

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

BAKALÁŘSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM

2014-2017

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Linda Lejtnarová

Trendy v současném personálním řízení

Praha 2017

Vedoucí bakalářské práce:

JUDr. Lenka Papíková

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

BACHELOR COMBINED STUDIES

2014-2017

BACHELOR THESIS

Linda Lejtnarová

Trends in contemporary HR management

Prague 2017

The Bachelor Thesis Work Supervisor:

JUDr. Lenka Papíková

Prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracoval(a) samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpal(a), v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použitých zdrojů.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 22.2.2017

Jméno autorka(y)

Poděkování

Děkuji především své vedoucí bakalářské práce paní JUDr. Lence Papíkové za odbornou pomoc při jejím zpracování. Dále děkuji svým přátelům a kolegům za zázemí a pomoc, kterou mi poskytovali v průběhu celého studia.

Anotace

Cílem této práce je poskytnutí co nejucelenějšího přehledu problematiky současných moderních trendů v oblasti řízení lidských zdrojů. Teoretická část se zabývá tématy, jako je historický vývoj personálního řízení, vlivy na personální řízení, role personalisty a jeho kompetence, role personálního útvaru, nové trendy v personálním řízení, řízení talentů, outsourcing, flexibilní pracovní doba, personální informační systém, trendy v odměňování a strategické řízení lidských zdrojů. Praktická část se věnuje vyhodnocení odpovědí na základě dotazníkového šetření, které bylo rozdáno vybrané skupině respondentů a jejich celkový nadhled, potřeby a spokojenost, to vše včetně vyhodnocení a grafického přehledu výsledků.

Klíčová slova

Personální řízení, personalista, zaměstnanec, personální útvar, talent, outsourcing, personální informační systémy, moderní trendy, flexibilní pracovní doba, odměňování, lidské zdroje, metody, firemní kultura, etický kodex, komunikace, ekonomická krize.

Annotation

The aim of this thesis is to provide a comprehensible overview of the current trends in the area of human resources management. The theoretical part focuses on topics such as historical development of human resources, influences on personnel management, role of HR and its skills, the role of HR department, new trends in personnel management, talent management, outsourcing, flexible working hours, personnel information system, trends in remuneration, strategic human resource management. The practical part is dedicated evaluation of the answers based on questionnaire survey which was distributed to selected group of respondents and their overall perspective, their needs and satisfaction, this all inclusive evaluation and graphical overview of results.

Keywords

Personnel management, human resources, employee, the HR department, talent, outsourcing, personnel information system, modern trends, flexible working hours, remuneration, human resources, methods, corporate culture, code of ethics, communication, economic crisis.

ÚVOD	9
TEORETICKÁ ČÁST	11
1 HISTORICKÝ VÝVOJ PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ	12
2 VLIV NA ŘÍZENÍ PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ	13
2.1 ROLE PERSONALISTY	14
2.2 PŘEDPOKLADY PERSONALISTY A JEHO UPLATNĚNÍ	14
3 KOMPETENCE PERSONÁLNÍHO ÚTVARU	15
3.1 DRUHY KOMPETENCÍ PERSONÁLNÍHO ÚTVARU	15
3.1.1 OSOBNÍ KOMPETENCE.....	15
3.1.2 VZTAHOVÉ KOMPETENCE PERSONÁLNÍHO ÚTVARU.....	16
3.1.3 PODNIKATELKÉ KOMPETENCE PERSONÁLNÍHO ÚTVARU.....	17
3.1.4 FUNKČNÍ KOMPETENCE PERSONÁLNÍHO ÚTVARU.....	17
4 NOVÉ TRENDY V PERSONÁLNÍM ŘÍZENÍ	18
5 ŘÍZENÍ TALENTŮ	21
6 OUTSOURCING	25
7 FLEXIBILNÍ PRACOVNÍ DOBA	28
8 PERSONÁLNÍ INFORMAČNÍ SYSTÉM	30
9 TRENDY V ODMĚŇOVÁNÍ	32
9.1 POCHOPENÍ SYSTÉMU ODMĚŇOVÁNÍ	32
9.2 STĚŽEJNÍ CÍLE SYSTÉMU ODMĚŇOVÁNÍ.....	33
10 STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	38
PRAKTICKÁ ČÁST	42
11 VÝZKUMNÉ DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ	43
11.1 CÍL A HYPOTÉZA VÝZKUMU	43
11.2 METODIKA	43
11.3 CHARAKTERISTIKA DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ	43
11.4 VÝZKUMNÝ VZOREK	44
11.5 SHRNUÍ A DOPORUČENÍ.....	50
ZÁVĚR	52

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	54
SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ	56
SEZNAM PŘÍLOH.....	57

ÚVOD

Motto:

„Práce je příliš významnou součástí života na to, aby se v ní člověk trápil.“

Jack Welch

V životě každého jedince je snaha o uspokojování vlastních přání a potřeb. K naplnění značné části z nich je zapotřebí získávat jisté prostředky, tedy finanční zdroje. Mezi nejčastější způsoby, jak si lidé obstarávají zmiňované zdroje, je práce, dobrovolně vykonávaná činnost, za kterou člověku náleží jeho mzda. Na straně druhé stojí instituce, která se snaží získávat a vychovávat zaměstnance, kteří jí prostřednictvím práce pomáhají plnit její strategické cíle a zvyšovat zisky. Do tohoto vztahu následně vstupuje personální útvar jako balancující prvek mezi právě zmiňovanými dvěma stranami. Jehož klíčovým úkolem je najít ideální nastavení personálních řízení tak, aby co nejvíce vyhovovalo potřebám obou (všech) stran.

V období minulých let bylo praxí stavět funkci personálních útvarů v instituci do pozadí. Ony se tak věnovaly výhradně administrativním úkonům, právě jako je klasické zpracovávání mezd, evidence zaměstnanců či úkonům spojeným s náborem, přijímáním a propouštěním zaměstnanců.

Díky rozvoji moderních trendů a jejich následné implementace do personálního řízení instituce se začíná pozornost zaměřovat i na oddělení personálních útvarů. Vrcholový management začal plně chápat sílu, jež se ukrývá v promyšleném řízení lidských zdrojů. Proto se začíná klást důraz na úkony úzce spjaté s plánováním pracovních sil a výběrem kandidátů, kteří nejvíce splňují potřeby instituce. Vytvářejí se procesy, jež mají za úkol rozvíjet zaměstnance skrze pravidelná produktová a rozvojová školení, řízení pracovního výkonu, značná pozornost je zaměřena na motivování a odměňovací politiku a v neposlední řadě i péči o zaměstnance instituce. Z hlediska finančních nákladů představují lidé pro instituci značné investice, jejich potenciál je ale pro fungování firmy klíčovou prioritou. Veškeré investice do lidí jsou totiž investicemi návratnými. Kvalita produktů a poskytovaných služeb zcela plně souvisí s kvalitou lidských zdrojů instituce. Uvědoměním si významu a pravé hodnoty lidských zdrojů pro

každou instituci představuje vůbec první krok k získání nezbytné konkurenceschopnosti, úspěšnosti a bohatství podniku na poli práce.

Proto hlavním cílem této bakalářské práce bude vytvořit ucelený přehled dílčích činností personálního řízení z pohledu moderního trendu řízení instituce. Dále pak je zaměřena na jednotlivé vazby personální politiky a její dílčí součásti, dále na řízení lidského kapitálu a úlohy personálního útvaru a personalistů.

Text bakalářské práce je rozdělen do dvou částí. Úvodní teoretická část se v první řadě zaměřuje na vysvětlení pojmům a současných pojetí, které se k této oblasti úzce váží. Zde se pojmenuje struktura institucí, jejich kultura, následně pak vznik čili historie počátků personálního řízení, dále pak se tato část věnuje běžným i nově se vyskytujícím trendům, kterými se zabývá dnešní odborná veřejnost. Poté tato práce přechází na ucelený přehled všech trendů. Zde se více rozšiřuje objev nových témat, které získávají na důležitosti a jejich aktivní aplikace je důležitá pro úspěch nejen té dané instituce, ale i konkurenceschopnosti.

Praktická část bakalářské práce analyzuje data získaná dotazníkovým šetřením a hledáním odpovědí na dílčí výzkumné otázky, které díky svému výstupu pomohou naplnit cíl celého výzkumu. Otázka zní: „Preferují zaměstnanci kratší pracovní úvazky, ať už z důvodu více času na rodinu, koníčky, vzdělávání, další práce, i za cenu nižších finančních výdělků?“

TEORETICKÁ ČÁST

1 HISTORICKÝ VÝVOJ PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ

Personální řízení se začíná jako samostatný vědní podobor personalistiky vymezovat již v období před druhou světovou válkou. Navyšující se potřeba pracovních sil během války vedla k rapidnímu nárustu množství odborníků, kteří se měli zabývat právě otázkou a problematikou zaměstnanců. Právě jejich klíčovým úkolem mělo být zajistit dostatečně potřebné množství pracovníků pro výrobu. Mezi první názvy těchto útvarů patřily „průmyslové vztahy“. Tímto pojmem se rozuměla péče o dělníky, zákony s nimi spojenými a předpisy pojednávající o postavení dělníků v podniku. Postupem času se tento rozptyl měnil a nabýval na širším záběru z pohledu psychologie a výchovy. Průmyslové vztahy pak nabývaly vztahů osobních.

Zajímavým aspektem personálního řízení byla již zmíněná výchova zaměstnanců. Tato výchova měla prohloubit zájem dělníků o kvalitní výsledky jejich práce. Z pohledu psychologů je zájem dělníků o kvalitní výsledky práce brán za jednoznačně individuální a má vliv na jejich pracovní výkon. Případné ztráta zájmu by byla považována za tragédii nejen individuální, ale i celopodnikovou.

Personální řízení se začalo vymezovat v první řadě hlavně v podnicích zaměřených na vývoz zboží, přičemž hlavním cílem bylo postupné vyloučení působení konkurence. K čemuž velmi silně sloužilo vyhledávání a následně využívání konkurenčních výhod. V těchto nedávných dobách a směle troufám si říci, že právě i dnes je za vnější konkurenceschopnou výhodu pokládán kompaktní a pevný kolektiv profesionálů v instituci. Přiznáním si této výhody byl a je zakotven v tom, že vrcholový management si připustil myšlenku, že největším potenciálem a nevyčerpatelným zdrojem každé prosperující instituce je právě člověk sám, jehož si instituce v průběhu času může tvarovat, formovat dle svých představ, čímž si samozřejmě do budoucna vytváří jedinečné profesionální zaměstnance. Důsledkem právě zmiňovaného formování kolektivů bylo, že začíná vznikat tzv. personální práce, jež se záhy stává samostatným vědním oborem specialistů.

2 VLIV NA ŘÍZENÍ PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ

Z širokého úhlu pohledu nám personální řízení sděluje, co vše má vztah nebo se týká lidí působících uvnitř instituce. Lidé nám pak určují strategie a cíle instituce, podílejí se na výrobě zboží či nám dávají služby, zároveň ovlivňují kvalitu produktů, postavení instituce na trhu, v neposlední řadě rozdělují finanční zdroje. Zaměstnanci nám pak co nejeefektivněji užívají všech možných a dostupných zdrojů, jimiž instituce disponuje k tomu, aby nejen zaměstnanci, ale i celá instituce byla schopná přinést prosperitu a zároveň i konkurenceschopnost.

Právě personální řízení nám obstarává potřebné množství, pro společnost dostatečně kvalifikovaných, dostatečně šikovných zaměstnanců, jež správným a kvalitně uzpůsobeným vedením přivede instituci k vytyčeným cílům. Proto chápeme jako klíčový úkol personální řízení sjednotit zájmy jak instituce, tak i jejich zaměstnanců.

