a získávání písemných odpovědí. Tvoří jej soubor otázek, které jsou předkládány dotazovaným osobám, tedy respondentům. Úkolem respondenta je odpovědět na dané otázky zaškrtnutím jedné z několika nabídnutých alternativ odpovědí nebo volným vepsáním odpovědi na určené místo. Cílem této metody je hromadně získat subjektivní údaje respondentů o vlastních postojích, názorech, potřebách, motivech, zájmech, vztazích apod. Tato metoda předpokládá

ochotu respondenta ke spolupráci, upřímnost a určitý stupeň citové a rozumové zralosti.

Respondentům z obou podniků byly kladeny otázky na téma jejich názoru na přístup firmy k obsazování středních manažerských pozic.

Distribuce standardizovaných dotazníků byla formou osobního kontaktu se všemi respondenty. Do vyhodnocení byly zařazeny všechny dotazníky.

Dotazník obsahoval celkem 11 otázek a skládal se z 3 částí.

Výsledky provedeného šetření a získaná data byly zpracovány formou tabulek, výšečových grafů a textů a jsou prezentovány v následující části bakalářské práce.

## 7 CHARAKTERISTIKA ZKOUMANÉHO SOUBORU

### 7.1 Podnik A – základní charakteristika

Podnik A má sídlo v Praze. Jedná se o společnost zřízenou zvláštním zákonem s datem vzniku 1. 1. 1992.

Statutární orgánem podniku je ředitel. Orgány podniku jsou správní rada, dozorčí rada a výbor pro audit.

Podnik A je výhradně českou právnickou osobou, v právních vztazích vystupuje svým jménem, může nabývat práv a povinností a nese odpovědnost z těchto vztahů vyplývajících.

Organizační strukturu Podniku A tvoří ústředí a 6 regionálních poboček včetně klientských pracovišť a úřadoven.

Regionální pobočky a klientská pracoviště jsou organizačními složkami Podniku A, které provádějí veřejné zdravotní pojištění jménem Podniku A na příslušném území v rozsahu pravomoci svěřené jim organizačním řádem, avšak nejsou samostatnými právními osobami.

Organizační struktura Podniku A je tvořena odbory přímo podřízenými řediteli, které se dále člení na jednotlivá specializovaná oddělení. Přílohou A je organizační diagram znázorňující hierarchické vztahy v Podniku A v prvním i druhém stupni segmentace. Řediteli podniku jsou přímo podřízeny jak jednotlivé odbory, tak odborné procesní úseky, které se člení na jednotlivé odborné odbory a odborná oddělení zajišťující dílčí činnosti podniku. Organizační rozložení regionálních poboček je obdobné a odpovídá hlavním procesům a činnostem realizovaným Podnikem A.

Podnik A hospodaří s majetkem, jehož rozsah kopíruje množství klientských center rozestých po celé České republice. Do 30. 6. 2012 tvořilo organizační strukturu Podniku A 13 krajských poboček a ústředí. Od 1. 7. 2012 je platné nové organizační uspořádání, viz výše uvedené regionální pobočky a ústředí. Personální vybavení Podniku A na konci roku 2011 bylo pod úrovní 3 950 pracovních míst. Pro rok 2012 rozhodlo vedení Podniku A o urychlení splnění strategického cíle zvyšování provozní efektivity a realizovalo další snížení počtu zaměstnanců o 320 osob.

Činnosti, které Podnik A zajišťuje a poskytuje, jsou dány platnými právními předpisy v oblasti provádění veřejného zdravotního pojištění. Podnik A má zákonnou povinnost zajistit svým pojištěncům dostupnou zdravotní péči a sledovat její kvalitu,

zda je poskytována v souladu s právními předpisy a podmínkami stanovenými odbornými společnostmi, dostatečně personálně, věcně a technicky zajištěná, za přiměřenou cenu a se zajištěním návaznosti medicínských služeb. Dále Podnik A provádí výběr pojistného na veřejné zdravotní pojištění a kontrolu plateb pojistného.

Členy řídicích orgánů a ostatními vedoucími zaměstnanci Podniku A jsou Češi.

## **7.2 Podnik A – řízení lidských zdrojů**

V Podniku A zabezpečuje plánování, získávání a výběr lidských zdrojů, vzdělávání, rozvoj a odměňování zaměstnanců, realizaci sociální politiky, personální administrativu, pracovněprávní služby včetně přípravy kolektivní smlouvy a analýzy v oblasti HR úsek personální (zařazení viz Příloha A).

Hlavními úkoly úseku personálního jsou zabezpečit a udržet kvalifikované a aktivní zaměstnance, zařazovat zaměstnance na správné a odpovídající pozice a vytvářet strategii a nástroje motivace zaměstnanců.

Organizační strukturu úseku personálního tvoří dva specializované odbory: odbor plánu, analýz a zpracování mezd a odbor pracovně právní a personální agendy. Dále pak specializované oddělení: oddělení rozvoje lidských zdrojů.

Odbor pracovně právní a personální agendy Podniku A zajišťuje v souvislosti se získáváním a výběrem zaměstnanců zejména následující činnosti:

- a) zpracování a aktualizaci centrální metodiky a vnitřních předpisů v personální oblasti,
- b) analýzy a rozbory v oblasti lidských zdrojů a systemizaci pracovních míst Podniku A,
- c) realizaci personální politiky a praxe pro Podnik A,
- d) poradenskou a konzultační činnost pro manažery a zaměstnance,
- e) plánování personálních potřeb a administraci organizačních změn Podniku A.

### **7.2.1 Podnik A – systém vzdělávání zaměstnanců**

Vzdělávání zaměstnanců v Podniku A zajišťuje oddělení rozvoje lidských zdrojů, které zabezpečuje například:

- a) monitorování vzdělanostní úrovně zaměstnanců a požadavků manažerů na zvyšování vzdělání jednotlivých zaměstnanců,

- b) doplňování vzdělání či kvalifikačních předpokladů jednotlivých zaměstnanců a sledování plnění individuálních vzdělávacích plánů,
- c) definování potřeb v oblasti odborné přípravy a dalšího vzdělávání zaměstnanců,
- d) sestavování plánu a rozpočtu na programy dalšího vzdělávání,
- e) organizační a pořadatelské stránky dalšího vzdělávání atd.

Programy vzdělávání zaměstnanců Podniku A jsou jednak rozděleny do jednotlivých oblastí, které jsou platné napříč celým podnikem. Například: jazykové vzdělávání, počítačové vzdělávání, školení o bezpečnosti a ochraně zdraví při práci a požární ochraně, školení řidičů, trénink soft skills dovedností (např. komunikační dovednosti) a také individuální odborné vzdělávání.

A dále je vzdělávací systém zaměstnanců Podniku A uspořádán do jednotlivých metodických bloků podle jednotlivých procesů a činností. Například: vzdělávání právníků a referentů právních oddělení, školení a semináře pro zaměstnance ekonomických útvarů, úvodní vzdělávání pro nové zaměstnance a manažerské vzdělávání.

Podnik A využívá jak externích lektorů, tak ve velké míře interních lektorů. Ty zejména pro některé typy školení, jako jsou orientační kurz pro nové zaměstnance, školení v oblasti právních předpisů pro neprávnický či školení v oborech informačních technologií.

Vzdělávací programy v Podniku A lze rozdělit z hlediska povinné či nepovinné účasti zaměstnanců. Z hlediska platných právních předpisů a norem jsou povinná například školení BOZP/PO či vzdělávání revizních lékařů. Z hlediska požadavků Podniku A jsou povinné například adaptační programy nových zaměstnanců.

Programy vzdělávání jsou veřejně přístupné pro všechny zaměstnance Podniku A na vnitřních webových stránkách, kde jsou také uveřejňovány anotace k jednotlivým vzdělávacím akcím a seznamy lektorů. Zaměstnanci se na vzdělávací akce přihlašují prostřednictvím LMS (Learning Management System), který je provázán se systémem automatického schvalování akcí ze strany nadřízených zaměstnanců.

Individuální plány vzdělávání a rozvoje jednotlivých zaměstnanců jsou vypracovávány na základě pravidelného hodnocení zaměstnanců, které probíhá jedenkrát ročně.



### **7.2.2 Podnik A – podpora klíčových zaměstnanců**

Podnik A realizuje v rámci personálních činností dva projekty s cílem nalézt uvnitř firmy talentované zaměstnance a podpořit pro podnik klíčové zaměstnance.

Cílem projektu týkajícího se talentů je nalézt zaměstnance s potenciálem k vedoucím rolím či k vedení projektových týmů. Snahou je zajistit Podniku A dostatek perspektivních a schopných zaměstnanců, kteří pomohou naplnit jeho strategické cíle.

Cílem projektu týkajícího se klíčových zaměstnanců je zapojit identifikované klíčové zaměstnance jako lektory do interního vzdělávání v podniku. Záměrem je, aby získané odborné zkušenosti byly předávány v rámci firmy.

Konkrétní zaměstnanci jsou do programu zařazeni po úspěšném absolvování zátěžového výběrového řízení. V rámci programu se seznámí s kolegy z celého Podniku A (vzhledem k působnosti podniku je to de facto z celé České republiky) a účastní se různých školení, seminářů a workshopů.

### **7.2.3 Podnik A – výběr zaměstnanců do středních manažerských pozic**

Při zajišťování činností souvisejících s výběrem zaměstnanců při obsazování středních manažerských pozic se Podnik A řídí jednotným, doporučeným postupem při realizaci výběrových řízení v rámci celého podniku. Výběrové řízení, ať již z vnějších či vnitřních zdrojů, je zajišťováno formou Assessment Centre. V podmínkách Podniku A jsou konkrétními pracovními pozicemi středních manažerů ředitelé odborných útvarů.

Volná místa v Podniku A jsou přednostně nabídnuta stávajícím zaměstnancům, a to na základě kolektivní smlouvy s odborovým svazem. Jde o princip respektování možného kariérního postupu v Podniku A.

Nabídka je zveřejněna na vnitřních webových stránkách Podniku A a jsou též osloveni předem vytipovaní zaměstnanci. Pokud není vybrán vhodný uchazeč z vnitřních zdrojů podniku, zaměří se podnik na získání zaměstnanců ze zdrojů vnějších.

Jednotlivé kroky výběrového procesu jsou následující:

- a) definice požadavků na kandidáty,
- b) zdroj zaměstnanců – vnitřní či vnější,
- c) realizace výběrového řízení,
- d) realizace, organizace výběrových pohovorů,

e) vyhodnocení výběrových pohovorů.

