

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA
MAGISTERSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM

2018-2020

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Martin Le Grand

Řízení lidských zdrojů v nadnárodní společnosti

Praha 2020

Vedoucí diplomové práce: PhDr. Miloš Chlad, CSc.

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE
MASTER COMBINED (PART TIME) STUDIES

2018-2020

DIPLOMA THESIS

Martin Le Grand

**Human Resources Management in an International
Company**

Prague 2020

The Diploma Thesis Work Supervisor: PhDr. Miloš Chlad, CSc.

Prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská/diplomová 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 28. 2. 2020

Martin Le Grand

Poděkování

Děkuji vedoucímu mé diplomové práce PhDr. Miloši Chladovi, CSc. za cenné připomínky a odborné rady, kterými přispěl k vypracování této práce.

Anotace

Tato diplomová práce se zabývá aktuálními problémy řízení lidských zdrojů v nadnárodní organizaci ve vazbě na stávající situaci trhu práce v České republice. Hlavním cílem práce je provést analýzu současného stavu na trhu práce, nastínit, jak se tato situace promítá do řízení lidských zdrojů a vyjádřit se k problémům spojeným s touto tematikou.

Klíčová slova

Best practice, ekonomická aktivita, firemní kultura, fluktuace, diverzita, management, nezaměstnanost, zaměstnanost.

Annotation

This diploma thesis deals with current problems of the human resources management in an international company in relation to the current situation of the labor market in the Czech Republic. The main objective of this work is to analyze the current state of the labor market, to introduce how this situation reflects on the human resources management and to comment on issues related to this topic.

Keywords

Best practice, company culture, economic activity, diversity, employment, management, unemployment, turnover.

ÚVOD.....	8
TEORETICKÁ ČÁST.....	10
1 TRH PRÁCE V ČESKÉ REPUBLICE	10
1.1 Charakteristiky trhu práce v ČR	11
1.1.1 Míra ekonomické aktivity	12
1.1.2 Míra zaměstnanosti	13
1.1.3 Míra nezaměstnanosti	13
1.2 Dynamika trhu práce v ČR	17
2 ZÁKLADNÍ PŘÍSTUPY K ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ V PODMÍNKÁCH NADNÁRODNÍ SPOLEČNOSTI.....	24
2.1 Důležitost lidských zdrojů a vedení lidských zdrojů	26
2.2 Mezinárodní zajišťování lidských zdrojů	27
2.3 Mezinárodní vedení talentů	28
2.4 Principy a metody nejlepší praxe ve vedení lidských zdrojů.....	30
3 PROCESNÍ ŘÍZENÍ A DIVERZITY MANAGEMENT	35
3.1 Osobnost manažera a jeho postavení v rámci organizace.....	37
3.2 Prostředí manažerské práce (firemní kultura a efektivní řízení firmy).....	43
3.2.1 Firemní kultura.....	44
3.2.2 Efektivní řízení organizace	45
4 PŘEDSTAVENÍ POJMU DIVERZITA (DEFINICE A KATEGORIE)....	46
5 DIVERZITY MANAGEMENT	49
5.1 Hlavní důvody, proč aplikovat diverzity management v organizaci	49
5.2 Legislativní rámec diverzity	50
5.3 Současný stav poznání diverzity managementu v kontextu České republiky	51
5.4 Zavádění diverzity managementu (poznatky z praxe).....	54
PRAKTICKÁ ČÁST	57
6 STANOVENÍ CÍLŮ, METOD A HYPOTÉZ VÝZKUMU	57
6.1 Stanovení cílů	57
6.2 Metodologický rámec	57
6.3 Stanovení hypotéz výzkumu.....	57
6.4 Představení společnosti s nadnárodní působností.....	58
7 VLASTNÍ SOCIOLOGICKO-ANDRAGOGICKÉ ŠETŘENÍ FORMOU ROZHOVORU.....	59
7.1 Polostrukturovaný rozhovor s vedoucím zaměstnancem.....	59
8 VYHODNOCENÍ A DISKUZE.....	61
ZÁVĚR	64
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....	66
SEZNAM ZKRATEK	69
SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ	70
SEZNAM PŘÍLOH	71