Vhodné vytipování a vhodný výběr vždy patřil a bezesporu stále patří mezi nesnadné úkoly. Z ekonomického pohledu na náklady do tohoto procesu vložené nám výběr vhodného kandidáta představuje značně velkou investici pro instituci. Každopádně tento potenciál je pro efektivné fungování instituce nezbytný. A jak už bylo řečeno, dosáhnout svých cílů může instituce pouze prostřednictvím lidského faktoru. Dále pak aby se instituce mohla rozvíjet, potřebuje znalosti svých zaměstnanců, jejich dovednosti a zkušenosti, jejich proaktivitu, iniciativu a kreativní tvořivost. Proto jejich výběr by měl být uskutečněn v úzké spolupráci personálního útvaru a liniových managerů. Koncept celého procesu by měl obsahovat stanovené postupy, metody získávání, hodnocení, výběru a přijímání nových kandidátů a to vše včetně jejich zapracování do práce.

Další aspekt personálního řízení je strategie instituce. V dnešní době je strategie instituce chápána jako určitá připravenost instituce na její budoucnost. Smyslem tohoto celého procesu je zaměřit se na předpokládaný vývoj, maximálně eliminovat případná rizika, určitá chuť mít výborné postavení na trhu a tím tak získat konkurenční výhody. Tato strategie je dále pak členěna do tří úrovní a to: strategie globální, strategie organizační jednotky a strategie na vnitřní úrovni.

Jako další aspekt sem řadíme personální strategii. Ta nám vyjadřuje strategii instituce do budoucna, její dlouhodobé cíle v personální oblasti. Tím chápeme obecně

cíle z oblasti personálních potřeb, využívání pracovních sil a hospodaření s nimi. Tyto cíle nesmí být v žádném případě v rozporu se zájmy instituce.

2.1 ROLE PERSONALISTY

Mezi základní pojmy dnešní psychologie řadíme i pojem „osobnost“. Osobnost chápeme jako individuální a jedinečné „Já“ člověka, dohromady s jeho vlastnostmi, jeho temperamentem, vlohami, charakterem a jeho schopnostmi i dovednostmi. To vše můžeme shrnout do pojmu „osobitost“.

Ze širokého pohledu vidíme personalistu jako vyrovnaného člověka, schopného nadhledu, velké empatie, plného kreativity při potřebách řešit různé situace a v neposlední řadě člověka plného kuráže. Je to člověk, který bere svou roli s pokorou a má se pořád co učit. Takto bych si dovolila definovat ideálního personalistu.

Správný personalista při pohovoru se umí šikovně ptát a rozlišovat mezi dojmy a fakty. Z pohledu „tvrdých“ dat je určitě potřeba se orientovat v zákoníku práce. Dále pak jej vidím jako oddaného partnera svým manažerům. Personalista je každému srozumitelný a umí svou práci kdykoliv prodat. Takovýto člověk se zároveň musí obklopovat odborníky z různých oblastí personalistiky jako jsou experti na pracovní právo, další partneři, zároveň si sem dovoluji i zahrnout důležitou roli asistentky.

Personalista je člověk, který je zaujatý a těší ho prožívat rozvoj člověka, měla by to být pro něj obohacující a inspirující zkušenost neb to vše se také děje díky jeho přístupu a podnětům.

2.2 PŘEDPOKLADY PERSONALISTY A JEHO UPLATNĚNÍ

Jak už jsem výše zmínila, personalista je člověk kvalitní, schopný nadhledu, empatie, kreativní a plný kuráže lecos zvládnout. Jeho hlavní pracovní náplní je nábor lidí, příprava konkurzních řízení, propagace výběrového řízení, motivace a vývoj zaměstnanců, zároveň se spadá i plánování rozvoje, monitorování trhu práce, zaznamenávání personální evidence, spolupráce se státními orgány, zajišťování vzdělávání, zajišťování školení zaměstnanců, motivace zaměstnanců, tvorba honorifikačních systémů. Role personalisty je zkrátka a dobře nepostradatelný článek každé instituce.

3 KOMPETENCE PERSONÁLNÍHO ÚTVARU

Role a postavení personálního útvaru, myslí se personalistů, jejichž činností v instituci je řízení lidského faktoru tak, aby všechny jejich plány odpovídaly potřebám instituce. Pro uskutečnění právě zmiňovaných plánů je zapotřebí, aby personální útvary správně porozuměl v první řadě podnikání a řízení instituce, měli kontrolu nad teoretickými i praktickými hledisky řízení lidských zdrojů a účelně pracovali se svými zaměstnanci skrze veškeré úrovně instituce. Odpovědnosti jež jsou delegovány na pozici personalistů patří poskytování poradenství a služeb v takových oblastech, jako je plánování lidských zdrojů, získávání a výběr zaměstnanců, řízení pracovního výkonu a odměňování zaměstnanců, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, péče o zaměstnance nebo zaměstnanecké vztahy. Významně tím přispívají k dosahování očekávané efektivnosti a úspěšnosti organizace (Armstrong, Taylor, 2015, s. 80). Dále pak se zaslouhují za vytváření prostředí, jež má zvyšovat motivaci zaměstnanců tím, že se jim snaží pomoci, aby co nejefektivněji využili svého talentu, přehodnotili své ambice a splnili si svá přání a požadavky, nejen v zájmu vlastním, ale i v zájmu instituce. Moderní personální útvary dle Koubka (2007, s.35) musí mít v první řadě nejen důkladně teoretické znalosti a praktické dovednosti v oblasti personální práce, ale musí se vyznat i v dalších problémech organizace. Musí být schopen promítat je do oblasti personalistiky, musí umět jednat s lidmi, musí se neustále učit a rozvíjet, být flexibilní a zaujatý pro svou práci.

Pravomoce personálních útvarů posledních dvaceti let se nejednou podstoupila výzkumu. Z důvodů jasně patrných. Zrodil se požadavek definovat personalistiku jako samostatný vědní obor s přesně formulovaným předmětem a současně vysvětlit požadavky na kvalifikaci oboru, definovat jejich základní funkce.

3.1 DRUHY KOMPETENCÍ PERSONÁLNÍHO ÚTVARU

3.1.1 OSOBNÍ KOMPETENCE

Je evidentní, že autorita jakou je personalista, by měl být člověk nejen studovaný a znalý oboru, ale neměl by postrádat i kladné individuální vlastnosti, mezi něž patří dovednost jednat s lidmi, být otevřený a umět navazovat kontakty, být nezaujatý, a v neposlední řadě umět udržovat dobré vztahy mezi spolupracovníky.

Očekává se, že personalista oplývá široce rozvinutou emoční inteligencí, čímž se rozumí schopnost empatie, sebeovládání, sebehodnocení, seberegulace a také určitě schopnost umět motivovat nejen sám sebe, ale i druhé kolegy.

Mezi obvyklé vlastnosti patří excelentní komunikační a vyjednávací schopnosti, organizační dovednosti, týmový duch, loajalita, odpovědnost atd.

Nedílnou součástí této práce je dostatečná odolnost vůči pracovní zátěži a stresu, umět si zachovávat vnitřní balanc. Takovýto člověk se projevuje jako vyrovnaný a bez jakýkoliv emočních či pracovních výkyvů.

Personální útvar neustále a soustředěně pracuje na svých odborných znalostech a dovednostech. Soustavně se zdokonaluje a rozšiřuje své znalosti, udržuje krok s novinkami z oblasti personalistiky.

3.1.2 VZTAHOVÉ KOMPETENCE PERSONÁLNÍHO ÚTVARU

Mezi tyto kompetence zařazujeme takové vlohby personalistů jako je umět řídit vnitrofiremní vztahy napříč celou institucí.

Každý personalista by měl být dobrým facilitátorem, také rádčem a koučem, který poskytuje podporu, kdykoliv je zapotřebí při jejich osobním rozvoji. K rozvoji by měli umět své kolegy také dobře motivovat. Členové personálního útvaru musí být schopni usměrňovat informační toky napříč celou institucí. Informace patří mezi důležitý prvek instituce.

Včas rozpoznávají a diagnostikují problémy týkající se lidí, následně pak navrhnou nejlepší možná řešení a vše řeší v souladu s profesní etikou.

Personalisté jsou povinni dodržovat standardy jejich profesního sdružení, kterým je Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD), stejně jako musí dodržovat jejich vlastní morální hodnoty. Navíc jsou personalisté vázáni etickým kodexem, který vyjadřuje principy chování a základní hodnoty organizace (Armstrong, 2015, s. 93).

Mezi profesní standardy oblasti chování, jež by měl splňovat každý správný personalista, patří: zvědavost, rozhodnost, schopnost ovlivnit, umět spolupracovat, umět prosazovat, patřit mezi spolehlivé a v neposlední řadě býti příkladem.

Ústředním tématem dnešního řízení lidských zdrojů je práce s talenty. Ukazuje se, že významně přispívá k naplnění firemní strategie, ekonomických cílů a v rámci trhu tak zvyšuje konkurenceschopnost. Proto umět pracovat a věnovat patřičný čas talentům je pro každou velkou instituci ohromnou výhodou.

Michaels a kol. (2001, s. xii) definovali talent jako “soubor schopností daného jedince... jeho přirozené nadání, znalosti, dovednosti, zkušenosti, inteligence, uvažování, postoje, charakter a hnací síly, stejně jako jeho schopnost učit se a růst”.

Proto úkolem personálních útvarů je snažit se takové lidi rozpoznávat, získávat je pro svou instituci, stabilizovat tyto jedince, využívat a dále je pak rozvíjet.

Může se zdát, že tyto definice nám vyzdvihují jedince s vysokým potenciálem, přesto zde najdeme některé jedince, kteří se domnívají, že péče o talenty se týká každého jedince. Buckingham a Vosburgh (2001, s. 18) tvrdí, že talent je vlastní každému. A proto největší výzvou personálních útvarů je umět pomoci každému zaměstnanci najít správný způsob, jak jejich vlastní talenty umět přeměnit ve stálé výkony.

3.1.3 PODNIKATELKÉ KOMPETENCE PERSONÁLNÍHO ÚTVARU

Odborníci z oblasti personálních útvarů by měli znát a chápat podnikání instituce ve které působí. Proto by personalisté měli rozumět ekonomice, financím, marketingu, strategii, cílům, dále pak cestám jak zvyšovat výkonnost.

3.1.4 FUNKČNÍ KOMPETENCE PERSONÁLNÍHO ÚTVARU

Tímto termínem chápeme znalost personalistů „nejlepších praktik“ z oblasti personálních útvarů.

Personální útvary musejí umět zvládat pracovat se svou vlastní disciplínou v oblasti odměňování, pracovněprávních vztahů, naborů, řízení výkonu, vzdělávání, rozvoj, udržení si zaměstnanců, bezpečností ochrany při práci zaměstnanců atd.

Personalisté musí umět správně posuzovat a hodnotit své zaměstnance a to vše v souladu s právními předpisy.

4 NOVÉ TRENDY V PERSONÁLNÍM ŘÍZENÍ

Každý rok co rok je nepřetržitým tématem našich personalistů diskuze, která se týká otázky, jak vylepšit svoje systémy řízení pracovního výkonu a produktivity zaměstnanců a tím i následně celé společnosti. Pravidelně veškerá svá zajištěná řízení revidují a přepracovávají. Proto veškerá snaha a bedlivá pozornost řízení pracovních výkonů je vkládána do rukou managementu personálních útvarů. Nicméně se právě setkáváme s kompaktním souhrnem znalostí, jak implementovat tyto informační a komunikační principy do praxe.

Mezi nejznámější modely řízení patří:

Model shody

Dle Armstronga¹ Formbrun a kol. (1984) navrhli „model shody“, podle kterého by systém řízení lidských zdrojů i struktura organizace měly být vytvářeny a uplatňovány v souladu se strategií organizace. Podle jejich názoru je „zásadním úkolem managementu stadiť strukturu organizace a systém řízení lidských zdrojů tak, aby podporovaly dosahování strategických cílů organizace“.