Assessment Centre je metoda hodnocení a výběru zaměstnanců z většího počtu uchazečů. Jedná se o celodenní akci, která slouží k hodnocení uchazečů a má umožnit nahlédnout na způsob chování člověka a jeho reakce na různé podněty v tzv. „životním prostředí“. Výběru se účastní větší počet hodnotitelů, což má vliv na objektivitu výsledného hodnocení. Hodnotiteli jsou jak vyškolení pozorovatelé/hodnotitelé (assessori), tak budoucí nadřízení vybraného zaměstnance. Assessment Centre staví na principu triangulace - více očí, různé úhly pohledu, změny v čase (doba trvání 6 – 9 hodin).

Assessment Centre je metoda hodnocení z více zdrojů, je multisituační zkouškou, která obsahuje skupinové i individuální modelové situace zaměřené na identifikaci potenciálu člověka za účelem obsazení konkrétního místa v podniku. Obsah konkrétních modelových situací pochopitelně závisí na pozici, která má být obsazena. Každá modelová situace je orientována na zjišťování úrovně požadovaných kompetencí.

Individuální výstupní zpráva z Assessment Centre se skládá ze silných a slabých stránek uchazeče, urychlovačů a brzd. To znamená, že popisuje podmínky, které uchazeči vyhovují a nevyhovují a jaký výkon v takových podmínkách bude podávat. Obsahem zprávy bývá též analýza dílčích předpokladů a doporučení k dalšímu rozvoji jedince, eventuálně rada pro nadřízeného, jak s konkrétním člověkem jednat.

### **7.3 Podnik A – hromadné propouštění a výběr zaměstnanců**

V Podniku A probíhá od roku 2009 optimalizace organizační struktury, zejména jejich základních organizačních složek na základě vypracované strategie do roku 2013 s jasně deklarovanými cíli. Podnik A centralizuje své agendy a uvádí do provozu centralizovaný informační systém ve snaze zvýšit svou efektivitu v návaznosti na vývoj ekonomické situace ve společnosti.

V souvislosti se záměrnou centralizací činností Podniku A, ale také v důsledku propadu příjmů, ve kterých se odráží stav ekonomiky České republiky a vliv přetrvávající evropské finanční krize, reagoval Podnik A v roce 2011 úspornými opatřeními, mimo jiné i v nákladech na svůj provoz. Podnik A se snaží o zeštíhlení, redukci svých procesů, racionalizaci lidských zdrojů a tím zvýšení provozní efektivity.

V roce 2011 přistoupil Podnik A k zásadní redukci stavu svých zaměstnanců, k hromadnému propouštění. Přijal rozhodnutí, že v průběhu následujících 12 měsíců propustí 20 % ze stávajících zaměstnanců. Cílem bylo dosáhnout úspor formou propojování a centralizace agend a odstranění zbytečných řídicích mezičlánků, nastavení jednoduché a jednotné organizační struktury. Pracovní poměry byly se zaměstnanci ukončovány jak dohodou, tak výpověďmi ze strany organizace.

Na základě vývoje vnitřní situace v Podniku A přistoupil management podniku koncem roku 2011 k rozhodnutí, že doposud doporučený postup při obsazování pracovních pozic je nyní striktně závazným. V tomto smyslu to znamená, že zejména střední manažerské pozice v Podniku A jsou důsledně obsazovány z vnitřních zdrojů, a to především z řad zaměstnanců, kteří jsou zapojeni do zaměstnaneckých rozvojových projektů. Podnik A od tohoto kroku očekává kromě naplnění původního záměru rozvojových programů také aktuálně nezbytně nutnou úsporu nákladů na obsazení klíčových zaměstnaneckých pozic.

#### **7.4 Podnik B – základní charakteristika**

Podnik B má sídlo v Praze. Jedná se o akciovou společnost s datem vzniku 1. 5. 1992.

Nejvyšším orgánem Podniku B je valná hromada. Statutárním orgánem Podniku B je představenstvo, kontrolním orgánem dohlížejícím na výkon působnosti představenstva a uskutečňování podnikatelské činnosti společnosti je dozorčí rada. Dalším orgánem Podniku B je výbor pro audit, který monitoruje a dohlíží na činnosti společnosti v rámci vnitřní kontroly, finančního výkaznictví, řízení rizik tak, aby byly dodrženy zákony a závazné předpisy platné na území České republiky.

Podnik B je součástí sdružení podniků a jediným akcionářem podniku je právnická osoba ze zahraničí, se sídlem v zemi, která je členem Evropské unie.

Podnik B v právních vztazích vystupuje svým jménem, může nabývat práv a povinností a nese odpovědnost z těchto vztahů vyplývající. Podnik B je společnost založená podle českého právního řádu a řídí se českými právními předpisy.

Podnik B vykonává svou činnost v organizačních složkách, kterými jsou centrála a regiony. Regiony nemají samostatnou právní subjektivitu. Organizační složky podniku se člení na organizační útvary, kterými jsou: úsek, odbor, právní kancelář, referát, tým, skupina, regionální ředitelství, agentura. Organizační diagram Podniku B je Přílohou B této bakalářské práce.

Podnik B hospodaří s majetkem, jehož rozsah odpovídá počtu organizačních složek podniku rozmístěných po celé České republice. Fyzický počet zaměstnanců Podniku B na konci roku 2011 činil 3 895 osob.

Předmětem podnikání Podniku B je pojišťovací činnost podle zákona o pojišťovnictví a činnosti související s pojišťovací a zajišťovací činností.

Podnik B je součástí nadnárodního koncernu, v němž hlavní holdingová společnost, která zastřešuje celou strukturu, působí nejen v České republice, ale i na Slovensku, v Polsku, Maďarsku, Rumunsku, Bulharsku, na Ukrajině, v Rusku, Srbsku, Slovinsku, Černé Hoře, Chorvatsku a v Kazachstánu.

Členy řídicích orgánů a ostatními vedoucími zaměstnanci Podniku B jsou Češi a cizinec z členské země Evropské unie.

Podnik B má víceúrovňovou organizační strukturu, a proto se střední management skládá ze dvou řídicích úrovní. Z tzv. vyššího středního managementu a nižšího středního managementu. Vyšší střední management se od nižšího liší zejména výraznou odbornou profilací a většinou i manažerskou senioritou.

Rozdělení středního managementu na tyto dvě kategorie má dva důvody. Prvním důvodem je lépe definovaná řídicí struktura ve velké společnosti, kterou Podnik B je. Druhým důvodem je zaměření nižšího středního managementu na výkonnou operativní a každodenní agentu, zatímco vyšší střední management se podílí na budování koncepce a strategie ve své odbornosti.

## **7.5 Podnik B – řízení lidských zdrojů**

V Podniku B zastřešuje činnost organizačních složek a útvarů v oblasti personální a mzdové konkrétně úsek personální. V organizační hierarchii je zařazen do působnosti náměstka pro provoz a lidské zdroje, viz Příloha C.

Úsek personální koordinuje, řídí a metodicky zajišťuje personální a mzdovou agendu v souladu s personální strategií Podniku B. Zajišťuje vypracování koncepce činnosti v personální a mzdové oblasti. Má na starost vytvářet optimální podmínky pro kolektivní vyjednávání, řeší vztahy sociálního partnerství a podporuje pozitivní rozvoj podnikové kultury. Úsek personální zabezpečuje také metodiku, kontrolní, normotvornou a koncepční činnost v oblasti BOZP/PO.

Organizační strukturu úseku personálního tvoří tři specializované odbory: odbor lidských zdrojů a motivace, odbor HR administrace a odbor vzdělávání. Dále pak specializovaný referát: personálně-technického vývoje.

Odbor lidských zdrojů a motivace se člení na dva referáty, přičemž jeden z těchto dvou, referát recruitmentu, zabezpečuje pro Podnik B činnosti v souvislosti se získáváním a výběr zaměstnanců, a to zejména:

- a) vyhledávání, výběr a nábor nových zaměstnanců podle potřeb podniku,
- b) vedení příslušné databáze uchazečů, nadaných a klíčových osob apod.,
- c) zajištění rozborové činnosti, statistik a přehledů z personální oblasti,
- d) organizaci procesu hodnocení zaměstnanců podniku,
- e) zpracovávání metodologií vyhledávání a přivádění nových zaměstnanců v rámci celého podniku,
- f) koordinaci a metodické řízení práce se školami a absolventy,
- g) organizaci vnitřních stáží klíčových a nadaných osob atd.

### **7.5.1 Podnik B – systém vzdělávání zaměstnanců**

Příprava a organizační zajištění centrálních akcí vzdělávání zaměstnanců, metodické řízení a koordinace vzdělávání zaměstnanců celého Podniku B je v působnosti odboru vzdělávání, který se dále člení na dva referáty: referát e-learning a referát vzdělávání.

Náplň činnosti vysoce specializovaného referátu e-learningu je následující:

- a) vývoj nových vzdělávacích technologií a rozvoj systém vzdělávání e-learning,
- b) vytváření elektronických kurzů, testů a pomůcek určených zaměstnancům,
- c) organizační zajištění provozu elektronického vzdělávání v Podniku B atd.

V kompetenci referátu vzdělávání je:

- a) identifikace rozvojových potřeb zaměstnanců a klíčových manažerských způsobilostí (osobní způsobilosti, práce s podřízenými a měkké procesy),
- b) servis pro rozvoj způsobilostí manažerů,
- c) rozvoj systémů managementu způsobilostí,
- d) koncepce vzdělávání v oblasti profesního vzdělávání a rozvoje kvalifikace zaměstnanců i její úpravy (změny) a vyhodnocování jejího naplňování,

- e) obsahová příprava vzdělávacích programů a jednotlivých vzdělávacích akcí,
- f) vyhodnocování přínosů realizovaných vzdělávacích aktivit atd.

V Podniku B je v rámci personální činnosti zaveden systém hodnocení zaměstnanců, ve kterém je kladen důraz na nastavení a vyhodnocení cílů (včetně cílů rozvojových). Organizace individuálního rozvoje zaměstnanců je pak úzce propojena se systémem hodnocení. Cílem je dosáhnout co nejvyšší efektivity investovaných prostředků. Znamená to, že nejlépe hodnoceným zaměstnancům je umožněno posílit svůj osobní rozvoj formou absolvování interního rozvojového programu.

Pro udržení a rozvoj znalostí zaměstnanců je Podnikem B realizováno odborné interní vzdělávání, jako jsou například odpolední odborné semináře, „Pojišťovácká akademie“, které jsou zaměřeny na rozšíření interního know-how Podniku B. Také existují manažerská rozvojová školení a školení šitá na míru.

Vzdělávací programy Podniku B jsou podle jejich zaměření pro zaměstnance povinné i nepovinné. Povinná jsou obvykle odborná školení v oboru, profesní e-learningové kurzy a školení vyplývající z požadavků dle platných právních předpisů a norem.