ÚVOD

Mezinárodní řízení lidských zdrojů se věnuje přenosu vzoru řízení lidských zdrojů do nového, cizího prostředí a v první řadě se spojuje s kulturní diverzitou. Odlišnosti mezi kulturami jsou skutečností. Je proto nevyhnutelné naučit se s nimi účinně pracovat, nikoli se je snažit pomíjet. Aby bylo uskutečnitelné kulturní diverzitu i její potenciál co nejlépe zužitkovat, musí být pochopena, přijata a rovněž oceňována. Každý člen týmu musí pociťovat bezpečí a vlídnost.

Diplomová práce se zaměřuje na problematiku řízení lidských zdrojů v nadnárodní společnosti. Na základě znalostí autora práce z personální práce v nadnárodní společnosti bude představena a analyzována problematika aktuální situace na trhu práce v České republice. Zvláštní pozornost pak bude věnována problematice nezaměstnanosti s cílem prezentovat nejen obecný přehled o jejím vývoji v posledních letech, ale také přiblížit, jak se v návaznosti na tento vývoj mění přístup k řízení lidských zdrojů v rámci jednotlivých odvětví a kategorií pracovníků. Představí nábor a získávání zaměstnanců se zřetelem na diverzity management vsazené do kontextu firemní kultury nadnárodní společnosti, firemních hodnot, identity a efektivního řízení organizace. Výstupem z této práce bude pojetí diverzity managementu v jedné konkrétní společnosti v České republice a návrh opatření, které by se měly v této společnosti uplatňovat.

Teoretická část práce se ve své první kapitole věnuje trhu práce v České republice, jeho charakteristikám a objasňuje jeho dynamiku, kdy se blíže zabývá mírou nezaměstnanosti v České republice a jejím dopadům na organizace.

Druhá kapitola předkládá základní přístupy k řízení lidských zdrojů v podmínkách nadnárodní společnosti a zmiňuje základní principy nejlepší praxe při řízení lidských zdrojů v organizaci.

Třetí kapitola se zabývá procesy řízení a managementem diverzity. Podtrhuje důležitost osobnosti manažera a vliv firemní kultury na manažerskou práci.

Ve čtvrté kapitole je představen pojem diverzita, její kategorizace a odlišnost od výrazu rovné příležitosti.

Text páté kapitoly je zaměřen na diverzity management, hlavní důvody, proč aplikovat diverzity management v organizaci, legislativní rámec diverzity, současný stav poznání diverzity managementu v kontextu České republiky a nejčastější chyby a překážky při zavádění diverzity managementu.

V praktické části práce jsou stanoveny cíle, metody a hypotézy šetření, představena vybraná společnost v ČR s nadnárodní působností, prezentováno vlastní sociologicko-andragogické šetření formou polostrukturovaného rozhovoru, je předloženo vyhodnocení a diskuze. V závěru práce jsou poskytnuta doporučení.

TEORETICKÁ ČÁST

1 TRH PRÁCE V ČESKÉ REPUBLICE

V následující kapitole se budu zabývat vymezením trhu práce v ČR, objasním charakteristiku i dynamiku trhu práce.

Trh práce je prvkem trhu, avšak mimo obecných znaků trhu, jako jsou hospodářská soutěž, funkce nabídky i poptávky, finanční zobrazování ceny práce, soukromé vlastnictví anebo volná vnitrostátní cirkulace pracovních sil, disponuje vlastními specifiky. Práce nemá identický charakter jako ostatní zboží, práce představuje výrobní faktor vlastního druhu. Trh práce taktéž bývá častokrát objektem státních intervencí anebo místem politických konfliktů. Způsobilost pracovat, tudíž pracovní síla jakožto soubor fyzických i duševních sil, je neoddělitelná od člověka, avšak neidentifikuje se s ním. Člověk disponuje vlastním pracovním rozměrem a zároveň rozměrem individuálně osobnostním i biologickým. Má vlastní tužby, vůli, práva, a v demokratických společnostech disponuje svobodně vlastní pracovní silou. Smysl lidského bytí je ale ještě obšírnější, bohatší a nezávislost občana jakožto svobodného jedince takováto stručná definiční charakteristika zdaleka nevyčerpává. Z historického aspektu tak tomu přirozeně nebylo vždy.