Harvardský model

Armstrong² uvádí, že Beer a kol. (1984) založili vlastní návrh modelu řízení lidských zdrojů na předpokladu, že „řízení lidských zdrojů zahrnuje všechna rozhodnutí a činnosti manažerů, které ovlivňují vztahy mezi organizací a zaměstnanci – „lidskými zdroji“. Věřili, že „v současné době ... okolnosti vyžadují komplexnější a strategičtější přístup k lidským zdrojům“. Rovněž zdůraznili, že je nezbytné „zabývat se řízením lidí v dlouhodobější perspektivě a přistupovat k lidem spíše jako k potenciálnímu aktivu než jako k variabilním nákladům“. Jako první také vyzdvihli základní princip řízení lidských zdrojů, a sice to, že řízení lidských zdrojů je záležitostí liniových manažerů. Podle jejich návrhu by koncepci řízení lidských zdrojů měly charakterizovat dvě skutečnosti: 1) Liniovní manažeři přijímají větší odpovědnost za propojení konkurenční strategie a politiky lidských zdrojů, 2) Personalisté formulují politiky lidských zdrojů, které

¹ ARMSTRONG, M., Řízení lidských zdrojů. 13. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s. 2015. s. 52

² ARMSTRONG, M., Řízení lidských zdrojů. 13. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s. 2015. s. 53

usměrňují navrhování a uplatňování činností řízení lidských zdrojů tak, aby se vzájemně podporovaly.

Kontextový model

Podle Armstronga³, Kontextový model řízení lidských zdrojů přihlíží k působení okolních faktorů (sociálních, institucionálních, politických aj.), jejichž vliv byl v jiných modelech podceňován. Ve většině modelů je kontext řízení lidských zdrojů brán v úvahu pouze jako eventuální proměnná. Kontextový přístup jde dál, když propojuje systém řízení lidských zdrojů s okolím, ve kterém se utváří a rozvíjí.

5-P model

Na základě Armstronga⁴, tento model formuloval Schuler (1992), představuje fungování řízení lidských zdrojů v rámci pěti určujících prvků:

- **Pojetí lidských zdrojů** – vyjadřují přístup organizace k lidským zdrojům z pohledu celkového úspěchu organizace.
- **Politiky lidských zdrojů** – představují zásady vytváření a uplatňování programů a praxe v oblasti lidských zdrojů v souladu se strategickými cíli organizace.
- **Programy lidských zdrojů** – umožňují prosazovat a usměrňovat potřebné organizační změny v oblasti lidských zdrojů k dosažení strategických cílů organizace.
- **Praxe lidských zdrojů** – reprezentuje jednotlivé postupy směřující k naplnění určených politik a programů v oblasti lidských zdrojů. Jde o zabezpečování lidských zdrojů. Řízení pracovního výkonu, odměňování, vzdělávání i rozvoj, podobně jako pracovní vtahy nebo personální administrativu.
- **Procesy lidských zdrojů** – zahrnují formální postupy a metody určené k uskutečňování strategických plánů a politik v oblasti lidských zdrojů.

³ ARMSTRONG, M., Řízení lidských zdrojů. 13. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s. 2015. s. 53

⁴ ARMSTRONG, M., Řízení lidských zdrojů. 13. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s. 2015. s. 53

Evropský model

Jak Armstrong vymezil⁵, Brewster (1993) vymezil evropský model řízení lidských zdrojů takto:

- **Okolí** – zavedené právní prostředí
- **Cíle** – cíle organizace a společenská odpovědnost – lidé jako klíčový zdroj
- **Zaměření** – analýza nákladů a výnosů, kontext okolí
- **Vztahy se zaměstnanci** – odborově organizované i neorganizované
- **Role personalistů** – specializace – nejednoznačnost, odolnost, flexibilita.

„Tvrdý“ a „měkký“ model

Podle Armstronga⁶, Storey (1989, s. 9) rozlišil „tvrdé“ a „měkké“ pojetí řízení lidských zdrojů, kdy „tvrdé“ pojetí zdůrazňuje stejně „racionální“ přístup k řízení lidských zdrojů jako v případě všech ostatních zdrojů, zatímco „měkké“ pojetí v souladu se „školou lidských vztahů“ vyzdvihuje důležitost komunikace, stimulace a vedení.

⁵ ARMSTRONG, M., Řízení lidských zdrojů. 13. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s. 2015. s. 54

⁶ ARMSTRONG, M., Řízení lidských zdrojů. 13. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s. 2015. s. 54

5 ŘÍZENÍ TALENTŮ

Kolem 90. let 20. století se začíná hovořit o výrazech jako je „talent“, boj o talenty“ nebo také „válka o talenty“. Za těmito výrazi stojí pozadí poznání, že kvalitní lidé jsou bezesporu klíčovou konkurenční výhodou každé instituce. Proto je bezpochyby velmi důležité, aby každá instituce vynaložila veškeré úsilí o získání takovýchto unikátních a nenahraditelných zaměstnanců. Narůstající náročnost práce dnešní doby vyžaduje od svých lidí schopnosti, znalosti a dovednosti. Proto dnešní instituce chápají velmi talentovaného člověka za velmi obtížně získaného, stejně tak i obtížně udržitelného.

Pro plné pochopení této oblasti je potřeba si definovat klíčový pojem a terminologicky jej vymežit.

KDO JE TALENT

Na začátek si položíme otázku, kdo je to talent? Michaels a kol. (2001, s. Xii) definovali talent jako „soubor schopností daného jedince... jeho přirozené nadání, znalosti, dovednosti, zkušenosti, inteligence, uvažování, postoje, charakter a hnací síly, stejně jako jeho schopnost učit se a růst“. Talent je to, co lidé musí mít, aby uspěli na svých pracovních místech nebo ve svých pracovních rolích. Talentovaní lidé dokáží uskutečňovat změny a jsou příslibem budoucího pokroku. Řízení talentů se snaží takové lidi rozpoznávat, získávat, stabilizovat, využívat a rozvíjet (Armstrong, 2015, s. 317.).

V současném podnikatelském prostředí, můžeme jej pojmenovat i turbulentním, si všímáme orientace firem hlavně na kompetenci lidí, efektivitu práce, schopnost pružně reagovat na změny, pokud možno zároveň schopnost změny předvídat, iniciovat je, hledat případné další příležitosti, dávat šanci individuálním znalostem a zkušenostem, zároveň se umět a chtít učit novým věcem nebo od druhých, nalézat zdroje úspor lidské práce, času, energie, zdrojů a ekonomických prostředků a v neposlední řadě i konkurenční výhody.

Na základě úspěšného rozklíčování definice talentu, přichází pro každou firmu další z otázek: „Jaká jsou nejvhodnější měřítka pro zvolení daného kandidáta?“ Mezi hlavní podmínky dozajisté patří nadočekávaný pracovní výkon kandidáta a zároveň i předpoklad, že tento kandidát má schopnot uspět i na zodpovědnější vyšší pozici. Dále

pak se soustředíme na emoční inteligenci, schopnost přizpůsobit se, chuť učit se, být týmový hráč, schopnost reagovat včas na nové podněty a možné změny a orientace na motivaci.

TALENT MANAGEMENT

Proces řízení talentů je možné vyjádřit jako sekvenci činností (obrázek), která zahrnuje plánování, získávání a rozvíjení talentů, proíhá v rámci strategie a politiky řízení talentů a směřuje k zajištění přílivu a vytvoření zásobárny talentů, které organizace potřebuje (Armstrong, 2015, s. 319.).



Obr.1. Příliv a zásobárna talentů. (vlastní zpracování)

Tento proces je vyplněn následujícími činiteli:

Plánování talentů – představa firmy, kolik a jaký profil talentovaných zaměstnanců potřebuje a následně bude potřebovat.

Získávání talentů - chápeme z vnitřních i vnějších zdrojů. Získávání talentů uvnitř firmy úzce souvisí s rozpoznáváním talentů, rozvíjením talentů a řízením kariéry. Získáváním talentů z vnějších zdrojů chápeme identifikace vysoce kvalitních jedinců.

Rozpoznávání talentů – pravidelné audity za účelem rozpoznání jedinců, kteří by mohli být zmiňovanými talenty a tím tak být zařazeni do vzdělávacích a rozvojových školení.

Řízení vztahů s talenty – Základním podnětem zde je uvědomit si podstatnou hodnotu lidí, dát jim příležitost k osobnímu růstu, zacházet s nimi správně a spravedlivě a tím získat jejich oddanost jejich práci a instituci.

Rozvíjení talentů – Vzdělávání a rozvoj patří mezi základní aspekty v práci s talenty. Jako hlavní cíl si zde stanovují zlepšování a prohlubování si schopností, vědomostí a dovedností, jež jsou nedílnou součástí jejich práce.

Stabilizování talentů – Zamezení odlivu mozků a ukotvení jejich stability, oddanosti a angažovanosti ve firmě.

Řízení kariéry – Poskytování zaměstnancům firmy dostatek příležitostí k rozvoji a budování své vlastní kariéry, což bude mít za následek naplnění všech jejich tužeb.

Plánování následnictví manažerů – Každá společnost by se měla ujistit a zabezpečit dostatek svých manažerů k naplňování firemních cílů.

Příliv talentů – Zajistit dostatek postupů k zajištění přílivu a zásobárnu talentů.

Zásobárna talentů – Dispoziční zdroje talentů.

Talenta management má ukotvený začátek právě v rozpoznání vhodného a talentovaného jedince s nímž se průběžně pracuje po celou dobu jeho kariéry.

Podle Cappelliho (2008) se úspěšná strategie řízení talentů vyznačuje tím, že umožňuje řešit a vyřešit jakýkoliv nesoulad mezi nabídkou a poptávkou po talentech. Konstatoval, že až příliš mnoho organizací trpí nadbytkem zaměstnanců, nebo nedostatkem talentů, a to vždy v nesprávnou dobu. Uvedl, že řízení talentů by se nemělo zabývat jen rozvojem zaměstnanců nebo plánováním následnictví, jak to naznačují některé běžně používané definice, ale mělo by se zaměřit na podporu uskutečňování strategických cílů organizace. Jeho čtyři zásady „**talentů na přání**“ byly:

- Řídit riziko na straně poptávky po talentech
- Snižovat nejistotu spojenou s poptávkou po talentech
- Zajistit návratnost investic do rozvoje zaměstnanců
- Podpořit zájmy zaměstnanců vytvořením vnitřního trhu práce, který bude mít všechny výhody vnějšího trhu práce, aby se omezily odchody zaměstnanců a aby se předešlo ztrátě talentů a zbytečným nákladům (Armstrong, 2015, s. 321.).

Moudrost spočívá v tom, od přírody každý z nás je v něčem individuální, jedinečný a dobrý (ač si to málokdo z nás uvědomuje, ale to je pak otázka příležitostí k uplatnění v průběhu našeho života), což je třeba zapotřebí rozklíčovat nejen v profesním, ale i osobním životě. A pak, jak toho nejlépe využít. Znamená to, že bychom měli věnovat velkou pozornost tomu kdo je jaká individuální výraznost, jedinečnost, nezaměnitelnost. Dále pak tyto silné stránky využít ku prospěch jejich vlastního osobního rozvoje a dále ku prospěchu rozvoje firmy.

Práce s talenty zahrnuje tyto fáze:

Výběr talentů.

Zde chápeme, že pozice posuzovatele je zaujatá na hledání a získávání těchto zaměstnanců. Umí identifikovat hodnotu zaměstnance, jež přesahuje průměr očekávání. Jmenujme znaky verbální, vizuální, imaginační, inteligentní a tvořivé.

Rozvoj talentů.

Rozvoji talentů se věnujeme, vždy dle konkrétní situace či potřeby instituce a dále pak se věnujeme metodám formativním a operačním.

Rozmíst'ování talentů.