Všichni zaměstnanci Podniku B procházejí v pravidelných intervalech (jednotně stanovených podle požadavků jednotlivých pozic) základním školením a testy znalostí v oboru pojišťovnictví.

Nově uskutečnil Podnik B v roce 2011 program pro zaměstnance v manažerských funkcích „Den s klientem“. Všichni manažeři podniku tak strávili dva dny mezi zaměstnanci front office, tedy v prvních liniích a v přímém kontaktu s klienty Podniku B.

Podnik B si najímá pro své vzdělávací potřeby externí lektory, ale využívá také interní lektory, kterými jsou obvykle zaměstnanci na pozicích vedoucích oddělení.

### **7.5.2 Podnik B – podpora klíčových zaměstnanců**

Podpora klíčových zaměstnanců Podniku B je cílena na konkrétní zaměstnanecké pozice. Je součástí nefinančních benefitů, které přísluší dané pracovní pozici.

Manažerům na určité úrovni je přidělen finanční rozpočet na vzdělávání zaměstnanců jimi řízených útvarů. K dispozici je jim katalogová nabídka vzdělávacích programů sestavená odborem vzdělávání, ze které vybírají a objednávají vzdělávací akce pro své podřízené zaměstnance.

Katalogová nabídka vzdělávacích programů obsahuje jak rozvojové programy odborného charakteru, tak tréninky hard skills a soft skills dovedností (např. asertivnost, schopnost zvládat konflikty apod.). Pokud katalogová nabídka neobsahuje některá specifická témata, má manažer možnost objednat si v rámci přiděleného finančního rozpočtu individuální odborná školení.

Vyšší střední management využívá určeného finančního rozpočtu také k osobnímu rozvoji, respektive k rozvoji jeho přístupu k podřízeným zaměstnancům. Například k absolvování osobního koučingu či mentoringu dle individuálních potřeb manažera.

Podnik B má přímo v rozpočtu na řízení lidských zdrojů konkrétní kapitolu pro individuální zvyšování kvalifikace klíčových zaměstnanců (například je takto podporován zaměstnanec na pozici analytika, který nemá ukončené vysokoškolské vzdělání), ze které je poskytován příspěvek na studium zaměstnanců na vysokých školách při zaměstnání. Top managementu a vyššímu střednímu managementu přispívá Podnik B také na absolvování univerzit zaměřených přímo na management s možností získání titulu MBA.

Základní doporučení pro výběr zaměstnanců, kterým je poskytnut příspěvek na studium, dává přímý nadřízený zaměstnanec a schvaluje jej personální ředitel Podniku B. Pro studium MBA je nutné absolvovat přípravu včetně kvalifikačních testů.

Podmínkou pro poskytnutí příspěvku na studium na vysoké škole je zpravidla povinný závazek zaměstnanec setrvat následujících deset let v pracovním poměru v Podniku B (včetně doby studia). V případě nedodržení smluvního závazku ze strany zaměstnanec, je tento povinen vrátit Podniku B finanční částku v plné výši poskytnutého příspěvku.

### **7.5.3 Podnik B – výběr zaměstnanců do středních manažerských pozic**

Způsob přijímání zaměstnanců do pracovních pozic středního managementu se podle úrovně řízení liší.

Nižší střední management je většinou obsazován pomocí metody Assessment Centre. Vyšší střední management je zpravidla obsazován pomocí individuálních výběrových řízení, která jsou převážně v gesci top manažera, do jehož řídicí působnosti daný vyšší střední manažer přísluší.

Jak do výběru formou Assessment Centre pro nižší střední management, tak do výběrového řízení pro vyšší střední management jsou v první fázi zařazování

uchazeči zevnitř Podniku B. U vyšších středních manažerů je tato skupina uchazečů již v prvním kole rozšířena o uchazeče z dceřiných společností v rámci finančního holdingu, a to za účelem hledání nejlepšího vhodného uchazeče z vlastních zdrojů.

Teprve ve druhé fázi se výběrové řízení pro obě úrovně středního managementu otevírá uchazečům z vnějších zdrojů.

Jak na nižší, tak na vyšší úroveň středního managementu je Podnikem B vyhledáván nejen manažersky zkušený uchazeč, ale především profesní odborník pro danou pracovní pozici. Podnik B preferuje erudovanost středního managementu, protože manažeři této úrovně řízení v podstatě zajišťují a garantují úroveň manažerského potenciálu celého podniku. Nezřídka se stává, že vyšší střední manažer Podniku B je v dané odbornosti významným hráčem mezi obdobnými odborníky na trhu.

## **7.6 Podnik B – propouštění a výběr zaměstnanců**

V Podniku B se propouštění zaměstnanců, případně úprava pravidel pro podporu klíčových zaměstnanců, řídí hodnotou nákladů v business plánu pro budoucí období. Vlivem vnějších podmínek na trhu došlo v Podniku B opakovaně k hromadnému propouštění zaměstnanců, zpravidla v několika vlnách.

Významné propouštění zaměstnanců Podniku B bylo spojeno s historickou a zcela zásadní centralizací všech procesů a se zavedením jednotného informačního systému v letech 2000 až 2004. V celkovém důsledku nedošlo k zásadnímu poklesu počtu zaměstnanců, avšak z hlediska přeskupení pracovních sil Podniku B z regionů do obslužných center bylo propuštěno a přijato cca 2000 osob ve třech vlnách.

Propouštění zaměstnanců v následujících letech nebyla tak rozsáhlá a souvisela s optimalizací nákladů na jednotlivé procesy a činnosti.

V oblasti podpory klíčových zaměstnanců Podniku B se změnil objem poskytovaných prostředků na tuto podporu. Pravidla a principy výběru a přijímání zaměstnanců do středních manažerských pozic zůstaly velmi podobné.

V průběhu vln propouštění zaměstnanců, které byly spojeny s centralizací procesů a přeskupováním pracovních sil do obslužných center, docházelo v Podniku B k vyhledávání a přijímání zaměstnanců z vnějších zdrojů. To však úzce souviselo s neopakovatelným jevem budování nových obslužných center v nových lokalitách. Přesto se v tomto období Podnik B zaměřil na nacházení uplatnění pro stávající



manažery za pomoci zavedení unikátního mobility programu. Mobility program byl zaměřen na podporu dojíždění a přestěhování klíčových manažerů Podniku B do nových lokalit. Podpora spočívala ve finančním příspěvku na cestovné a bydlení v novém místě po dobu 2 let. Po tuto dobu se manažeré podniku rozhodli přemístit a našli uplatnění v nových organizačních centrech Podniku B nebo ukončili zaměstnání.

## 8 DOTAZNÍKOVÁ METODA

Pro dotazníkové šetření byla zvolena písemná verze dotazníku. Úvodní, respektive vstupní část dotazníku seznamuje respondenty s obsahem a cílem šetření. Druhá část dotazníku obsahuje celkem 11 otázek, které se vztahují k předmětu bakalářské práce a nejsou tematicky rozděleny. Závěrem dotazníku je poděkování respondentům za spolupráci.

Všechny otázky dotazníku jsou uzavřeného typu s možností volby mezi několika hotovými alternativními odpověďmi, přičemž u všech otázek mohl respondent označit právě jednu možnost.

Vyhotovený vzor dotazníku je Přílohou D této bakalářské práce.

### 8.1 Sběr dat

Všichni respondenti dotazníkového šetření byli nejprve osobně či telefonicky osloveni, zda jsou ochotni při šetření spolupracovat. Důvodem tohoto postupu v první řadě bylo zajistit pro šetření potřebné množství respondentů. Dále pak respondenty předem informovat o tématu šetření a obeznámit je s předpokládanou délkou vyplňování dotazníku. Dalším záměrem také bylo respondenty osobní žádostí ke spolupráci motivovat, navázat přímý kontakt a vzbudit jejich zájem o šetření a ochotu dotazník vyplnit.

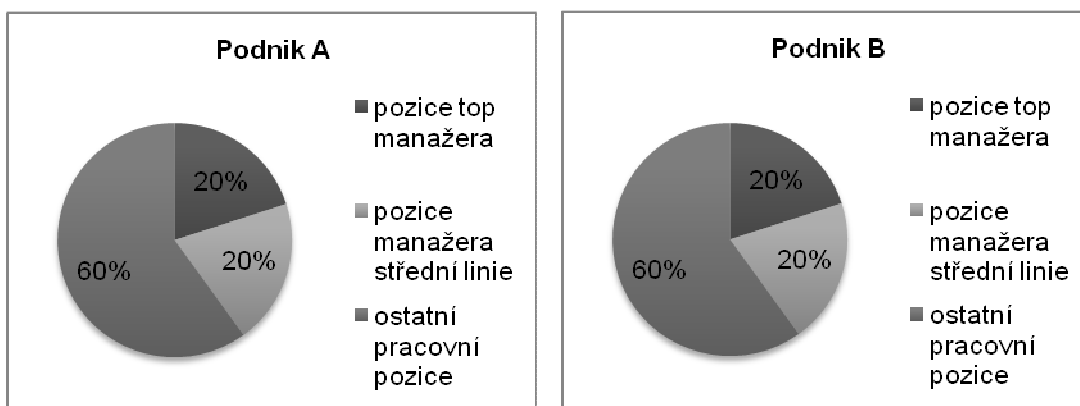
Všem respondentům byl dotazník předložen individuálně formou osobního kontaktu. Z důvodu diferenciací byl text dotazníku určený pro Podnik A vytištěn černou barvou a text dotazníku určený pro Podnik B barvou modrou. V Podniku A i v Podniku B byl dotazník předložen vždy 25 respondentům. Z celkového počtu 50 respondentů šetření vyplnilo dotazník na místě 40 osob a 10 osob jej vyplněný vrátilo v krátkém časovém sledu. Dotazník neobsahuje žádné osobní identifikační údaje a je tedy považován za anonymní. Případné upřesňující otázky respondentů ke znění dotazníku byly vysvětleny ihned při jeho předložení. Všechny dotazníky byly respondenty zcela vyplněny.

Ačkoliv zvolený způsob šetření byl časově náročnější, neboť doba potřebná pro předložení dotazníků všem respondentům byla tři týdny, návratnost dotazníků byla 100 % a do vyhodnocení byly zařazeny všechny dotazníky.

## 8.2 Struktura respondentů

Otázky č. 1, č. 2 a č. 11 na začátku a na konci dotazníku zjišťovaly strukturu respondentů dle pracovní pozice ve firmě, délky zaměstnání ve firmě a nejvyššího dosaženého vzdělání.