Trh práce představuje místo, na kterém jsou formovány předpoklady zaměstnanosti včetně mezd i platů pomocí nabídky i poptávky po práci.

Nabídku práce vytvářejí domácnosti, respektive spotřebitelé (zaměstnanci), porovnávající užitek získaný z volného času s užtkem plynoucím z výrobků a služeb nakoupených za mzdu získanou tím, že obětují vlastní volný čas, namísto kterého nabízí více práce. „*Zaměstnancem je fyzická osoba, která se zavázala k výkonu závislé práce v základním pracovněprávním vztahu*“.¹

Poptávka po práci je poptávkou odvozenou od poptávky po spotřebních statcích. Na trhu práce poptávkovou stranu tvoří podniky (zaměstnavatelé), jejichž primárním cílem

¹ Zákon č. 262/2006 Sb., ze dne 21. dubna 2006, zákoník práce, zdroj: Sbirka zákonů ročník 2006, částka 84, ze dne 7. 6. 2006. [online]. 1996–2020 [cit. 2020-02-26]. Dostupné z: <https://www.sagit.cz/info/sb06262>.

je maximalizace zisku. „Zaměstnavatelem je osoba, pro kterou se fyzická osoba zavázala k výkonu závislé práce v základním pracovněprávním vztahu“.²

Zásadními determinanty na straně nabídky trhu práce jsou: skutečné mzdy, jejich soudobá i předpokládaná úroveň, majetkové situace domácností, mimopracovní příjmy, počítaje státní transfery, demografický vývoj, tj. počet i skladba obyvatelstva na základě pohlaví i věku, úroveň ekonomické aktivity obyvatelstva, pracovní zvyklosti, kultura i tradice.

Podstatnými determinanty na straně poptávky pracovního trhu jsou: cena práce, úroveň reálné mzdy anebo mzdového tarifu, poptávka po výrobcích i službách a jejich cena, výkonnost práce, ceny ostatních vstupů, předpokládané budoucí tržby, volná použitelná pracovní síla na pracovním trhu.³

Vývoj na pracovním trhu provází neelastičnost poptávky po práci. Zaměstnavatelé jsou ve vlastním rozhodování ohraničení kolektivními smlouvami, pracovněprávní legislativou. Základem i podstatným smyslem pracovního trhu je alokace pracovních sil mezi zaměstnavatele, popřípadě mezi odvětvími či regiony. Na trhu práce vzniká interakce mezi subjekty, které na něm působí, to je mezi zaměstnavateli, zaměstnanci a státem, respektive mezi jejich orgány počítaje orgány správy. Principiální problémy pracovního trhu i jeho vývoje, popřípadě problémy význačně ovlivňující vývoj na pracovním trhu jsou řešeny vyjednáváním, většinou na výše uvedeném tripartitním východisku, na centrální a též regionální úrovni.⁴

1.1 Charakteristiky trhu práce v ČR

V rámci charakteristiky trhu práce lze využívat řadu ukazatelů. Jedná se o ukazatele demografické, makro a mikroekonomické. Statistická služba využívá stanovenou metodiku během výběrových šetření pracovních sil, která se diferencuje od metodiky,

² Zákon č. 262/2006 Sb., ze dne 21. dubna 2006, zákoník práce, zdroj: Sbirka zákonů ročník 2006, částka 84, ze dne 7. 6. 2006. [online]. 1996–2020 [cit. 2020-02-26]. Dostupné z: <https://www.sagit.cz/info/sb06262>.

³ DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. Management lidských zdrojů. Praha: C. H. Beck, 2007. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 9788071798934. s. 67-68.

⁴ DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. Management lidských zdrojů. Praha: C. H. Beck, 2007. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 9788071798934. s. 67-68.

na jejímž podkladě počítá ukazatele pracovního trhu Ministerstvo práce a sociálních věcí České republiky (MPSV ČR).