Snažíme se co nejlépe respektovat potřebu zaměstnance pracovat třeba samostatně a iniciativně, než aby setrval v úkolu, který nepodněcuje jeho motivaci aspirovat k náročnějším úkolům.

Propojování talentů.

Zde navazujeme vazby skupin, které vedou ke vzájemnému ovlivňování a obohacování. Přeci vzájemný pocit **synergického efektu** umožní vzniku pozitivních vazeb mezi zaměstnanci.

Stabilizace talentů.

Je zakotvena na zdravém pěstování smysluplnosti práce v zaměstnancích. A dále pak, že přizpůsobovat se bude práce člověku a ne člověk práci. Uvědomme si, že je spousta zaměstnanců, kteří mají pocit, že mají na víc, proto dávejme jim tedy tu příležitost a nechme je růst.

6 OUTSOURCING

Z historického úhlu pohledu pochází tento termín od ekonomy 18. století. Jeho jméno je Adam Smith. On byl zastáncem toho názoru, pakliže se více specializujeme na nejlépe ovládané obory, tím zároveň zvyšujeme právě i produktivitu.

Globalizace napříč celým světem přispívá k nárůstu konkurence. Každodenní realitou jsou neustálé změny. V takovémto prostředí obvykle přežije jen taková instituce, která je nejen flexibilní, ale i ta která dokáže pružně reagovat na změny prostředí.

Na outsourcing tedy můžeme pohlížet jako na nástroj, který organizace může využít ve svůj prospěch při získávání konkurenčních výhod. Mezi základní důvody patří například minimalizace nákladů.

Základní průlom ve vývoji outsourcingu z pohledu ekonomických teorií způsobily práce R. H. Coase (1937) a O. E. Williamsona (1961). Práce dala základy smluvním přístupům v outsourcingu a zdůraznila vliv nákladů transakce. Williamson, který významně navázal na Ronalda Coase, ve své práci vysvětluje, že by manažeři měli při rozhodování o projektech poměřovat výrobní a transakční náklady (náklady spojené s prováděním dané aktivity zahrnující náklady na monitoring, kontrolu a řízení transakcí). Mezi základní teze Williamsonova přístupu patří problematika neúplných kontraktů z pohledu budoucího vývoje stavu (nejistoty), specifických aktiv a oportunistického (nečestného) chování účastníků daného kontraktu (Rydvalová, Rydval, 2007, s. 9.).

Mezi hlavní aspekty pro úvahu o zavedení outsourcingového projektu do instituce lze rozdělit následovně:

1. Konkurenční

- osvojení si konkurenčních výhod
- know-how – inovace v technologii

2. Věcné

- opatření proti úniku interních informací
- core business
- pokrok v rozvoji, zdokonalit operativu výkonu
- přesun rizik na outsourcingového poskytovatele služeb
- garance kvality

3. Finanční

- snížení nákladů, zvýšení výnosů
- investiční zprůhlednění
- možnost rozdělení finančních investic na měsíční splátky

4. Organizační

- ulehčení manažerských povinností
- zvýšení pružnosti
- snížení množství zaměstnanců

Aplikace outsourcingu představuje eminentní roli též v podmínkách jak malých, tak i středních firem. S pochopením vidíme, že každá finanční zátěž je znatelná. A právě z tohoto důvodu je pro firmu ekonomičtější zajišťovat existující činnosti vnějšími zdroji.



Obr. 2. "Myšlenková mapa": při úvahách o aplikaci outsourcingu ve firmě. Zdroj: vlastní zpracování.

Implementace outsourcingu do firem přináší i jisté případné chyby, kterým by měla každá instituce předcházet. Mezi ně řadíme:

- očekávání nadstandardně nereálných výsledků

- nevhodně nastavená a uzavřená smlouva
- neefektivní řízení motivace
- nevhodně definovaný záběr outsourcingových služeb
- nevhodně vytyčené faktory úspěchu (znalosti, kvalitní zdroje, schopnost řízení včetně rizik, bohaté zkušenosti, hluboké znalosti, ...)
- podcenění příprav na vytyčené cíle outsourcingu

Vzhledem k těmto poznatkům vidíme, že se při řízení těchto projektů jedná o jeden z nejnáročnějších kroků celého procesu. A to hlavně proto, že klíčovým faktorem je zde „člověk“ nebo „projektový tým“. Proto podstatnou rolí je zde vhodný výběr partnera, nastavení úrovně a kvality outsourcingového partnerství. Ke stabilitě nám pak přispívá i včasná a průběžná kontrola výkonů a řešení případných disharmonických prvků napříč celou délkou této etapy.

Podstata úspěchu outsourcingového projektu tkví v úrovni a kultuře managementu obou partnerských stran (Rydvalová, Rydval, 2007, s. 43).

Na otázku „Jaký rozsah úspor může outsourcing vlastně přinést?“ Co se úspor týče, bylo by asi příliš optimistické předpokládat, že převedení provozu na třetí stranu okamžitě ušetří polovinu nákladů, ale reálným odhadem při střednědobé smlouvě na tři až pět let je 30 až 40 procent úspor současných celkových nákladů (Rydvalová, Rydval, 2007, s. 90.).

Fenomén outsourcingu je v současné době nejčastěji využíván jako nejvhodnější trend k provedení žádaných změn ve firmách. Obecně lze říci, že největší nárůst outsourcingových služeb zaznamenávají hlavně soukromé firmy, protože kvalita služeb poskytovaných externím zdrojem je dobře měřitelná a přínosy této formy služeb je tak hlavně viditelná.

7 FLEXIBILNÍ PRACOVNÍ DOBA

Náš Zákoník práce nám definuje flexibilní pracovní dobu: „pružné rozvržení pracovní doby zahrnuje časové úseky základní a volitelné pracovní doby, jejichž začátek a konec určuje zaměstnavatel“.

Dále nám Zákoník práce rozděluje možnost na “volitelnou pracovní dobu” a “základní pracovní dobu”. V základní pracovní době je zaměstnanec povinen být na pracovišti. V rámci volitelné pracovní doby si zaměstnanec sám volí začátek a konec pracovní doby. Celková délka směny nesmí přesáhnout 12 hodin.

Pracovní doba obecně může být pro zaměstnance zaměstnavatelem nastavena buď “pozitivně” anebo “negativně” (Víznerová, Vohlídalová, 2007). Dále pak dle Víznerové a Vohlídalové se dozvídáme, pakliže se zaměstnanec může podílet na sestavení své vlastní pracovní doby, pak se bude jednat o flexibilitu “pozitivní” (chápeme dobrou). Pokud se ale zaměstnanec musí přizpůsobovat pouze zaměstnavateli, v tomto případě se bude jednat o flexibilitu “negativní” (chápeme špatnou).

Další forma flexibility umožňuje zaměstnanci “kumulovat” pracovní hodiny do plusu anebo “vyčerpávat” pracovní hodiny do mínusu. V tomto případě pak zaměstnanec může pružně pracovat s jeho vlastním časovým fondem pracovních hodin, pakliže není kontrolován na každodenní bázi svým zaměstnavatelem. Zároveň zaměstnanec musí chápat, že tato forma flexibility mu neumožňuje při nahromaděných pracovních hodinách ledabyly pracovat s jeho časovým fondem a případně tak chybět celý den v práci.

Výhody pružné pracovní doby nebyly donedávna tak běžné, jako je tomu v současné době. Tyto úvazky jsou vhodnou formou pomoci usnadnění a sladění pracovního a rodinného života zaměstnance.

Zavedení flexibilní pracovní doby je pro zaměstnavatele jeden ze zajímavých způsobů, jak svému zaměstnanci zvýšit pocit odpovědnosti a motivace za odváděnou práci v jeho instituci. Nejenom že zaměstnavatel má možnost uspořít značné prostředky, ale zároveň tak zvýší i kvalitu poskytovaných služeb prostřednictvím svého zaměstnance tím, že v klientových očích bude zaměstnanec vnímán, jako vyrovnaný a spokojený člověk, který se nemusí stresovat běžnými věcmi, jako například, že nestihl vlak anebo že nadřizený nevyhověl jeho prosbě o dřívější uvolnění z práce pro soukromé důvody.

Pozitivně naladěný a namotivovaný zaměstnanec představuje vyšší formu kvality pro každou instituci.

8 PERSONÁLNÍ INFORMAČNÍ SYSTÉM

Komunice není pouho pouhým přenosem informací. Touto funkcí rozumíme: utváření postojů, komunikování názorů, úhlů pohledu, orientací, apod. Tento nástroj slouží k rozvoji, budování a kultivování vztahů mezi všemi lidmi. Proto základní schopností správného personalisty by mělo být empatický a umět se vžít do situace druhých. Umět pochopit, co kdo potřebuje, jaké jsou jejich zájmy, aspirace, touhy, očekávání, co je jejich motivací a co je naopak jejich demotivací a v neposlední řadě kde naráží na jaké bariéry a zábrany.

Proto chápeme tyto schopnosti personalisty za klíčové: **empatie, vstřícnost a otevřenost.**

Otázkou je, „s čím se setkáváme v personální komunikaci?“

Aktivní naslouchání

Aktivní proto, protože se snažíme rozklíčovat a pochopit danou situaci druhé strany, pochopit podstatu názoru a přístupu k vyřešení případného problému.

Autenticita

Ten, kdo je mluvčím, by měl být vlídný, přirozený a autentický. Měl by dávat najevo jeho upřímný zájem při konverzaci.

Otevřenost

Tím chápeme být upřímný pravdomluvný ochotný naslouchat.

Akceptance

To schopnost personalisty pozitivně vnímat, tedy akceptovat mluvčího.

Empatie

Schopnost personalisty vžít se do situace mluvčího, citlivě vnímat jeho pocity, pochopit a naladit se na ně. Vše s přátelským přístupem.

Reflexe

Personalista poskytne mluvčímu zpětnou vazbu z jeho osobního pohledu.

Sumarizace

Zde se jedná o souhrné shrnutí vše podstatného, co zaznělo během rozhovoru.

Povzbuzování

Personalista aktivně povzbuzuje mluvčího ke větší odhodlanosti učit se, jít dál a převzal úkoly nad rámec jeho pracovních povinností.

Aktivní dotazování

Zde volíme dotazy uzavřené, dotazy otevřené, dotazy souhrné.

Veškerou úspěšnost komunikace ovlivňují schopnosti mluvčího překonávat bariéry, jichž si je vědom.

9 TRENDY V ODMĚŇOVÁNÍ

Právě v dnešní době, kdy v tomto tvrdě konkurenčně ekonomickém prostředí jsou právě nejúspěšnější ty instituce, které disponují dispozičně schopnými, správně vzdělanými a bezesporu i loajálními pracovníky, kteří se cítí součástí instituce a jsou zároveň srozuměni s jejími cíli a hodnotami. Výkony těchto zaměstnanců se podílejí na výkonu té dané instituce. Proto si musíme uvědomit, že právě výkony našich zaměstnanců se podepisují na očekávaných cílech jednotlivých institucí.

V dnešní rušné a uspěchané době, aby byl podnik v dlouhodobém měřítku výkonný, musí podnik umět k vyšším výkonům stimulovat právě i své zaměstnance. Instituce by správně měla umět nastavit takové podmínky a opatření, které pomohou a dozajisté i přispějí ke správné motivaci jejich zaměstnanců.

Pracovní výsledky našich zaměstnanců nám reflektují právě to, jak práce jako taková a za ni připsaná odměna přispívá či nikoliv našemu uspokojení. Vhodně uzpůsobený systém finančního odměňování patří mezi nejvhodnější nástroje na podporu motivace svých zaměstnanců.

Právě proto se pokusíme zachytit poslední trendy doby z této oblasti, které jsou v současné době využívány při realizování systémů odměňování a jeho praxe při zavádění do podniků.