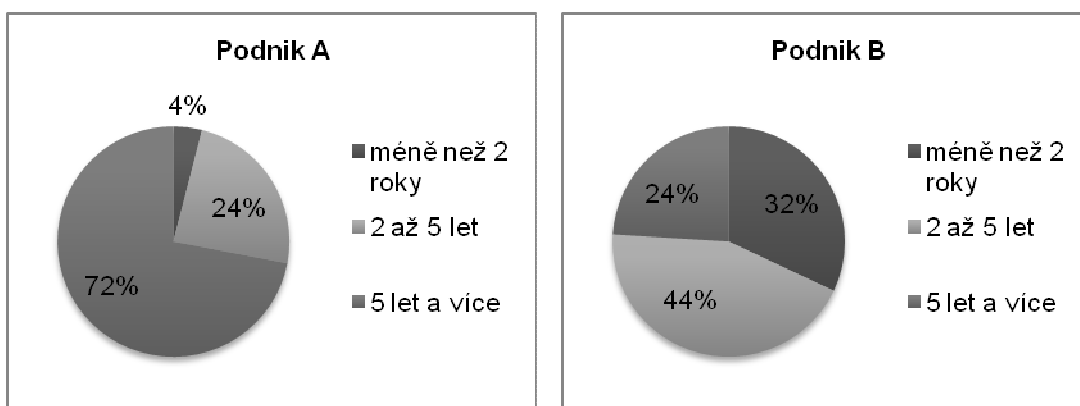
**Graf 1: Rozdělení respondentů dle pracovní pozice ve firmě**



Zdroj: autorka práce (vlastní šetření)

Základní výběr respondentů, kteří se účastnili dotazníkového šetření, byl záměrný zejména z hlediska pracovní pozice osob v jednotlivých firmách. Výběrové soubory, tedy obě skupiny respondentů, byly z tohoto pohledu stejnorodé. Graf 1 ukazuje shodný podíl účastníků se top manažerů, manažerů střední linie a osob na ostatních pracovních pozicích v obou firmách. Dotazník vyplnilo v každé firmě 5 top manažerů a 5 manažerů střední linie, což odpovídá dvakrát 20 % respondentů. 15 osob na ostatních pracovních pozicích tvoří 60 % respondentů v každé firmě.

**Graf 2: Rozdělení respondentů podle délky zaměstnání ve firmě**

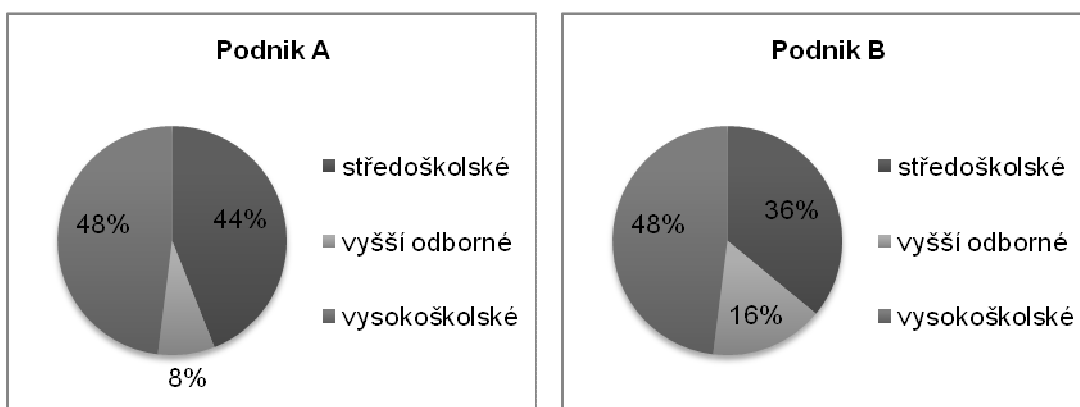


Zdroj: autorka práce (vlastní šetření)

Struktura respondentů podle délky zaměstnání v Podniku A ukazuje, že největší zastoupení ve skupině mají osoby, které jsou zde zaměstnány 5 let a více. Tvoří ji

18 dotazovaných, tedy 72 % z celkového počtu. 6 respondentů je v Podniku A zaměstnáno 2 až 5 let, což tvoří 24 %, a 1 dotazovaný, 4 %, je v Podniku A zaměstnán méně než 2 roky. Oproti tomu je poměr zastoupení respondentů ve skupině podle délky zaměstnání v Podniku B více vyrovnaný. Největší podíl, 44 %, tvoří 11 dotazovaných, kteří jsou v Podniku B zaměstnání 2 až 5 let. Podíl zaměstnanců s dobou zaměstnání kratší než 2 roky je 32 %, což je 8 osob z celkového počtu dotazovaných. Nejmenší podíl z dotazovaných osob v Podniku B tvoří 24 % respondentů, 6 osob, kteří jsou zaměstnání déle než 5 let.

**Graf 3: Rozdělení respondentů dle nejvyššího dosaženého vzdělání**



Zdroj: autorka práce (vlastní šetření)

Největší podíl zastoupení respondentů podle nejvyššího dosaženého vzdělání mají dotazovaní s vysokoškolským vzděláním, a to 12 respondentů jak v Podniku A, tak v Podniku B, kteří tvoří 48 % z celkového počtu dotazovaných v každém podniku. Další skupinu tvoří 2 absolventi vyšší odborné školy v Podniku A, což představuje 8 %, a 4 absolventi vyšší odborné školy z Podniku B, což je 16 % z dotazovaných. Zaměstnanci se středoškolským vzděláním jsou v respondentech Podniku A zastoupeni v počtu 11 osob, tedy 44 % a v Podniku B v počtu 9 osob, tedy 36 %.

### 8.3 Výsledky dotazníkového šetření

Výsledky jednotlivých otázek dotazníku jsou převedeny do tabulek a zobrazeny v grafech. Tabulky vyjadřují absolutní a relativní četnost odpovědí respondentů. Výšečové grafy přehledně zobrazují dané výsledky.

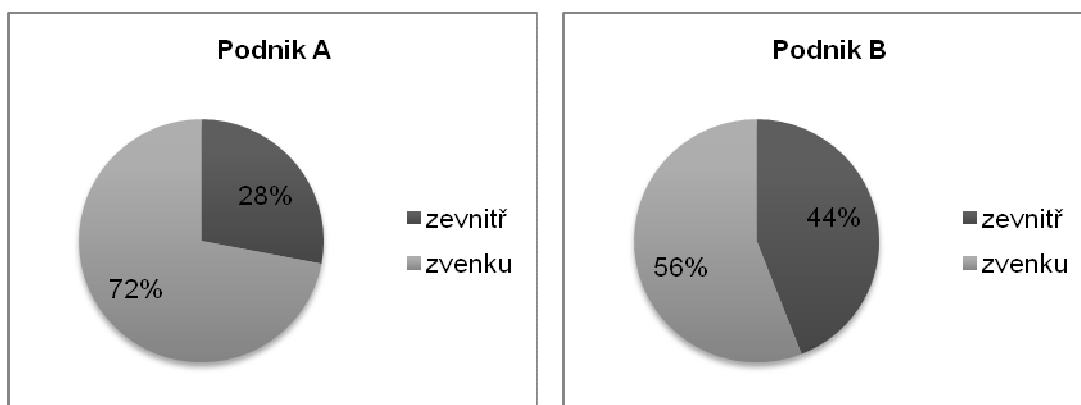
Otázka č. 3, týkající se způsobu získání aktuální pracovní pozice respondenty, je zaměřena na šetření, zda dotazovaní byli na svou pracovní pozici povýšeni z vnitřního prostředí firmy, anebo nastoupili z prostředí vnějšího.

**Tabulka 6: Otázka č. 3**

Na svou aktuální pracovní pozici jste:	Podnik A		Podnik B	
	Absolutní četnost	Relativní četnost	Absolutní četnost	Relativní četnost
byl/a povýšen/a z vnitřního prostředí firmy	7	28 %	11	44 %
nastoupil/a z vnějšího prostředí firmy	18	72 %	14	56 %
Σ	25	100 %	25	100 %

Zdroj: autorka práce (vlastní šetření)

**Graf 4: Otázka č. 3**



Zdroj: autorka práce (vlastní šetření)

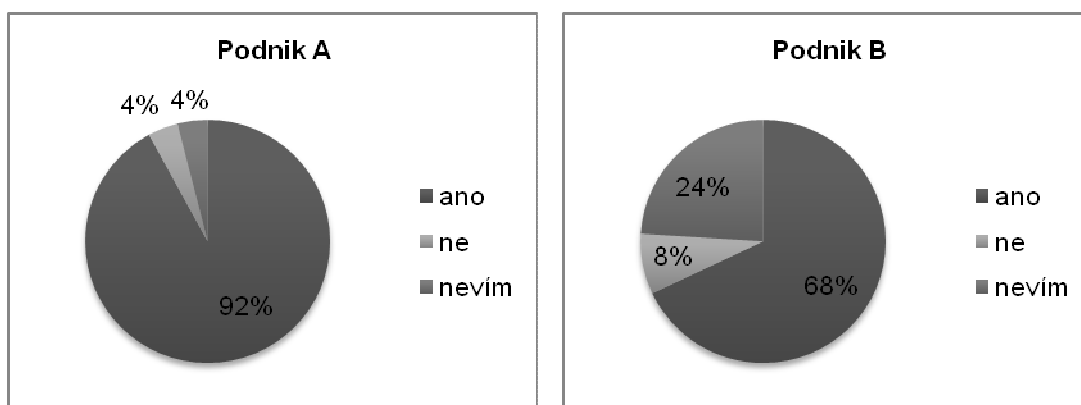
Odpovědi na tuto otázku ukazují, že v Podniku A nastoupilo více dotazovaných zaměstnanců na svou aktuální pracovní pozici z vnějšího prostředí firmy, 72 %, tedy 18 osob z celkového počtu dotazovaných. 28 % respondentů, 7 osob, bylo povýšeno z vnitřního prostředí firmy. Ve srovnání s tímto byl v Podniku B větší počet respondentů na svou aktuální pracovní pozici povýšen z vnitřního prostředí, a to 11 osob, což tvoří 44 % z celkového počtu dotazovaných, a 14 osob, 56 %, nastoupilo na svou aktuální pracovní pozici v Podniku B zvenku.