Účelem textu této práce není seznamovat s celkovým seznamem ukazatelů pracovního trhu, ale jedná se o uvedení těch nejpodstatnějších.

K základním ukazatelům trhu práce náleží: míra ekonomické aktivity, míra zaměstnanosti, míra nezaměstnanosti.⁵

1.1.1 Míra ekonomické aktivity

Míra ekonomické aktivity představuje ukazatel, kterým je možné charakterizovat trh práce v konkrétní zemi.⁶

Míra ekonomické aktivity obyvatelstva jakožto základní ukazatel porovnává množství ekonomicky aktivních obyvatel k sumárnímu obyvatelstvu konkrétní země, regionu, integračního celku k určitému časovému momentu, jedná se o stavový indikátor.

Jelikož se vyskytují zřetelné rozdíly v ekonomické aktivitě obyvatel na základě věku i pohlaví, jsou vypočítávány i indikátory pro muže a ženy i dílčí věkové kategorie, většinou 15-24 a 15-64, Eurostat využívá i 20-64, 25-54 a 55-64, respektive vzhledem k dosažitelnosti dat je možné obecně sestrojovat indikátory pro osoby v libovolně stanoveném věku i v jednoletých intervalech.⁷

Jak již bylo zmíněno, míra ekonomické aktivity se počítá jako poměr množství obyvatel ekonomicky aktivních k obyvatelstvu v produktivním věku, vyjádřeno v procentech:

Na základě informací Českého statistického úřadu (ČSÚ) dosáhla v Česku míra ekonomické aktivity 15–64letých v prosinci 2019 průměrné hodnoty 77,0 %, kdy míra ekonomické aktivity mužů (83,9 %) převyšovala míru ekonomické aktivity žen (69,8

⁵ DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. Řízení lidských zdrojů. V Praze: C. H. Beck, 2012. Beckova edice ekonomie. ISBN 9788074003479. s. 66-67.

⁶ JUREČKA, Václav. Makroekonomie. 3., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2017. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-0251-8. s. 157.

⁷ ROJÍČEK, Marek, Vojtěch SPĚVÁČEK, Jan VEJMĚLEK, Eva ZAMRAZILOVÁ a Václav ŽDÁREK. Makroekonomická analýza: teorie a praxe. Praha: Grada Publishing, 2016. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-5858-9. s. 227.

%) o cca. 14 %. Pro srovnání v r. 2015 činila průměrná hodnota 59,4 %, z čehož u mužů dosáhla míra ekonomické aktivity 68,0 % a u žen 51,3 %. ⁸

1.1.2 Míra zaměstnanosti

Míra zaměstnanosti představuje podíl množství zaměstnaných a sumárního počtu obyvatel konkrétní věkové skupiny v čase, může být vypočítávána i pro jednotlivé věkové kategorie, analogicky jako míra ekonomické aktivity: ⁹

Data ČSÚ vykazují ve věkové skupině 15–64letých v prosinci 2019 míru zaměstnanosti 75,4 % (nepatrný pokles ve srovnání s předchozím rokem), kdy u mužů dosáhla hodnoty 82,4 % a u žen 68,2 %. Ve věkové kategorii 15–29 let pak dosáhla míra zaměstnanosti 47,5 %, v kategorii 30–49 let 88,1 % a ve skupině osob 50–64 let 76,5 %. ¹⁰

1.1.3 Míra nezaměstnanosti

V ČR byly do října 2012 dva indikátory nezaměstnanosti: míra registrované nezaměstnanosti a míra obecné nezaměstnanosti. Data o nezaměstnanosti za 4. čtvrtletí r. 2012 ale byly vypočítány s použitím nové metodiky: MPSV ČR místo výpočtu míry registrované nezaměstnanosti přešlo na nový indikátor nezaměstnanosti v ČR s označením podíl nezaměstnaných osob. Nový indikátor zobrazuje podíl nezaměstnaných z veškerých obyvatel ve věku 15-64 let, naopak míra nezaměstnanosti porovnávala uchazeče o zaměstnání jen k ekonomicky aktivním osobám takto:

MPSV ČR vykazovalo míru registrované nezaměstnanosti na základě statistik úřadů práce a jakožto nezaměstnané předkládalo ty, kteří se zaregistrují na úřadech práce jakožto nezaměstnaní. Míra nezaměstnanosti byla vypočtena jako podíl těch, kteří se

⁸ Český statistický úřad: *Míry zaměstnanosti, nezaměstnanosti a ekonomické aktivity – prosinec 2019* [online]. 2020 [cit. 2020-02-26]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cri/miry-zamestnanosti-nezamestnanosti-a-ekonomicke-aktivity-prosinec-2019>

⁹ ROJÍČEK, Marek, Vojtěch SPĚVÁČEK, Jan VEJMĚLEK, Eva ZAMRAZILOVÁ a Václav ŽDÁREK. Makroekonomická analýza: teorie a praxe. Praha: Grada Publishing, 2016. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-5858-9. s. 227.

¹⁰ Český statistický úřad: *Míry zaměstnanosti, nezaměstnanosti a ekonomické aktivity – prosinec 2019* [online]. 2020 [cit. 2020-02-26]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cri/miry-zamestnanosti-nezamestnanosti-a-ekonomicke-aktivity-prosinec-2019>

jakožto nezaměstnaní zaregistrovali a disponibilní pracovní síly, zahrnující veškeré jedince 15leté a starší, jež v průběhu referenčního týdne náležely mezi placené zaměstnané anebo zaměstnané ve vlastní organizaci.

ČSÚ vykazuje míru obecné nezaměstnanosti na podkladě speciálního šetření prováděného každé čtvrtletí označené Výběrové šetření pracovních sil (VŠPS): jako podíl nezaměstnaných podle Mezinárodní organizace práce (ILO) na celkovém počtu nezaměstnaných a zaměstnaných dle VŠPS.

V prosinci 2019 vykazovala obecná míra nezaměstnanosti 15–64letých hodnotu 2,0 % a meziročně se snížila o 0,1 %, kdy u mužů vykazovala hodnotu 1,8 % a u žen 2,4 %.¹¹

Za nezaměstnané jsou na základě vymezení ILO pokládány osoby, které: v hodnotícím období neměly žádné zaměstnání, neodpracovaly ani hodinu za mzdu anebo odměnu a aktivně vyhledávaly práci, do níž by byly schopny nastoupit nejdéle do čtrnácti dnů.

Na podkladě ILO nejsou jako nezaměstnaní hodnoceni ti, kteří sice náleží mezi evidované uchazeče, avšak nevyhledají si aktivně práci. Ve VŠPS z tohoto důvodu patří do skupiny ekonomicky neaktivních. Formou aktivního vyhledání práce se chápe: vyhledávání pomocí úřadu práce anebo privátní zprostředkovatelny práce, vyhledávání práce bezprostředně v organizacích, užívání inzerce, uskutečňování kroků ke zřízení vlastní firmy, předložení žádosti o pracovní povolení i licence, vyhledání zaměstnání odlišným způsobem.¹²

VŠPS se neorientuje jen na nezaměstnanost, nýbrž se věnuje ekonomické aktivitě obyvatel z mnoha hledisek. Realizuje se plynule v náhodně zvoleném vzorku domácností. Tato metodika koresponduje s definicemi Mezinárodní organizace práce (ILO) i metodickým návrhem Eurostatu. VŠPS je uskutečňováno za NUTS 3, NUTS 2 i ČR.

Poněvadž MPSV i ČSÚ uveřejňovaly výsledky dvou odlišných šetření o nezaměstnanosti, způsobovalo to případnou substituci těchto čísel. V současnosti

¹¹Český statistický úřad: *Míry zaměstnanosti, nezaměstnanosti a ekonomické aktivity – prosinec 2019* [online]. 2020 [cit. 2020-02-26]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cri/miry-zamestnanosti-nezamestnanosti-a-ekonomicke-aktivity-prosinec-2019>