9.1 POCHOPENÍ SYSTÉMU ODMĚŇOVÁNÍ

Oblast finančního odměňování zaměstnanců představuje jednu z nejstarších a nejdůležitějších aktivit na poli řízení lidských zdrojů. Má bezesporu klíčový význam jak pro oblast vedení firmy, tak i pro naše zaměstnance. Vzájemně nastavený systém finančního odměňování aktivuje zaměstnance k dosažení kýžených pracovních cílů a tím tak výrazně přispěje ke spokojenosti firmy. Hlavním klíčovým aspektem v oblasti odměňování zaměstnanců je nastavení přiměřeného, spravedlivého a motivujícího systému odměňování.

Jak uvádí Barták⁷, mimo **základní funkce**, kompenzace pracovníků za odvedenou práci, plní odměňování i řadu dalších funkcí:

- získávat v plánovaném počtu, čase a kvalitě nové pracovníky,
- stabilizovat klíčové pracovníky, které podnik potřebuje,
- omezit fluktuaci pracovníků,
- motivovat vyšší odměny pracovníky nejen za dosažené výsledky, ale i za jejich znalosti, zkušenosti a schopnosti, loajalitu, sounáležitost s firmou,
- přispívat k zainteresovanosti pracovníků na zlepšování kvalifikace a schopností,
- zabezpečovat pracovníkům uspokojování jejich potřeb, stabilitu a perspektivu,
- z hlediska uspokojování vyšších potřeb dává zaměstnancům možnost seberealizace v práci, která je uspokojuje, má jistou společenskou prestiž a dosahují v ní uznání,
- celkově pak přispět k optimalizaci nákladů práce a zároveň ke zlepšování konkurenceschopnosti organizace zkvalitňováním jejich zaměstnanců.

9.2 STĚŽEJNÍ CÍLE SYSTÉMU ODMĚŇOVÁNÍ

Dle Keibla, Dvořákové, Šubrt⁸, většina pracovníků pozitivně akceptuje a přijímá všechny hmotné a nehmotné složky systému odměňování přinášející jim výhody, zvyšují jejich spokojenost, ale nelze očekávat, že tato skutečnost sama o sobě přivede pracovníka k vyššímu výkonu.

Jak uvádí Armstrong⁹, by řízení odměňování mělo sloužit tomu, aby se hodnota lidem přidávala, nejen připisovala. Cíle řízení odměňování jsou následující:

- **Odměňovat lidi podle hodnoty, kterou vytvářejí**, což znamená rozlišovat a oceňovat, do jaké míry lidé naplňují nebo překračují určitá očekávání.
- **Podporovat dosahování cílů organizace**, což znamená napomáhat tomu, aby organizace měla talentované a angažované lidi, které potřebuje.

⁷ BARTÁK, J., *Personální řízení, současnost a trendy*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose komenského Praha. 2011. s. 83

⁸ KEIBL, J., DVOŘÁKOVÁ, Z., ŠUBRT, B. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck. 2001. s. 69-70

⁹ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 13. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s. 2015. s. 428

- **Podporovat dosahování vysokého výkonu**, což znamená zajistit, aby systém odměňování takový výkon rozlišoval, oceňoval a podněcoval.
- **Podporovat a rozvíjet kulturu organizace**, což znamená propojit odměny s chováním, které je v souladu se základními hodnotami organizace.
- **Definovat správné chování a výsledky**, což znamená vymezit odpovídající očekávání s využitím procesu řízení pracovního výkonu a systému odměňování za zásluhy.

MZDOVÉ FORMY

Účelem spektra používaných mzdových forem je optimalizovat náklady práce a zároveň ocenit výsledky práce pracovníka se zřetelem k faktorům, které jsou pro danou práci důležité (Barták, 2011, s.84.).

Časová (základní) mzda – plat

Tato mzda zpravidla vychází z hodinové, týdenní nebo měsíční sazby.

Časová mzdu podle Bartáka¹⁰ lze s výhodou použít, je-li obtížné měřit množství a kvalitu práce vykonané příslušným pracovníkem, případně tehdy, když pracovník nemůže množství a tempo práce ovlivnit. Také se jí používá u pozic, kde jsou důležitější jiné charakteristiky než množství vykonané práce (odpovědnost, tvořivost, flexibilita, využitelnost v různých pracovních rolích apod.).

Úkolová mzda

Úkolová mzda dle Bartáka¹¹ se uplatňuje nejčastěji při odměňování v dělnických profesích. Zaměstnanec pracující tzv. „v úkolu“ je placen určitou částkou za každou jednotku práce, kterou vykoná. Úkolová mzda se uplatňuje nejen u jedinců, ale i při odměňování celých pracovních skupin.

¹⁰ BARTÁK, J. *Personální řízení, současnost a trendy*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha. 2011. s. 84

¹¹ BARTÁK, J. *Personální řízení, současnost a trendy*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha. 2011. s. 85

Podílová (provizní) mzda

Podílová mzda, jak popisuje Koubek¹², je uplatňována zejména v obchodních činnostech a některých službách. Odměna pracovníka při podílové mzdě je buď zcela závislá na prodaném množství, pak se jedná o přímou podílovou mzdu nebo je na něm závislá částečně, v tom případě má zaměstnanec přiznánu základní mzdu a k ní dostává provizi za prodané množství.

Mzda za očekávané výsledky práce

Podle Koubka¹³ se jedná o odměnu za dohodnutý soubor prací, které se zaměstnanec společnosti zaváže odvést za určité období v odpovídajícím množství a kvalitě. Společnost zná pracovní schopnosti a výkonnost zaměstnance a očekává tedy, že zaměstnanec úkoly splní. Průběžně mu tedy vyplácí určitou pevnou částku v podobě hodinové nebo měsíční mzdy a zahrnuje i určitou výkonnostní složku. Zaměstnanec má po dohodnuté období jistotu příjmu a možnost vyrovnat možné výkyvy ve svém výkonu.

Mzda za znalosti a dovednosti

Dle Armstronga¹⁴, práce založená na znalostech, zvláště v menších organizacích z oblasti vyspělých technologií, jako jsou některé softwarové společnosti, vyžadují flexibilnější přístup k odměňování, který věnuje větší pozornost úrovni schopností a dovedností.

Mzda za přínos

Do této mzdy se zahrnují výsledky za výkon, výstup, schopnosti zaměstnance, jeho flexibilitu, připravenost na změny a jeho orientaci na budoucnost. Tato mzda se velice hodí do takového zaměstnání, kde se klade důraz na výše zmíněné schopnosti.

¹² KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Manaement Press, 2007. s. 312

¹³ KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3. aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2007. s. 179-181

¹⁴ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 13. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s. 2015. s. 436

DALŠÍ FORMY MEZD

Prémie

Prémie je doplňkem základní mzdy a aktivně tak stimuluje zaměstnance k podání vyšších pracovních výkonů. Mohou je však využívat jen zaměstnavatelé z oblasti podnikatelské sféry. Hlavním úkolem prémie je aktivní ovlivnění pracovních výkonů zaměstnanců tam, kde by nebyly ohodnoceny základní mzdou. Vše je pak zakotveno na míře plnění a výše příslušné prémie.

Osobní ohodnocení

Osobní ohodnocení je součástí základní mzdy a ve mzdovém výměru jej uvádíme zvlášť. Pro představu, hrubá mzda je složena ze základní mzdy a osobního ohodnocení. Osobní ohodnocení nepatří mezi nárokovanou součást mzdy, tedy ji zaměstnavatel nemusí vyplácet. Ale je používáno k ocenění náročnosti práce a dlouhodobě vykonávaných kvalitních výsledků práce.

Třináctý plat

Třináctý plat patří mezi ty zaměstnanecké výhody, které nejsou nijak upravované zákonem. Proto chápeme jako benefit, který se rozhodne zaměstnavatel vyplatit zaměstnanci mimo mzdu.

Příplatky

Dle Hřebíčka¹⁵, povinné příplatky jsou: příplatek za práci přesčas, za práci ve svátek, v sobotu a v neděli, za práci v noci, za práci ve ztíženém a zdraví škodlivém prostředí, apod. Nepovinné příplatky: příplatky na dopravu do zaměstnání, na ubytování, stravu, apod.

ZAMĚSTNANECKÉ VÝHODY

Sem zařazujeme ty výhody, jež známe jako: **důchodové připojištění, životní pojištění, podnikové půjčky, kreditní karty, jazykové stáže, zahraniční stáže, kulturní aktivity, sportovní aktivity, příspěvky na rekreaci, atd..**

¹⁵ HŘEBÍČEK, V. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita. 2008. s. 119

Diferencovaně, chápeme dle postavení ve firmě, se pak aplikují zajímavější podmínky prestižního charakteru. Tím jsou: **samostatná kancelář, služební vůz, osobní telefonní číslo**, kvalitnější počítač, apod..

Zvláštní skupinu benefitů pak tvoří: dotované stravování, **příspěvek na dojíždění** do zaměstnání, poskytování pracovního oděvu, podnikové parkoviště, **další vzdělávání** (podmíněné delším setrváním ve firmě), aj..

NEPEŇEŽNÍ ODMĚŇOVÁNÍ

Nepeňežní odměňování představuje tu část systému, kdy si všímáme, že ze strany zaměstnavatele obdrží uznání, pochválení, možnost se dál rozvíjet a zdokonalovat, pozitivní zpětnou vazbu, příjemné pracovní prostředí nebo odbržíme různá čestná uznání, apod.

Forma může jít jak ústní, tak písemnou formou skrze podnikový intranet. Systém uznání může jít prostřednictvím hmatatelných nástrojů, jako jsou poukázky, pohoštění, výletů anebo dovolené aj.

10 STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Podle Armstronga¹⁶, strategické řízení lidských zdrojů je vyjádřením strategického přístupu k řízení lidských zdrojů, které souvisí s přijetím systematictějšího a dlouhodobějšího pohledu na řízení lidských zdrojů v zájmu dosahování strategických cílů organizace. Strategické řízení lidských zdrojů vychází z pojetí strategického řízení a strategie.

Strategické řízení lidských zdrojů má tři hlavní cíle. **Prvním cílem** je dosažení vertikální integrace mezi strategiemi lidských zdrojů a strategií organizace i horizontální integrace mezi strategiemi lidských zdrojů. **Druhým cílem** je poskytovat určitou jistotu v proměnlivém podnikatelském prostředí a podporovat uspokojování potřeb organizace, kolektivů i jednotlivců vytvářením a uplatňováním účelných a účinných politik a postupů v řízení lidských zdrojů. **Třetím cílem** je podporována vytváření a uskutečňování strategie organizace vyhledáváním možností zhodnocování výhod plynoucích ze silných stránek lidských zdrojů.

STYLY ŘÍZENÍ

Dle Bartáka¹⁷ odlišnosti kultur organizací si můžeme rozdělit styly řízení zaměstnanců následovně:

Patriarchální styl

Autoritou je otec rodiny, bezvýhradně uznávaný jejími členy. Rozhoduje o všech podstatných otázkách života rodiny a očekává za toposlušnost a vděčnost.

Charismatický styl

Uplatňuje se prostřednictvím charismatického leadera, který umí vhodně kombinovat rozumové i citové apely v zájmu dosažení motivace zaměstnanců a jejich spontánní participace na firemních záměrech.

¹⁶ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 13. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s. 2015. s. 58

¹⁷ BARTÁK, J. *Personální řízení, současnost a trendy*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha. 2011. s. 18-20

Autokratický styl

Uplatňuje se zejména v silových složkách (armáda, policie), kde funguje tzv. „nedělitelná velitelská pravomoc“. Rozhodování se odehrává jednosměrně po vertikále řídicí struktury organizace, striktně se respektuje princip subordínace, prakticky neexistuje zpětná vazba mezi řízeným a řídícím.

Byrokratický styl

Uplatňuje se ve funkčních modelech řízení, např. ve státní správě, kde je krédem „vykonávat věci správně“, tedy v prostředí jednoznačnosti, podle příslušného příkazu, nařízení, normy, harmonogramu, technologického postupu apod.