**Tabulka 7: Otázka č. 4**

Domníváte se, že jsou ve vaší firmě jasně nastavena pravidla kariérního růstu zaměstnanců?	Podnik A		Podnik B	
	Absolutní četnost	Relativní četnost	Absolutní četnost	Relativní četnost
ano	23	92 %	17	68 %
ne	1	4 %	2	8 %
nevím	1	4 %	6	24 %
Σ	25	100 %	25	100 %

Zdroj: autorka práce (vlastní šetření)

**Graf 5: Otázka č. 4**



Zdroj: autorka práce (vlastní šetření)

Ze všech respondentů Podniku A se pouze 1 dotazovaný, 4 %, domnívá, že jeho firma nemá jasně nastavená pravidla kariérního růstu. 1 osoba, 4 %, odpověděla, že neví. Celých 92 % respondentů, což je 23 osob z celkového počtu dotazovaných, se domnívá, že Podnik A má jasně nastavena pravidla kariérního růstu. V Podniku B se 2 dotazovaní, 8 %, domnívají, že firma nemá jasně nastavená pravidla kariérního růstu, a 6 osob, to je 24 % respondentů, odpovědělo, že neví. 17 osob, to je 68 % respondentů z Podniku B, se domnívá, že firma má pravidla kariérního růstu jasně nastavena.

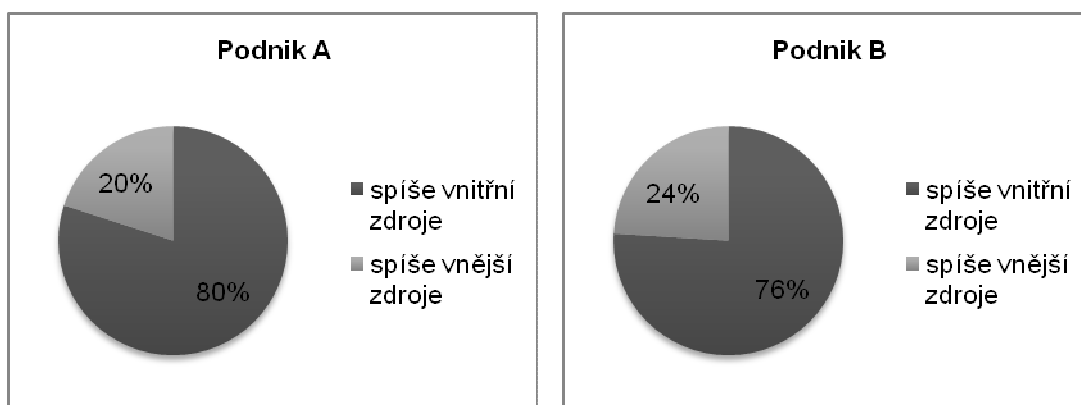
Otázka č. 5 míří na zjištění názoru respondentů na to, jaké jejich firma upřednostňuje zdroje zaměstnanců (zda spíše vnitřní či spíše vnější) při obsazování manažerských pozic, a to zcela konkrétně a přímo středních manažerských pozic.

**Tabulka 8: Otázka č. 5**

Jaké zdroje zaměstnanců upřednostňuje vaše firma při obsazování středních manažerských pozic?	Podnik A		Podnik B	
	Absolutní četnost	Relativní četnost	Absolutní četnost	Relativní četnost
spíše vnitřní zdroje	20	80 %	19	76 %
spíše vnější zdroje	5	20 %	6	24 %
Σ	25	100 %	25	100 %

Zdroj: autorka práce (vlastní šetření)

**Graf 6: Otázka č. 5**



Zdroj: autorka práce (vlastní šetření)

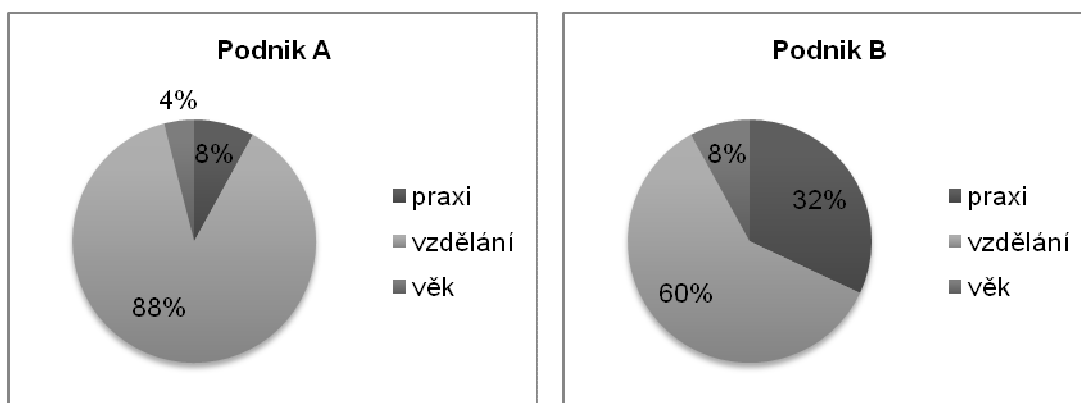
20 respondentů z Podniku A, což je 80 %, zastává názor, že firma upřednostňuje při obsazování středních manažerských pozic spíše vnitřní zdroje zaměstnanců. V Podniku B se totéž domnívá 19 osob, což činí 76 %. 5 osob, 20 % respondentů, z Podniku A a 6 osob, 24 % respondentů, z Podniku B se domnívá, že jejich firma upřednostňuje při obsazování středních manažerských pozic spíše zdroje vnější.

**Tabulka 9: Otázka č. 6**

Při obsazování středních manažerských pozic, podle vás, firma preferuje:	Podnik A		Podnik B	
	Absolutní četnost	Relativní četnost	Absolutní četnost	Relativní četnost
praxi	2	8 %	8	32 %
vzdělání	22	88 %	15	60 %
věk	1	4 %	2	8 %
Σ	25	100 %	25	100 %

Zdroj: autorka práce (vlastní šetření)

**Graf 7: Otázka č. 6**



Zdroj: autorka práce (vlastní šetření)

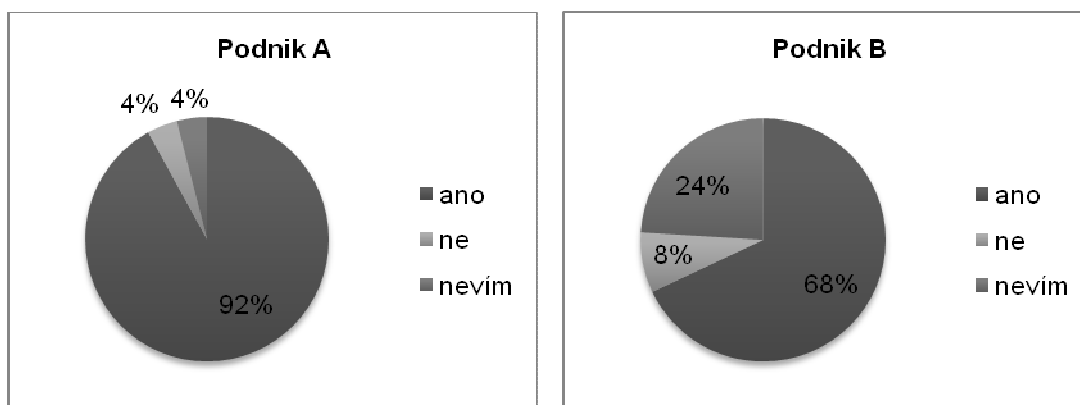
22 dotazovaných, tedy 88 % respondentů z Podniku A, se domnívá, že při obsazování středních manažerských pozic preferuje jejich firma vzdělání kandidátů. 2 respondenti, 8 %, mají za to, že firma dává přednost praxi, a 1 dotazovaný, 4 %, si myslí, že rozhoduje věk uchazeče. V Podniku B si 15 osob, 60 % dotazovaných, myslí, že jejich firma dává přednost vzdělání při obsazování středních manažerských pozic. 8 osob, 32 % respondentů, má názor, že podstatnější je praxe, a 2 dotazovaní míní, že jejich firma při rozhodování upřednostňuje věk kandidáta.

**Tabulka 10: Otázka č. 7**

Domníváte se, že vytipování potenciálních kandidátů na střední manažerské pozice ve vaší firmě je součástí pravidelného hodnocení zaměstnanců:	Podnik A		Podnik B	
	Absolutní četnost	Relativní četnost	Absolutní četnost	Relativní četnost
ano	23	92 %	17	68 %
ne	1	4 %	2	8 %
nevím	1	4 %	6	24 %
Σ	25	100 %	25	100 %

Zdroj: autorka práce (vlastní šetření)

**Graf 8: Otázka č. 7**



Zdroj: autorka práce (vlastní šetření)

92 % respondentů, což je 23 osob z celkového počtu dotazovaných, se domnívá, že v Podniku A je vytipování potenciálních kandidátů na střední manažerské pozice součástí pravidelného hodnocení zaměstnanců. 1 dotazovaný, 4 %, si myslí, že v jeho firmě tomu tak není, a 1 osoba, 4 %, odpověděla, že neví. V Podniku B se 17 osob, to je 68 % respondentů, domnívá, že firma vytipovává potenciální kandidáty na střední manažerské pozice při pravidelném hodnocení zaměstnanců. 2 dotazovaní, 8 %, soudí, že tomu tak není, a 6 osob, 24 % respondentů, odpovědělo, že neví.

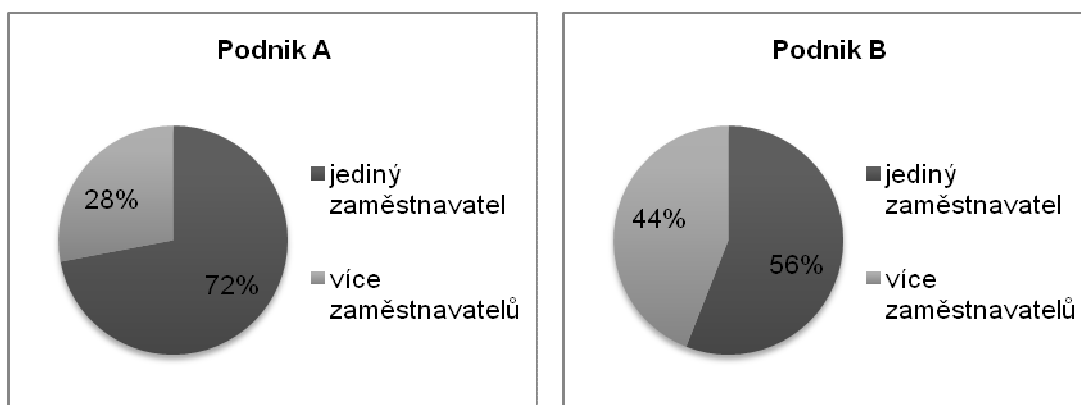


**Tabulka 11: Otázka č. 8**

Jaký kariérní postup upřednostňujete vy osobně?	Podnik A		Podnik B	
	Absolutní četnost	Relativní četnost	Absolutní četnost	Relativní četnost
u jediného zaměstnavatele	18	72 %	14	56 %
změnou zaměstnavatelů	7	28 %	11	44 %
Σ	25	100 %	25	100 %