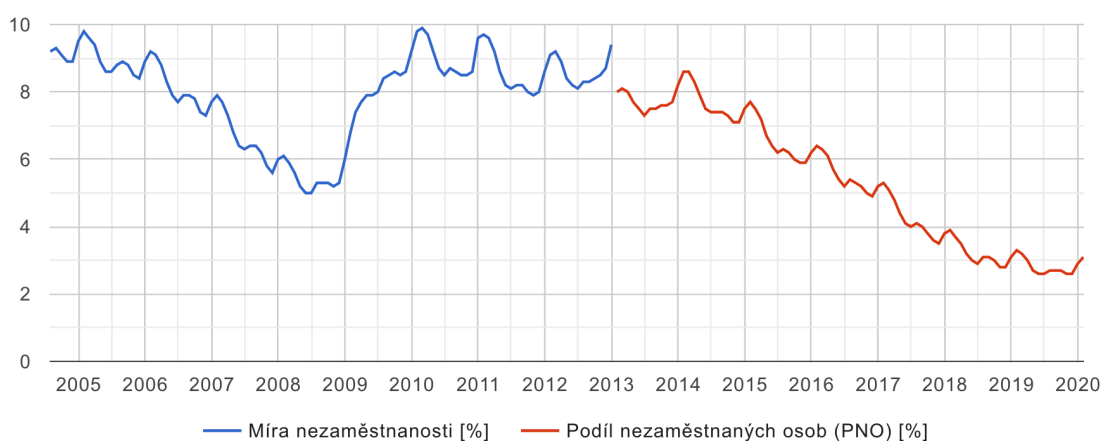
¹² SVOBODOVÁ, RNDr. Hana, Ph.D. Trh práce ČR. <https://is.muni.cz> [online]. 2013 [cit. 2020-02-02]. Dostupné z: <https://is.muni.cz/do/rect/el/estud/pedf/js13/geograf/web/pages/03-trh-prace.html>

budou oba indikátory podobné. Nový indikátor substituující míru registrované nezaměstnanosti byl nazván podíl nezaměstnaných osob v obyvatelstvu ve věku 15-64 let.

Pro pozorování vývoje nového indikátoru bude regresivně dopočtena časová řada od r. 2005 do úrovně okresů, jelikož nový indikátor disponuje kvůli rozdílné definici zřetelně jinou úrovní a je proto s předešlým indikátorem neporovnatelný.¹³

Vývoj nezaměstnanosti v ČR zobrazující oba zmiňované ukazatele je zobrazen v následujícím grafu.

Obrázek 1: Vývoj nezaměstnanosti v celé ČR od 1. 7. 2004 do 31. 1. 2020



Zdroj: MPSV, online, cit. 2020-02-26¹⁴

V grafu je jednak viditelná změna metodiky a dále z něj můžeme vysledovat míru poklesu podílu nezaměstnaných osob, ke kterému v posledních letech dochází. Zatímco v počátku roku 2014 dosahoval podíl nezaměstnaných osob v celé ČR 8,6 %, v lednu

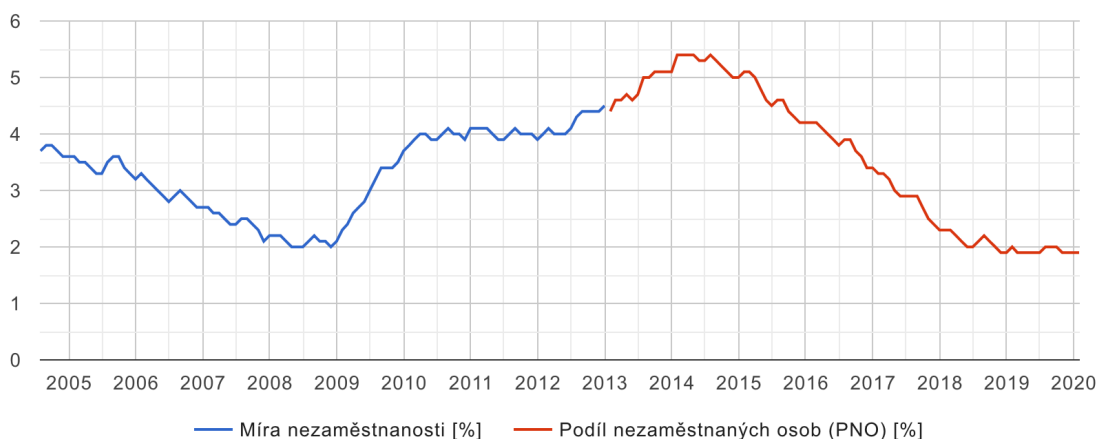
¹³ SVOBODOVÁ, RNDr. Hana, Ph.D. Trh práce ČR. <https://is.muni.cz> [online]. 2013 [cit. 2020-02-02]. Dostupné z: <https://is.muni.cz/do/rect/el/estud/pdf/js13/geograf/web/pages/03-trh-prace.html>