Demokratický styl

Při jeho uplatňování je respektována osobnost řízeného pracovníka, podporuje se participace, kooperace, týmová spolupráce, společné promýšlení variant možných řešení. Výhodou demokratického stylu je tudíž využívání a rozvíjení osobního zaujetí zaměstnanců, kteří se díky osobnímu podílu na rozhodování stávají subjekty realizovaného procesu.

Liberální styl řízení

Spočívá v přenesení veškeré pravomoci a odpovědnosti za plnění úkolů na podřízené. Ti řeší své úkoly samostatně, resp. Komunikují převážně horizontálně. Tento styl řízení se uplatňuje např. v profesích uměleckých, vědeckých, konzultačních, poradenských apod.

Integrující styl

Kombinuje výhody autokratického a demokratického stylu. Výhodou autokratického stylu je dosažení pravidelného výkonu, ovšem na úkor individuality a iniciativy zaměstnanců. V integrujícím stylu nadřízený přikazuje, co se má řešit, ale rozvíjí diskusi kolem možností a metod, jak problém řešit. Usnadňuje tak participaci spolupracovníků na způsobu řešení na základě učiněného rozhodnutí.

Podstatou strategického řízení lidských zdrojů je především dosahováním strategického souladu mezi záměry a činnostmi personalistů a organizace.



Obr. 3. „Model strategického řízení lidských zdrojů“ (Vlastní zpracování)

FIREMNÍ KULTURA

Firemní kultura v původním znění latinského slova „cultura“ bylo chápáno jako obdělávání a vzdělávání země. Na straně druhé, z pohledu kulturní antropologie, moderních společenských věd, sociologie a sociální psychologie chápe pojem firemní kultury jako přenesení lidského ducha a umu do věcí a lidí a vytváření tak jejich vyššího a lepšího bytí.

Jde vlastně o proces socializace, enkulturace a personalizace zaměstnanců. V adaptačním procesu se postupně seznamují s firemní vizí, posláním, etnickým kodexem, firemními hodnotami, symboly a artefakty. Postupně si osvojují psané i nepsaná pravidla, vzorce chování a jednání, sžívají se s firemními hodnotami (Barták, 2011, s. 21.).

Aktivní implementace firemní kultury velmi dobře ovlivňuje vztahy mezi zaměstnanci, přeci spokojenost zaměstnanců, i to jak firma působí navenek, ruku v ruce ovlivní i spokojenost jejich zákazníků.

Proto změny k lepšímu neponecháme spontánnímu vývoji, ale dosahujeme žádoucích změn soustavnou aplikací firemní kultury. Toto působení pak pozitivně ovlivní zlepšení kvality životanapříč celou organizací.

Zejména jde o:

- **Kolektivní pracovní vztahy** – udržování vztahů s odbory,
- **Zapojování a participace pracovníků** – kolektivní projednávání věcí společného zájmu, otevřeně naslouchat zaměstnancům, poskytovat zaměstnancům potřebné informace, čerpat z jejich nápadů ke zlepšení postupů v organizaci,
- **Interní komunikace** – ideálním způsobem podávat informace zaměstnancům o důležitých otázkách, vyvracet informace zkreslené či falešné, poskytování důvěrných informací o stavu či změnách v organizaci, budování pozitivních pracovních vztahů, týmová spolupráce, sounáležitost a synergie mezi zaměstnanci.

PRAKTICKÁ ČÁST

11 VÝZKUMNÉ DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

Abychom získali hlubší poznatky o zaměstnancích v instituci a zároveň tak i zjistili zdali jsou pro jejich osobní život klíčové plné pracovní úvazky či nikoliv a preferovali by kratší pracovní úvazky a tím si tak vyšetřili dostatečné množství času za osobními účely. Ať už by se to týkalo více času na rodinu, více času na odpočinek, více času na koníčky, více času na vzdělávání, více času na další práci a jiné.

Dotazníkové šetření proběhlo s odstupem jeden měsíc od ukončení tohoto interního šetření. Dotazovaní byli všichni zaměstnanci společnosti „XY“. Nejprve vše proběhlo pomocí dotazníku, který zmapoval názor zaměstnanců, následně pak došlo k analýze získaných dat. V závěrečné kapitole budou výstupy z tohoto dotazníkového šetření a případná doporučení společnosti „XY“ ke zlepšení.

11.1 CÍL A HYPOTÉZA VÝZKUMU

Výzkum byl zaměřen na tyto hlavní oblasti:

- Úroveň organizace v poskytování dostatečného ohodnocení
- Potřeba respondentů o využití alternativních pracovních úvazků
- Názor respondentů na další vzdělávání

11.2 METODIKA

Pro tuto práci byla zvolena metoda dotazníkového šetření. Ve spolupráci s oddělení HR farmaceutické společnosti „XY“ jsem vytvořila soubor cílených otázek, pro vybranou skupinu respondentů z oddělení prodeje, marketingu a dalších vedoucích pozic. Dotazníky byly rozdány individuálně oslovené skupině 50 respondentů a následně pak vybrány ve stejném počtu padesát kusů a následně zařazeny do zpracování.

11.3 CHARAKTERISTIKA DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ

Dotazník obsahoval 10 předem připravených otázek. Každá z otázek byla uzavřená a dotazovaný na ní mohl jednoduše a rychle odpovědět ANO či NE. V poslední části dotazníku měli dotazovaní možnost zodpovídat více odpovědí na jednu otázku nebo se vlastními slovy vyjádřit k tématu. Všichni dotazovaní byli v úvodu seznámeni s účelem

a cílem této bakalářské práce. Vyplnění dotazníku bylo připraveno tak, aby dotazovaný s vyplňováním netrávil více jak 10 minut práce.

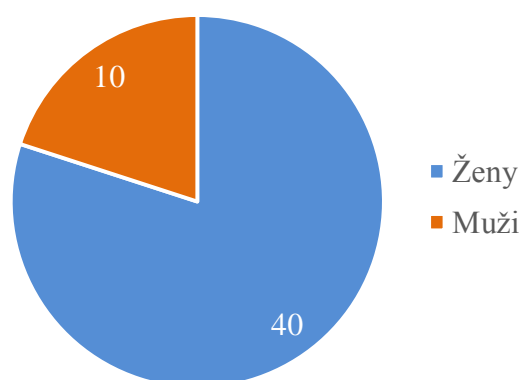
11.4 VÝZKUMNÝ VZOREK

Protože teoretická část bakalářské práce se věnuje tématům z oblasti moderních trendů v personálním řízení, o kterých pojednává mnoho autorů odborných literatur, proto z těchto teoretických poznatků vychází právě praktická část bakalářské práce a je uzpůsobena tak, aby byla předložena a následně zhodnocena všemi zaměstnanci napříč celou strukturou farmaceutické firmy „XY“. Dotazování respondenti byly pozice zastupující místa:

- Ředitel
- Pracovníci vyššího managementu
- Pracovníci středního managementu
- Liniový manageři
- Obchdní zástupci
- Recepční

PROFIL RESPONDENTA

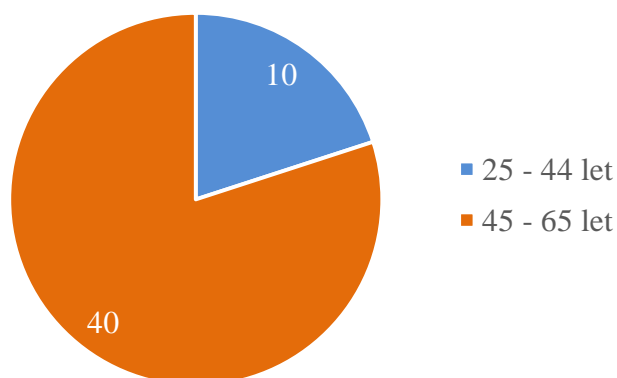
Otázka 1: Jaké je vaše pohlaví? (Graf 1)



Zdroj: Vlastní zpracování

Dotazníkovým šetřením jsme se dověděli, že převážná většina respondentů byly ženy, což je dáno farmaceutickým oborem společnosti „XY“, který je více bližší ženám než mužům. Ženy jsou v tomto vzorku zastoupeny v počtu 40 a muži v počtu 10.

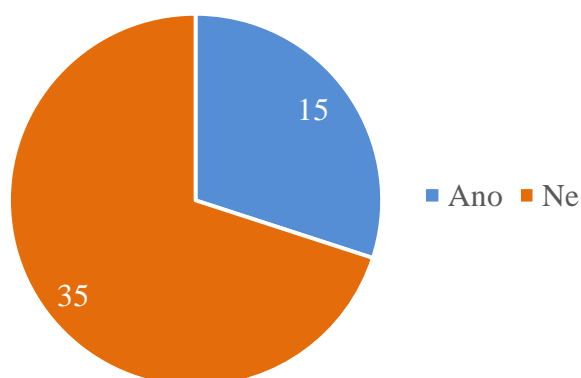
Otázka 2: Jaký je váš věkový profil? (Graf 2)



Zdroj: Vlastní zpracování

Jak je z grafu zřejmé, společnost „XY“ z 80% preferuje zaměstnance v produktovním věku s větší životní praxí i zkušenostmi v rozpětí 45 – 65 let, oproti mladším zaměstnancům ve věkovém rozhraní 25 – 45 let, kteří zde tvoří 20% zastoupení.

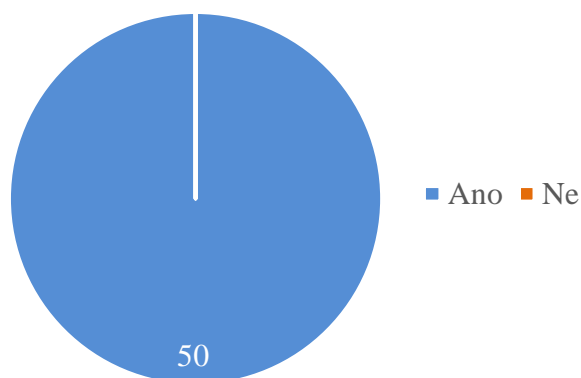
Otázka 3: Žijete ve společné domácnosti s dětmi do 15 let věku? (Graf 3)



Zdroj: Vlastní zpracování

Zde si v grafu všímáme, že společnost „XY“ zaměstnává větší množství zaměstnanců již žijících bez dětí, což nám jen potvrzuje graf výše uvedený, že tato společnost preferuje starší a plně zkušené zaměstnance. Zde kladně odpovědělo pouze 15 respondentů ANO a 35 respondentů NE.

Otázka 4: Pracujete v současné době na plný pracovní úvazek? (Graf 4)



Zdroj: Vlastní zpracování

Všichni zaměstnanci společnosti „XY“ zde odpovídají, že preferují plný pracovní úvazek, tedy plný počet 50 respondentů.

Pakliže jste v předcházející otázce odpověděli „Ne“:

Otázka 5: Pracujete na zkrácený úvazek?

Nikdo z dotázaných zaměstnanců společnosti „XY“ nepracuje na zkrácený úvazek. Všichni preferují plné pracovní úvazky.

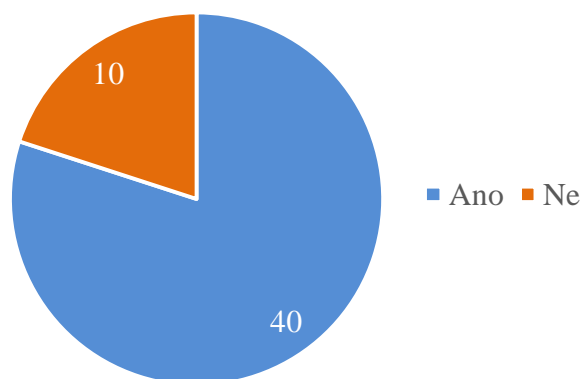
Otázka 6: Pracujete na DPP – Dohoda o provedení práce?