Zdroj: autorka práce (vlastní šetření)

**Graf 9: Otázka č. 8**



Zdroj: autorka práce (vlastní šetření)

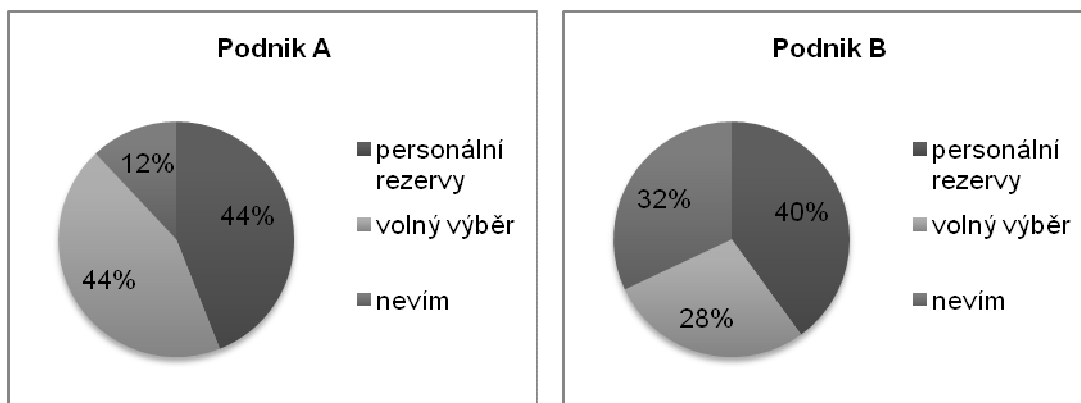
Téměř ¾ respondentů v Podniku A upřednostňují kariérní postup u jediného zaměstnavatele, tedy celých 72 %, což je 18 osob. V Podniku B je to o něco méně respondentů, a to 14 osob, kteří tvoří 56 % dotazovaných. Oproti tomu svůj kariérní postup nesvazuje s jedním zaměstnavatelem v Podniku A 7 osob z dotazovaných, to je 28 %, a v Podniku B je to 11 osob z dotazovaných, tedy 44 %.

**Tabulka 12: Otázka č. 9**

Pracuje vaše firma se systémem vytváření personálních rezerv z řad zaměstnanců pro pozice středního managementu a z řad středního managementu pro pozice top managementu, anebo jsou tyto pozice obsazovány na základě volnému výběru?	Podnik A		Podnik B	
	Absolutní četnost	Relativní četnost	Absolutní četnost	Relativní četnost
pracuje se systémem vytváření personálních rezerv	11	44 %	10	40 %
pozice obsazuje na základě volného výběru	11	44 %	7	28 %
nevím	3	12 %	8	32 %
Σ	25	100 %	25	100 %

Zdroj: autorka práce (vlastní šetření)

**Graf 10: Otázka č. 9**



Zdroj: autorka práce (vlastní šetření)

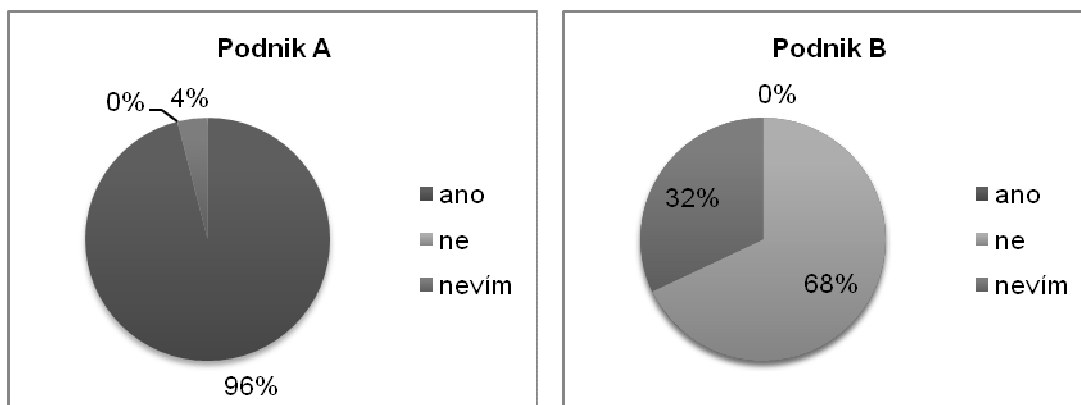
V Podniku A se 44 % respondentů, 11 osob, domnívá, že jejich firma pracuje se systémem vytváření personálních rezerv z řad zaměstnanců pro pozice středního managementu a z řad středního managementu pro pozice top managementu. 11 dotázaných, 44 %, si myslí, že tyto pozice jsou obsahovány na základě volného výběru. 3 osoby, 12 % respondentů, o vytváření personálních rezerv na tyto pozice neví. V Podniku B se 40 % dotazovaných, to je 10 osob, domnívá, že jejich firma vytváří personální rezervy z řad zaměstnanců pro pozice středního managementu a z řad středního managementu pro pozice top managementu. 7 respondentů, to je 28 % dotazovaných, míní, že zmíněné pozice jsou obsazovány z volného výběru. 8 osob z Podniku B, 32 % respondentů, neví o vytváření takovýchto personálních rezerv.

**Tabulka 13: Otázka č. 10**

Změnil se, podle vás, přístup vaší firmy ke zdrojům získávání zaměstnanců (míněno z vnitřních či vnějších zdrojů) v posledních dvou letech?	Podnik A		Podnik B	
	Absolutní četnost	Relativní četnost	Absolutní četnost	Relativní četnost
ano	24	96 %	0	0 %
ne	0	0 %	17	68 %
nevím	1	4 %	8	32 %
$\Sigma$	25	100 %	25	100 %

Zdroj: autorka práce (vlastní šetření)

**Graf 11: Otázka č. 10**



Zdroj: autorka práce (vlastní šetření)

Vyjma jednoho z respondentů v Podniku A, který odpověděl „nevím“ a tvoří 4 % z dotázaných, se všichni ostatní dotazovaní, tedy zbývajících 24 osob, což je 96 % respondentů, domnívá, že přístup jejich firmy ke zdrojům získávání zaměstnanců (míněno z vnitřních či vnějších zdrojů) se v posledních dvou letech změnil. Oproti tomu 17 dotazovaných v Podniku B, což je 68 % respondentů, se domnívá, že v posledních dvou letech nedošlo ke změně přístupu jejich podniku ke zdrojům získávání zaměstnanců (ve smyslu z vnitřních či vnějších zdrojů). 8 osob, které tvoří zbývajících 32 % respondentů, na tuto otázku odpovědělo „nevím“.

## 9 SHRNU TÍ PRAKTICKÉ ČÁSTI

Praktická část této bakalářské práce byla započata studiem procesních dokumentů a materiálů dvou srovnávaných organizací (Podniku A a Podniku B) tak, aby bylo možno porovnat a posoudit přístup obou firem k využívání potenciálu vlastních zaměstnanců při obsazování středních manažerských pozic. Navazujícím krokem bylo anonymní dotazníkové šetření u zaměstnanců těchto podniků. Otázky dotazníku byly tematicky zaměřeny na zjištění názoru respondentů na přístup jejich zaměstnavatele k výběru zaměstnanců při obsazování středních manažerských pozic.

**Otázka č. 3**, týkající se způsobu získání aktuální pracovní pozice respondenty, byla zaměřena na šetření, zda dotazovaní zaměstnanci byli na svou pracovní pozici povýšeni z vnitřního prostředí firmy, anebo nastoupili z prostředí vnějšího. A související **otázka č. 5** zjišťovala názor respondentů na to, jaké zdroje zaměstnanců upřednostňuje jejich firma při obsazování středních manažerských pozic.

V obou výběrových souborech respondentů celkově převažovali zaměstnanci, kteří na svou aktuální pracovní pozici nastoupili zvenku. Zároveň v obou podnicích převládá mezi dotazovanými respondenty názor, že jejich firma upřednostňuje při obsazování středních manažerských pozic spíše vnitřní zdroje zaměstnanců před zdroji vnějšími.

Jak Podnik A, tak Podnik B deklarují, že při výběru zaměstnanců do konkrétně středních manažerských pozic přednostně nabízí volná místa svým stávajícím zaměstnancům. V případě 5 manažerů střední linie Podniku A byli 4 manažeři povýšeni z vnitřního prostředí firmy a 1 manažer nastoupil na svou aktuální pracovní pozici zvenku. V Podniku B byli z celkem 5 dotazovaných manažerů střední linie 3 povýšeni z vnitřního prostředí firmy a 2 manažeři nastoupili na svou aktuální pracovní pozici zvenku.

Lze konstatovat, že dotazníkové šetření potvrdilo podniky udávaný přístup stran výběru zaměstnanců do středních manažerských pozic.

**Otázky č. 4 a č. 7** byly zaměřeny na podporu kariérního růstu zaměstnanců obou podniků. Podle interních materiálů Podniku A i Podniku B obě tyto firmy vyhledávají a podporují zaměstnance, které považují za klíčové. Výsledky dotazníkového šetření ukazují, že v obou firmách převažuje počet respondentů, kteří se domnívají, že jejich podnik má jasně nastavena pravidla kariérního růstu. A stejně tak převažuje mínění,

že potenciální kandidáti na střední manažerské pozice jsou vytipovááni při pravidelném hodnocení zaměstnanců.

Ti dotazovaní, kteří v obou podnicích na uvedené otázky shodně odpověděli „ne“ či „nevím“, jsou ve firmě zaměstnaní krátce, respektive méně než 2 roky (v jednom případě 2 – 5 let). Je tedy možno vyvozovat, že důvodem jejich stanoviska je skutečnost, že se vzhledem k délce jejich zaměstnání v podniku doposud neseznámili s pravidly kariérního růstu, a také, že ještě nebyli zaměstnavatelem hodnoceni či nejsou se všemi aspekty hodnocení zaměstnanců dostatečně obeznámeni.

**Otázka č. 6** se vztahovala k preferovaným požadavkům podniků na zaměstnance při obsazování středních manažerských pozic. Oba podniky investují do vzdělávání svých zaměstnanců v podobě realizace či podpory různých vzdělávacích a rozvojových programů. Podnik B poskytuje svým zaměstnancům příspěvek na vysokoškolské studium při zaměstnání. Převažující počet respondentů dotazníkového šetření se domnívá, že podniky při obsazování středních manažerských pozic upřednostňují vzdělání před praxí a věkem kandidátů.