Nikdo z dotázaných zaměstnanců společnosti „XY“ nepracuje na jiné formy úvazku než je forma plného pracovního úvazku.

Otázka 7: Pracujete na DPČ – Dohoda o provedení pracovní činnosti?

V tomto případě nám nikdo z dotazovaných zaměstnanců společnosti „XY“ neodpověděl pozitivně. Veškerá většina zaměstnanců pracuje na plné pracovní úvazky.

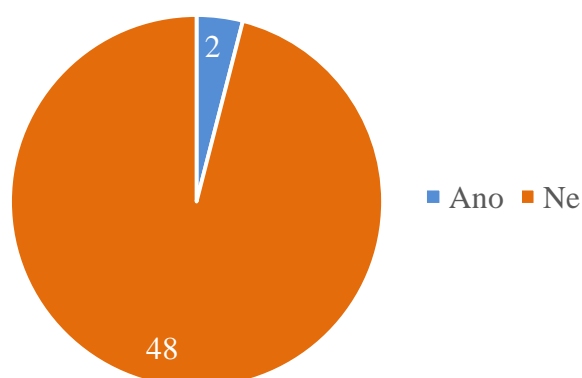
Otázka 8: Umožňuje Vám současný zaměstnavatel využívat formu flexibilní pracovní doby? (Graf 5)



Zdroj: Vlastní zpracování

Většina dotázaných zaměstnanců společnosti XY, což je 90%, tedy 40 zaměstnanců, nevyužívá formu flexibilní pracovní doby. Avšak u 10%, tedy 10 zaměstnanců zaměstnavatel povoluje využití flexibilní pracovní doby. Těchto 10% zaměstnanců představuje lidi z vrcholového managementu, kteří mají malé členy rodiny a potřebují přizpůsobit čas i jim.

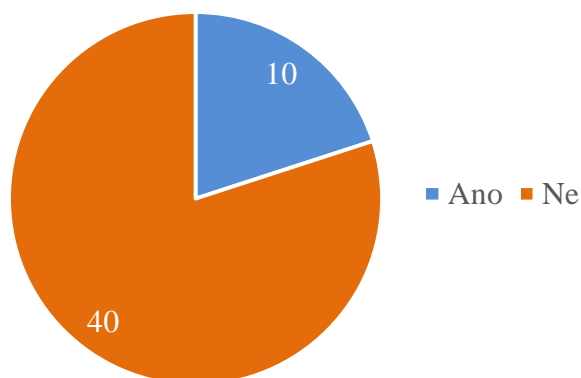
Otázka 9: Umožňuje Vám zaměstnavatel využívat sdíleného pracovního místa? (Graf 6)



Zdroj: Vlastní zpracování

V tomto dotazu nám kladně odpověděly pouze dva zaměstnanci společnosti „XY“ a to zaměstnanci recepce. U těchto dvou kolegů dochází ke střídání směny na recepci po dvou pracovních dnech. Zbytku respondentů se tato otázka vůbec netýká.

Otázka 10: Umožňuje Vám zaměstnavatel pracovat z domova (home office)? (Graf 7)



Zdroj: Vlastní zpracování

Z tohoto grafu je patrné, že možnost „home office“ využívá pouze 10 zaměstnanců společnosti „XY“ a to právě již zmíněných maminek či zaměstnanců vrcholového managementu, kteří čas od času mohou vykonávat pracovní povinnosti z domova.

Pokud by to zaměstnavatel umožňoval, měli byste zájem o:

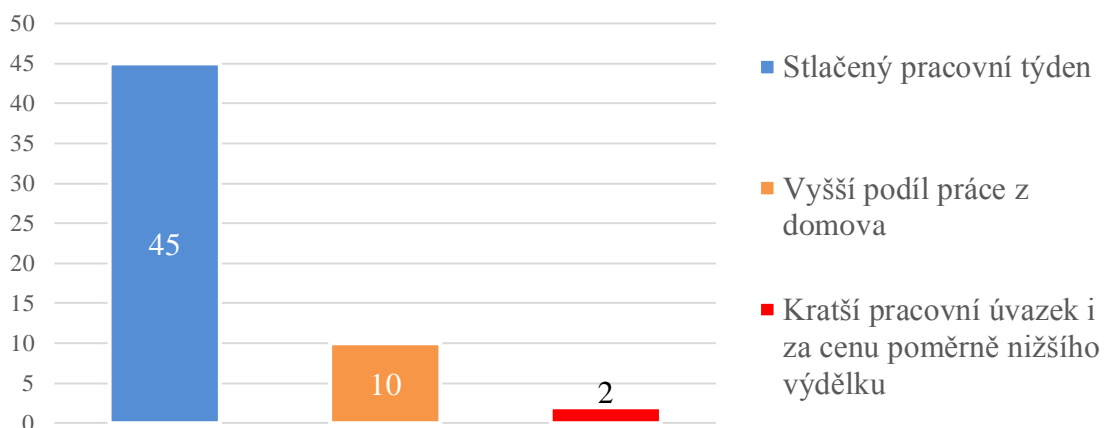
Otázka 11: Stlačený pracovní týden? (Graf 8)

Zde z grafu je očividné, že 95% zaměstnanců společnosti XY by preferovalo, pakliže by to bylo možné, stlačený pracovní týden oproti plným pěti pracovním dním.

Otázka 12: Vyšší podíl práce z domova? (Graf 8)

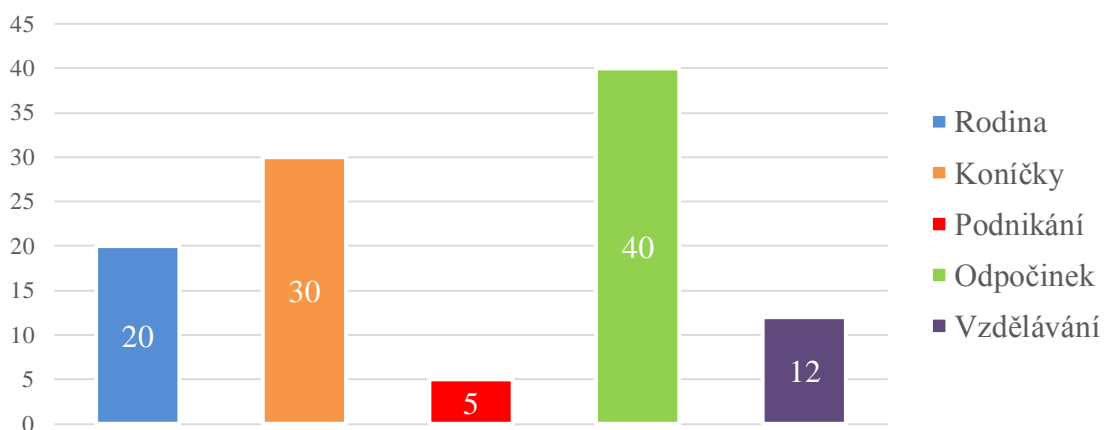
Z grafu vyplývá, že 20% zaměstnanců by preferovalo vyšší podíl práce z domova oproti většině, tedy 80% zaměstnanců, kterým vyhovuje množství a způsob práce tak jak je.

Otázka 13: Kratší pracovní úvazek i za cenu poměrně nižšího výdělku? (Graf 8)



Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka 14: Pokud jste v předešlém balíčku otázek odpověděli „Ano“, jaký by byl hlavné námět vašeho rozhodnutí/přání? (Graf 9)



Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka 15: Více času na rodinu? (Graf 9)

Při možnosti vyjádřit se k této otázce, zde 20 dotázaných zaměstnanců odpovědělo, že by preferovali strávit svůj čas se svou rodinou. Toto chápeme tak, že tato skupina zaměstnanců nemá v rodině děti do 15 let a tudíž nemají žádné rodičovské povinnosti.

Otázka 16: Více času na koníčky? (Graf 9)

Z tohoto dotazu nám vyplývá, že zaměstnanci společnosti „XY“ se nám v počtu 30 zaměstnanců shodují, že při případném volném čase by preferovali možnost se odreagovat u svých oblíbených volnočasových koníčků. Z těchto výsledků lze soudit, že společnost

oplývá zaměstnanci, kteří si umí užít a zužitkovat svůj volný čas a udělat něco pro své zdraví či mentální pohodu.

Otázka 17: Další podnikání? (Graf 9)

Při pohledu na tento graf vidíme, že dotazovaní zaměstnanci odpověděli pouze v počtu 5 zaměstnanců, kteří by měli zájem o další podnikání. Při individuálním a hlubším prozkoumání jsem se od těchto zaměstnanců dozvěděla, že záměr dalšího podnikání se promítá do jejich velkých zálib, tedy koníčků. Dotázaní zaměstnanci uváděli příklady jako je fashion designer či osobní kouč, lektor fitness a jiné.

Otázka 18: Více času na odpočinek? (Graf 9)

Velká většina zaměstnanců, tedy 40 dotázaných zaměstnanců se kladně vyjádřila k možnosti využití alternativního pracovního úvazku ve prospěch osobního odpočinku. Zbylý počet zaměstnanců tuto možnost nevyžaduje. Z těchto výsledků šetření lze soudit, že jsou zaměstnanci pracovní velmi vytížení a přepracovaní, tudíž volí využít volného času k vlastnímu odpočinku a relaxaci před případnými jinými možnostmi.

Otázka 19: Další vzdělávání? (kurzy, jazyky, škola,...) (Graf 9)

Zde z grafického znázornění vyplývá, že pouhých 12 zaměstnanců potvrzuje touhu po možnosti využití dalšího vzdělávání, ať už se jedná o případné rozvojové kurzy či jazykové kurzy. U dalších 38 dotázaných zaměstnanců byla odpověď negativní, což je celkem znepokojivá odpověď a zde chápeme zaměstnance jako lehce rigidní, nepružný a nepoddajný.

11.5 SHRNU TÍ A DOPORUČENÍ

Z tohoto průzkumu je patrné, že míra využívání alternativních pracovních úvazků je podprůměrná, většina zaměstnanců farmaceutické společnosti „XY“ preferují plné pracovní úvazky a plné pracovní nasazení i za cenu nevyužití svého volného času na případné další vzdělávání či případné možné další podnikání či jiné popracovní aktivity.

Polemizovat zde lze snad nad mírou nevyužitého volného času. Z tohoto se lze domnívat, že příčinou takového stavu je jednak mentalita českých zaměstnanců, jimž možnost být aktivní a o něco se hlouběji zajímat, ať už se jedná o kulturu, divadlo, výstavy, literatura zřejmě nevyhovuje.

Je potěšující, že většina respondentů uvádí, odpočinek je pro ně klíčový, že patří mezi takové zaměstnance, kteří si dokáží patřičně užít svůj volný čas jen pro sebe.

Dalším zajímavým zjištěním je, že zaměstnanci vykazují jistou velkou potřebu po odpočinku a zároveň po stlačeném pracovním týdnu. Z tohoto šetření je zřejmé, že dotazovaní vykazují velkou mírou únavy a vyčerpání z přepracování a z ohromného množství administrativních úkonů.

Zaměstnavatelé, kteří to se svým podnikem myslí vskutku vážně, by měli zvažovat dostatečnou pozornost svým zaměstnancům a také myslet na jejich potřeby a zároveň také na jejich osobní život. Vedle zvyšování kvalifikace svých zaměstnanců, jejich odborných znalostí produktů, neustálé motivace ke kariérnímu růstu, by měli zároveň i hledět na jejich osobní zdraví. Zároveň by se zde dala doporučit možnost podpory ve svůj osobní rozvoj, ať už se jedná o možnost podpory ke kulturním zážitkům či podpory k většímu pohybovému odhodlání. Jak nám říká jedno české pořekadlo „*ve zdravém těle, zdravý duch*“ a pak šťastný zaměstnanec znamená šťastný klient a šťastná celá společnost.