S ohledem na téma bakalářské práce a také v souvislosti se zmíněným oficiálním přístupem obou podniků k obsazování středních manažerských pozic byla do dotazníkového šetření zařazena **otázka č. 8**. Zjišťovala osobní postoj dotazovaných respondentů k vlastnímu kariérnímu postupu. Z šetření vyplývá, že většina dotazovaných respondentů v obou podnicích upřednostňuje kariérní postup u jediného zaměstnavatele před střídáním zaměstnavatelů.

Následující **otázka č. 9**, která se týkala existence systému vytváření personálních rezerv v obou podnicích, navazovala na otázky č. 4 a č. 7. Všechny tyto dotazy de facto směřovaly k povyšování zaměstnanců uvnitř firmy. V případě tvorby systémů následnictví a seznamů personálních rezerv je třeba podotknout, že podniky obvykle považují takové dokumenty za utajované. Bývají součástí plánování a řízení organizace a v podnicích se jimi zabývají spíše střední manažeři. Z hlediska manažerů střední linie i top manažerů odpověděli všichni dotazovaní na těchto pozicích, že jejich podniky personální rezervy za tímto účelem vytvářejí.

Poslední **otázka č. 10** přímo vyplynula z konkrétních zjištění při studiu interních materiálů obou podniků, viz kapitoly 7.3 a 7.6, které se týkaly propouštění a výběru zaměstnanců Podniku A a Podniku B. Otázka směřovala na to, zda zaměstnanci podniků zaznamenali v posledních dvou letech změnu v přístupu jejich firmy k získávání zaměstnanců z vnitřních či vnějších zdrojů. Respondenti Podniku A

odpověděli z 96 %, že takovou změnu zaznamenali. Naopak 68 % respondentů Podniku B se domnívá, že ke změně nedošlo. Ti respondenti, kteří shodně v obou podnicích odpověděli, že nevědí o změně v přístupu podniků ke zdrojům získávání zaměstnanců (vnitřních či vnějších) v posledních dvou letech, jsou zaměstnanci Podniku A i Podniku B méně než dva roky.

## ZÁVĚR

Obecným cílem získávání a výběru zaměstnanců je zajistit s vynaložením minimálních nákladů takové množství a takovou kvalitu zaměstnanců, které jsou žádoucí pro uspokojení podnikové potřeby lidských zdrojů jako jednoho ze základních aktiv podniku. Jedná se o klíčovou fázi formování podnikové pracovní síly, protože právě lidské zdroje jsou nejdůležitějšími činiteli při realizaci cílů podniku. Rozhodují o jeho úspěšnosti, prosperitě a konkurenceschopnosti. V moderním pojetí získávání a výběru zaměstnanců je zahrnuto úsilí o hospodaření s pracovní silou a snaha o zvyšování produktivity práce, ať už se jedná o získávání lidských zdrojů z vnějšku, či o získávání lidských zdrojů z řad stávajících zaměstnanců podniku.

Cílem této bakalářské práce bylo porovnat přístup dvou podniků k využívání potenciálu vlastních zaměstnanců při obsazování středních manažerských pozic. Předmětem srovnání byl postoj a chování dvou podniků s větším počtem zaměstnanců, kdy jeden z podniků je výhradně českou firmou a druhý podnik je zcela pod kontrolou zahraničního vlastníka.

Na základě studia vybrané odborné literatury byly v teoretické části bakalářské práce nejprve objasněny základní pojmy související s firemní kulturou, problematikou řízení lidských zdrojů, personalistikou, organizačním chováním a managementem.

Na podkladě teoretického studia a zpracování tématu vychází autorkou stanovená hypotéza, že je rozdíl mezi přístupem k obsazování středních manažerských pozic z vnitřních zdrojů v české firmě a ve firmě se zahraničním vlastníkem a že přístupy těchto dvou podniků budou k zmíněné otázce odlišné.

V úvodu praktické části bakalářské práce byly prostudovány dostupné materiály a dokumenty srovnávaných podniků a zpracovány jejich základní charakteristiky. Hlavní kapitola praktické části bakalářské práce byla zaměřena na dotazníkové šetření, jeho výsledky a následné vyhodnocení.

Uvedenými, po sobě jdoucími kroky byl postupně naplňován stanovený cíl této bakalářské práce.

Oba dva srovnávané podniky, jak Podnik A reprezentující českou firmu, tak Podnik B jako firma se zahraničním vlastníkem, se věnují vzdělávání a rozvoji lidských zdrojů uvnitř organizace a vyhledávají i podporují své klíčové zaměstnance.

Z hlediska výběru zaměstnanců do středních manažerských pozic se oba dva podniky chovaly do konce roku 2011 velmi podobně. V první fázi zařazovaly do výběrového řízení kandidáty zevnitř podniku a první kolo výběrového řízení tak bylo realizováno z vnitřních zdrojů. Teprve ve druhém kole, pokud nebyl vybrán uchazeč ze stávajících zaměstnanců, bylo výběrové řízení otevřeno vnějším zdrojům. Tento přístup potvrdily i výsledky dotazníkového šetření mezi zaměstnanci podniků.

Odlišný postup deklaruje Podnik B se zahraničním vlastníkem pouze v případě výběru zaměstnanců na vyšší úroveň středního managementu, kdy se jedná o profesionály, kteří mají v dané odbornosti jedinečné znalosti a dovednosti požadované pracovním místem, a jsou tak žádanými experty na pracovním trhu. Tyto odborníky Podnik B nakupuje zvenku.

Koncem roku 2011 se přístup Podniku A, české firmy, k obsazování středních manažerských pozic zásadně změnil. Na základě špatné vnitřní ekonomické situace podniku přistoupil jeho management k striktnímu a závaznému opatření. Střední manažerské pozice jsou nyní v Podniku A důsledně obsazovány z vnitřních zdrojů.

Uvedenými zjištěními a na základě výsledků dotazníkového šetření byla stanovená hypotéza potvrzena. Lze tedy říci, že přístup konkrétní české firmy k obsazování středních manažerských pozic z vnitřních zdrojů je odlišný od přístupu konkrétní firmy se zahraničním vlastníkem, a to zejména u takových pracovních pozic, které jsou charakteristické vysokou mírou odbornosti v daném odvětví. Nicméně je také nutno konstatovat, že důvodem tohoto rozdílu není vliv národní firemní kultury českého Podniku A a působení mateřské firemní kultury zahraniční centrály Podniku B, nýbrž pragmaticky racionální chování Podniku A, a to v důsledku nepříznivého dopadu evropské finanční krize do jeho hospodaření.

Konkrétní poznatky a výsledky šetření uvedené v této bakalářské práci mohou být využity k získání informací o reálné praxi v oblasti postojů a chování firem k nalézání zaměstnanců s potenciálem k vedoucím rolím ve vlastních řadách. Informace lze uplatnit v řídicí a vzdělávací práci s lidskými zdroji.



## SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

### Seznam použitých českých zdrojů

- ARMSTRONG, Michael, 2002. *Řízení lidských zdrojů*.  
1. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-0469-2.
- ARMSTRONG, Michael, 2007. *Řízení lidských zdrojů - Nejnovější trendy a postupy*.  
10. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-1407-3.
- DĚDINA, Jiří a Václav CEJTHAMR, 2005. *Management a organizační chování*.  
1. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-1300-4.
- DĚDINA, Jiří a Jiří ODCHÁZEL, 2007. *Management a moderní organizování firmy*.  
1. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2149-1.
- DVOŘÁKOVÁ, Zuzana et al., 2007. *Management lidských zdrojů*.  
1. vyd. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7179-893-4.
- HROMKOVÁ, Dana, Jaroslav HUK, Jarmila KLUGEROVÁ, Andrea KOČKOVÁ,  
Lucie PAULOVCÁKOVÁ a Tereza VACÍNOVÁ, 2012. *Jak vypracovat bakalářskou  
a diplomovou práci*. 4. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha.  
ISBN 978-80-7452-024-2.
- HRONÍK, František, 2006. *Hodnocení pracovníků*.  
1. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-1458-2.
- HRONÍK, František, 2007. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*.  
1. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-1457-8.
- CHARVÁT, Jaroslav, 2006. *Firemní strategie pro praxi*.  
1. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-1389-6.
- KAMIŠ, Karel, 2012. *Řečová a jazyková komunikace spisovné češtiny*.  
1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha. ISBN 978-80-7452-023-5.
- KLEIBL, Jiří, Zuzana DVOŘÁKOVÁ a Bořivoj ŠUBRT, 2001. *Řízení lidských zdrojů*.  
1. vyd. Praha: C. H. Beck. ISBN 80-7179-389-2.
- KOUBEK, Josef, 1998. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*.  
2. vyd. Praha: Management Press. ISBN 80-85943-51-4.
- KOUBEK, Josef, 2007. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*.  
4. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-168-3.

- LUKÁŠOVÁ, Růžena et al., 2004. *Organizační kultura*.  
1. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-0648-2.
- MOHELSKÁ, Hana, 2009. *Řízení lidských zdrojů*.  
1. vyd. Hradec Králové: Gaudeamus. ISBN 978-80-7041-659-4.
- NĚMEC, Otakar, 2002. *Řízení personálního a sociálního rozvoje zaměstnanců v organizaci*. 1 vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze. ISBN 80-245-0341-7.
- RŮŽIČKA, Jiří, Ivan NOVÝ a Vladimír PROVAZNÍK, 1993. *Řízení profesní kariéry zaměstnanců*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze. ISBN 80-7079-531-X.
- SALZBRUNN, Rudolf a Martin POBOŘIL, 2005. *Řízení lidských zdrojů*.  
1. vyd. Ostrava: Vysoká škola podnikání. ISBN 80-86764-32-X.
- TURECKIOVÁ, Michaela, 2004. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*.  
1. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-0405-6.
- URBAN, Jan, 2004. *Projekty řízení lidských zdrojů*.  
1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze. ISBN 80-245-0773-0.

### **Seznam ostatních zdrojů**

ČSN ISO 690, 2011. *Informace a dokumentace – Pravidla pro bibliografické odkazy a citace informačních zdrojů*. Praha: Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví. Třídící znak 01 0197.

ŘÍHOVÁ, Lenka, 2008. *Strategie rozvoje lidských zdrojů v podniku*. Brno. Diplomová práce. Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta. Vedoucí diplomové práce Ivana Gregorová.