ZÁVĚR

Jak si všímáme moderních trendů personálního řízení posledních let, nedochází pouze k hlavním změnám v odměňování, ani v postavení pracovních smluv, ale především k rozdílnému přístupu k zaměstnancům v instituci. Klíčovým prvkem všech institucí je snaha brát velký ohled na své zaměstnance jako na partnery v obchodu, zároveň dát jim najevo, že i jejich názory a zájmy jsou institucí vítány a respektovány. Dále pak, že i jejich hlas je významně důležitý ve všech záležitostech, které se jich týkají. Vidíme tedy jistou rostoucí chuť a snahu o rostoucí otevřenou snahu o komunikaci se zaměstnanci a jejich důležité zapojení do rozhodovacích činností. Těmito personálními přístupy lze dosáhnout nejen kvalitních a lepších pracovních výsledků, ale také jistéh osobního rozvoje zaměstnance. V neposlední řadě k prohloubení jeho vztahu a loajalítě vůči instituci. Příjemné pracovní prostředí je další dílčí důležitostí, které vzniká působením příjemného pracovního prostředí a efektivním pracovním nasazením všech zaměstnanců. Z praxe je znát, že dlouhá pracovní doba, vyčerpanost, únava a stres mají vysoce negativní vliv nejen na zaměstnance, ale také na jejich pracovní výkon. Proto vytvářejme příjemné pracovní prostředí pro zaměstnance a nezapomínejme na důležitost jejich rovnováhy mezi pracovním a osobním životem. Dovolme si chápat, že každé oddělení v instituci je v průběhu času jistým dílem i psychicky náročné pro každého zaměstnance. Z tohoto důvodu si lze všimnout trendu posledních dob v nárůstu flexibilních pracovních dob.

Dokonce lze v posledních letech spatřit i trend, kdy mezinárodní instituce nabízejí svým zaměstnancům hodiny jogy, posezení s osobním koučem, semináře o zdravém životním stylu či případné potřeby podnikových lékařů. Důvody těchto přístupů jsou různé, ať už se jedná o zlepšení pracovní efektivity nebo zlepšení špatného životního stylu svých zaměstnanců.

Vlivy stále se globalizujícího světa i jisté celosvětové krize jsou případnými původci vzniku moderních trendů personálního řízení. Je pochopitelné, že je nesmírně důležité na tyto globalizační prvky reagovat a flexibilně se jim případně přizpůsobovat. Z pohledu mezinárodních korporací je klíčové zohledňovat tyto prvky světového vlivu dění a díky nim zohledňovat případnou firemní expanzi na zahraniční trh. Dále pak se zde vyskytuje potřeba zohlednit v jaké situaci se daná země v současné době nachází,

jaké jsou její výhledy do budoucna a v jaké zaměstnanecké kultuře se země v této době nachází. Věřím že, aby instituce byla schopna efektivnosti a zároveň i konkurenceschopnosti, měla by zohledňovat i příklady ze zahraničního trhu. Jisté je, že tento přístup se pro práci stane ceně inspirativní. Pokud se podíváme na trh v Asii, vidíme, že zde je silnějším trendem honba za dalším vzděláváním před případným finančním ohodnocení či finančním ibenefity. Z druhé strany vidíme trh Spojených států amerických, kde je hlavním trendem potřeba dbát na zdravé pracovní prostředí.

Dnešní vyspělá doba po nás vyžaduje neustálé se zdokonalování a to nejen po nás individuálně, ale i po našich manažerech a leadrech všech institucí. Každodenním chlebem by měla být honba za věděním a dovednostmi. Proto se domnívám, pokud má být instituce uznávaná a konkurenceschopná, měla by zaměstnávat takové manažery, kteří jsou lační po sebevzdělávání, po péči o svůj rozvoj, o své zdraví i zdraví jeho blízkých a zároveň umí stavět a pečovat o vztahy s kolegy a dalšími zaměstnanci té dané instituce. Zároveň by to měla být natolik vyspělá osobnost, která ovládá vztahy, umí být přítelem i oporou druhým a při případných konfliktech jedná taktně a snaží se vyvarovat případným chybám při práci i spolupráci.

Aby instituce mohla efektivně fungovat je třeba zapojit takřka všechny výše zmíněné prvky důležité pro správný výkon instituce.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Seznam použitých českých zdrojů

- ARMSTRONG, M., *Řízení lidských zdrojů*. 13. vyd. Praha: Grada Publishing, 2015. 928 s. ISBN 978-80-247-9883-7.
- BARTÁK, J., *Personální řízení současnost a trendy*. 1. vyd. Praha 2011. s. 272. ISBN 978-80-7452-020-4.
- KEIBL, J., DVOŘÁKOVÁ, Z., ŠUBRT, B., *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2001. s. 264. ISBN 80-7179-389-2.
- MACHÁČEK, I., *Zaměstnanecké benefity a daně*. 2. vyd. Praha: ASPI, a. s., 2008. s. 156. ISBN 978-80-7357-368-3.
- KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press. 2007. ISBN 978-80-7261-168-3
- KOUBEK, J., *Personální práce v malých a středních firmách*. 3. aktualiz. vyd. Praha: Grada, 200. ISBN 978-80-247-3823-9
- PLAMÍNEK, J., *Tajemství motivace*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2007. s. 128. ISBN 978-80-247-1991-7.
- HŘEBÍČEK, V., *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2008. 978-80-210-4537-8
- RYDVALOVÁ, P., RYDVAL, J., *Outsourcing ve firmě*. 1. vyd. Brno: Computer Press, a. s., 2007. s. 102. ISBN 978-80-251-1807-8.
- WALKER, A., J., a kolektiv, *Moderní personální management. Nejnovější trendy a technologie*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2003. s. 256. ISBN 80-247-0449-8.
- HELUS, Z., *Úvod do psychologie*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2011. s. 320. ISBN 978-80-247-3037-0.
- HAVLÍK, R., *Úvod do sociologie*. 4. dotisk 5. vyd. Praha: Univerzita Karlova v Praze, 2012. s. 128. ISBN 978-80-246-1385-7.
- LANG, H. *Management: trendy a teorie* 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-683-1.
- BUREŠ, V. *Znalostní management a proces jeho zavádění*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1978-8.
- ČASTORÁL, Z. *Základy moderního managementu*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2009., ISBN 978-80-247-1978-8.
- SVATOŠOVÁ, V. *Tvořivé myšlení a inovace*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2010. ISBN 978-80-7452-010-5.
- HLOUŠKOVÁ, I.: *Vnitřní komunikace*. Praha: Grada Publishing. 1998 ISBN 80-7169-550-5.
- HOLÁ, J.: *Jak zlepšit interní komunikaci: vyhněte se zbytečným škodám, odchodu zaměstnanců a ztrátě zákazníků*. Brno: Computer Press. 2011, ISBN 978-80-251-2636-3.

- TURECKIOVÁ, M., *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0405-6
- VETEŠKA, J., TURECKIOVÁ, M., *Kompetence ve vzdělávání*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-1770-8
- VETEŠKA, J., TURECKIOVÁ, M., *Vzdělávání a rozvoj podle kompetencí*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha. 2008. ISBN 978-80-86723-54-9
- KUBEŠ, M., ŠEBESTOVÁ, L., *360 stupňová zpětná vazba jako nástroj rozvoje lidí*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2314-3.
- ANDRAŠČÍKOVÁ, M., HLOUŠKOVÁ, P., HOFMANNOVÁ, E., KNEBL, P., SCHMIED, Z., TOMANDLOVÁ, L., TRYLČ, L., *Zákoník práce, prováděcí nařízení vlády a další související předpisy s komentářem k 1.1.2016*. ISBN 978-80-7263-992-2
- TOMŠÍK, P.: *Teorie motivace a odměňování pro řízení lidských zdrojů*. 1. Brno: Mendelova zemědělská a lesnická univerzita v Brně, 2005.
- DEVITO, J.: *Základy mezilidské komunikace*. Praha: Grada Publishing. 2001 ISBN 80-7169-988-8.
- COVEY, S., R., *7 návyků skutečně efektivních lidí*. 2. vyd. Praha: Management Press. 2011. s. 342. ISBN 978-80-7261-241-3.

SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

Seznam obrázků

Obrázek 1: Organizační struktura	23
Obrázek 2: Myšlenková mapa: při úvahách o aplikaci outsourcingu ve firmě	28
Obrázek 3: Model strategického řízení lidských zdrojů	43

Seznam grafů

Graf 1: Jaké je Vaše pohlaví.....	45
Graf 2: Jaký je Váš věkový profil.....	46
Graf 3: Žijete ve společné domácnosti s dětmi do 15 let věku.....	46
Graf 4: Pracujete v současné době na plný pracovní úvazek.....	47
Graf 8: Pokud by to zaměstnavatel umožňoval, měli byste zájem o.....	48
Graf 9: Pokud jste v předešlém balíčku odpověděli „Ano“, jaký by byl hlavní námět vašeho rozhodnutí / přání.....	50

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A – Dotazník	I
-----------------------------------	----------

Příloha A – Dotazník

Vážená paní, vážený pane,

Jsem studentkou 3. ročníku Univerzity Jana Amose Komenského – Manažerská studia - Řízení lidských zdrojů a v současné době vypracovávám mou závěrečnou práci na téma Moderní trendy v personálním řízení. V této souvislosti si Vás dovoluji požádat o vyplnění níže uvedeného dotazníku, který bude sloužit jako podklad k praktické části mé bakalářské práce.

Dotazník je anonymní. Jeho vyplnění Vám zabere 10-15 minut. V dotazníku máte navržené otázky a vedle navržené odpovědi na které odpovíte dle vlastního uvážení.

S výsledkem dotazníkového šetření se můžete seznámit po obhajobě bakalářské práce v knihovně UJAK Praha.

Děkuji za Vaši spolupráci.

Linda Lejtnarová, studentka UJAK Praha

DOTAZNÍK

1. Jaké je Vaše pohlaví? Žena / Muž
2. Jaký je Váš věkový profil?
Mladší – 25 let
25 – 45 let
45 / 65 let
65 / na více let
3. Žijete ve společné domácnosti s dětmi do 15 let věku? Ano / Ne
4. Pracujete v současné době na plný pracovní úvazek? Ano / Ne
5. Pakliže jste v předcházející otázce odpověděli „Ne“:
Pracujete na zkrácený úvazek? Ano / Ne
Pracujete na DPP – Dohoda o provedení práce? Ano / Ne
Pracujete na DPČ – Dohoda o provedení pracovní činnosti? Ano / Ne
6. Umožňuje Vám současný zaměstnavatel využít formu flexibilní pracovní doby? Ano / Ne
7. Umožňuje Vám zaměstnavatel využívat sdíleného pracovního místa? Ano / Ne

8. Umožňuje Vám zaměstnavatel pracovat z domova (home office)? Ano / Ne
9. Pokud by to zaměstnavatel umožňoval, měli byste zájem o:
 - Stlačený pracovní týden? Ano / Ne
 - Vyšší podíl práce z domova? Ano / Ne
 - Kratší pracovní úvazek i za cenu poměrně nižšího výdělku? Ano / Ne
10. Pokud jste v předešlém balíčku „Ano“, jaký byl hlavní námět Vašeho rozhodnutí?:
 - Více času na rodinu? Ano / Ne
 - Více času na koníčky? Ano / Ne
 - Další podnikání? Ano / Ne
 - Více času na odpočinek? Ano / Ne
 - Další vzdělávání? Ano / Ne

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Linda Lejtnarová

Obor: 6208R180 – Manažerská studia – Řízení lidských zdrojů

Forma studia: kombinované studium

Název práce: Trendy v současném personálním řízení

Rok: 2017

Počet stran textu bez příloh: 57

Celkový počet stran příloh: 3

Počet titulů českých použitých zdrojů: 26

Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 0

Počet internetových zdrojů: 0

Vedoucí práce: JUDr. Lenka Papíková