## SEZNAM GRAFŮ a TABULEK

### Seznam grafů

Graf 1: Rozdělení respondentů dle pracovní pozice ve firmě .....	51
Graf 2: Rozdělení respondentů podle délky zaměstnání ve firmě .....	51
Graf 3: Rozdělení respondentů dle nejvyššího dosaženého vzdělání .....	52
Graf 4: Otázka č. 3 .....	53
Graf 5: Otázka č. 4 .....	54
Graf 6: Otázka č. 5 .....	55
Graf 7: Otázka č. 6 .....	55
Graf 8: Otázka č. 7 .....	56
Graf 9: Otázka č. 8 .....	57
Graf 10: Otázka č. 9 .....	58
Graf 11: Otázka č. 10 .....	59

### Seznam tabulek

Tabulka 1: Typologie firemní kultury podle Deala a Kennedyho .....	14
Tabulka 2: Plán následnictví typu řetězec .....	27
Tabulka 3: Plán následnictví typu pyramida .....	28
Tabulka 4: Systém rozvoje kariéry založený na pásmech schopností .....	31
Tabulka 5: Typy systémů rozvoje kariéry .....	31
Tabulka 6: Otázka č. 3 .....	53
Tabulka 7: Otázka č. 4 .....	53
Tabulka 8: Otázka č. 5 .....	54
Tabulka 9: Otázka č. 6 .....	55
Tabulka 10: Otázka č. 7 .....	56

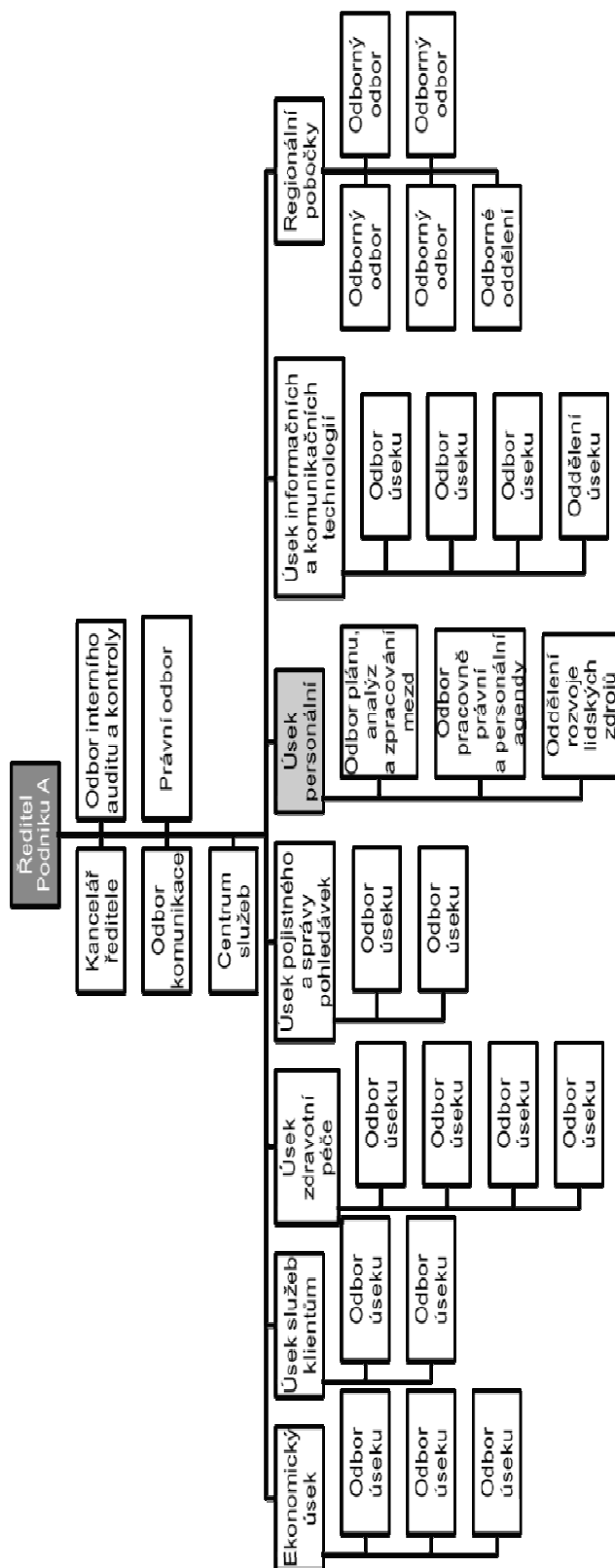
Tabulka 11: Otázka č. 8 .....	57
Tabulka 12: Otázka č. 9 .....	57
Tabulka 13: Otázka č. 10 .....	58

## **SEZNAM PŘÍLOH**

Příloha A – Organizační diagram Podniku A .....	I
Příloha B – Organizační diagram Podniku B .....	II
Příloha C – Organizační diagram Podniku B – detail .....	III
Příloha D – Dotazník .....	IV

# PŘÍLOHY

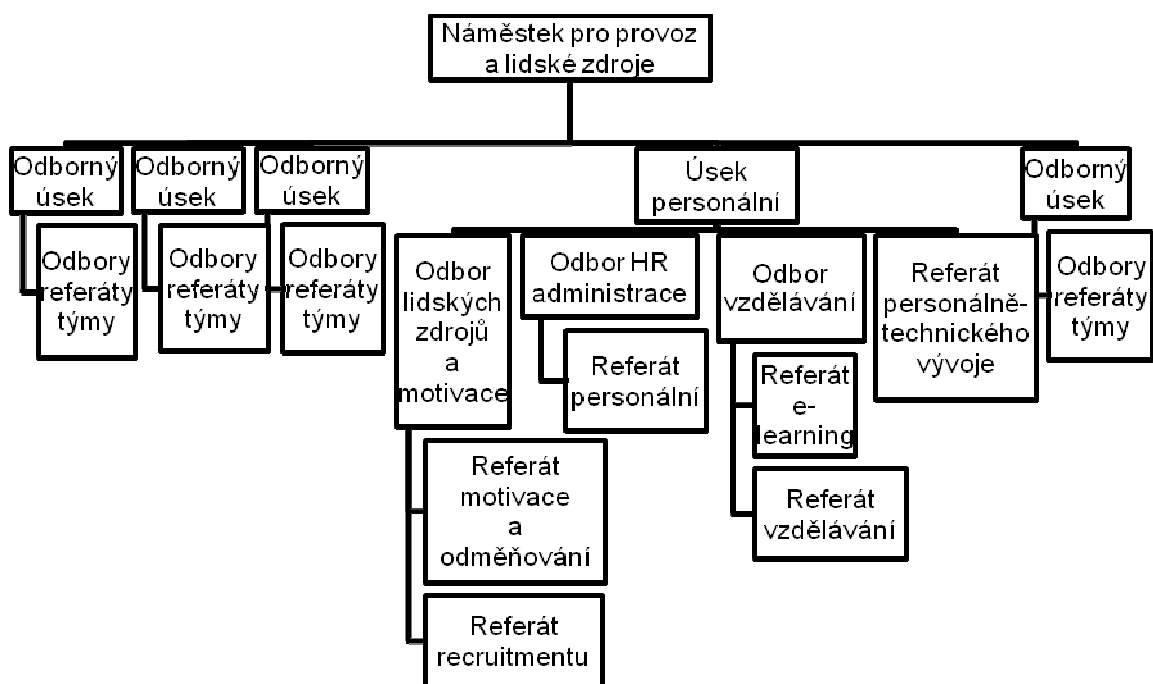
## Příloha A – Organizační diagram Podniku A



Zdroj: autorka práce (vlastní šetření)



## Příloha C – Organizační diagram Podniku B – detail



Zdroj: autorka práce (vlastní šetření)



## Příloha D – Dotazník

---

### DOTAZNÍK

#### NA TÉMA OBSAZOVÁNÍ STŘEDNÍCH MANAŽERSKÝCH POZIC

Dobrý den,

Jsem studentkou 3. ročníku kombinovaného studia oboru Vzdělávání dospělých University Jana Amose Komenského Praha. Tento dotazník slouží jako zdroj informací ke zpracování bakalářské práce na téma „Výběr zaměstnanců do středních manažerských pozic“. Cílem dotazníku je zjistit, zda je rozdíl mezi přístupem k obsazování středních manažerských pozic v české firmě a ve firmě se zahraničním vlastníkem.

Tímto si Vás dovoluji požádat o vyplnění předloženého dotazníku. Dotazník je anonymní a jeho vyplnění Vám nezabere více než 10 minut času. Získané údaje budou použity pouze pro potřebu uvedené bakalářské práce.

Předem Vám děkuji za Váš čas a ochotu při vyplnění dotazníku.

Světlana Lanczová

---

**1) Jaká je Vaše pracovní pozice ve firmě?**

- pozice top manažera
- pozice manažera střední linie
- ostatní pracovní pozice

**2) Jak dlouho jste zaměstnán/a ve firmě?**

- méně než 2 roky
- 2 až 5 let
- 5 let a více

- 3) Na svou aktuální pracovní pozici jste:
- byl/a povýšen/a z vnitřního prostředí firmy
  - nastoupil/a z vnějšího prostředí firmy
- 4) Domníváte se, že jsou ve vaší firmě jasně nastavena pravidla kariérního růstu zaměstnanců?
- ano
  - ne
  - nevím
- 5) Jaké zdroje zaměstnanců upřednostňuje vaše firma při obsazování středních manažerských pozic?
- spíše vnitřní zdroje
  - spíše vnější zdroje
- 6) Při obsazování středních manažerských pozic, podle Vás, firma preferuje:
- praxi
  - vzdělání
  - věk
- 7) Domníváte se, že vytipování potenciálních kandidátů na střední manažerské pozice ve vaší firmě je součástí pravidelného hodnocení zaměstnanců?
- ano
  - ne
  - nevím
- 8) Jaký kariérní postup upřednostňujete Vy osobně?
- u jediného zaměstnavatele
  - změnou zaměstnavatelů

9) Pracuje vaše firma se systémem vytváření personálních rezerv z řad zaměstnanců pro pozice středního managementu a z řad středního managementu pro pozice top managementu, anebo jsou tyto pozice obsazovány na základě volného výběru?

- pracuje se systémem vytváření personálních rezerv
- pozice obsazuje na základě volného výběru
- nevím

10) Změnil se, podle Vás, přístup vaší firmy ke zdrojům získávání zaměstnanců (míněno z vnitřních či vnějších zdrojů) v posledních dvou letech?

- ano
- ne
- nevím

11) Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- středoškolské
- vyšší odborné
- vysokoškolské

Děkuji Vám za spolupráci.

## **BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE**

**Jméno autora:** Světlana Lanczová

**Obor:** Vzdělávání dospělých

**Forma studia:** kombinované studium

**Název práce:** Výběr zaměstnanců do středních manažerských pozic

**Rok:** 2013

**Počet stran textu bez příloh:** 56

**Celkový počet stran příloh:** 6

**Počet titulů českých použitých zdrojů:** 20

**Počet titulů zahraničních použitých zdrojů:** 0

**Počet internetových zdrojů:** 0

**Počet ostatních zdrojů:** 2

**Vedoucí práce:** PhDr. Martin Brych, MBA