¹⁴ Uchazeči a volná místa. In: *Ministerstvo práce a sociálních věcí: Uchazeči a volná místa (od 1. 7. 2004) v celé ČR* [online]. 2020 [cit. 2020-02-26]. Dostupné z: <https://www.mpsv.cz/web/cz/uchazeci-a-volna-mista-od-1-7-2004>

2020 činil tento podíl 3,1 %, kdy nejnižší hodnotu v posledních 15 letech (2,6 %) vykázal v říjnu a listopadu 2019.

Nejnižší míru nezaměstnanosti z celé ČR vykazuje již dlouhodobě hlavní město Praha.

Obrázek 2: Vývoj nezaměstnanosti v hlavním městě Praha od 1. 7. 2004 do 31. 1. 2020



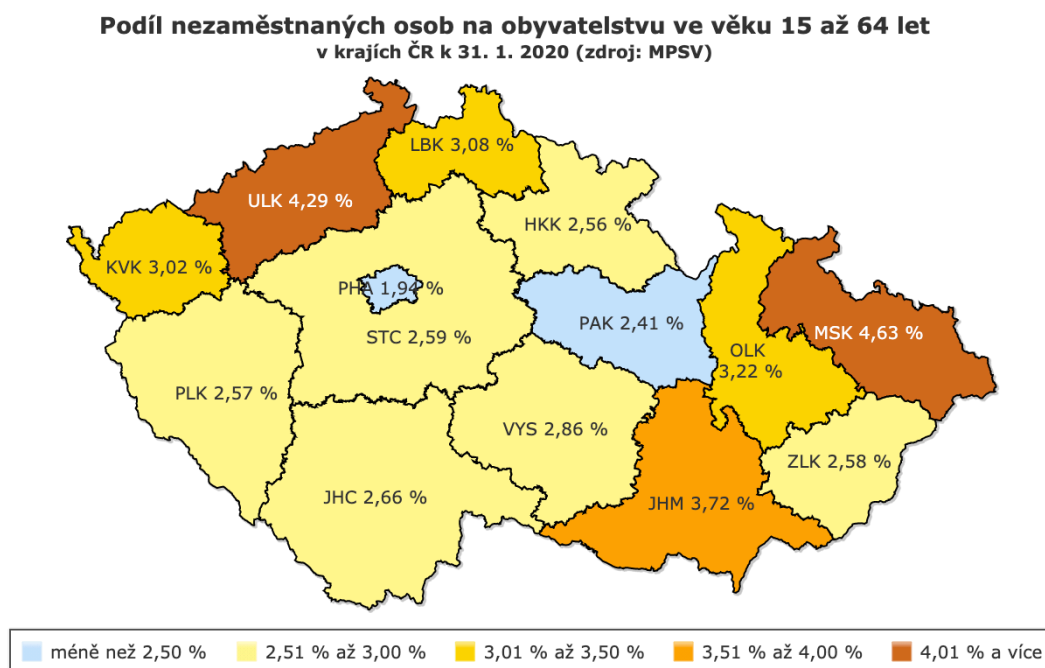
Zdroj: MPSV, online, cit. 2020-02-26¹⁵

Z grafu je patrné, že v porovnání s celou ČR činil podíl nezaměstnaných osob v Praze v roce 2014 pouze 5,4 % a v lednu 2020 dokonce jen 1,9 %. Na rozdíl od výsledků celé ČR, kdy tento podíl vykázal mezi listopadem 2019 a lednem 2020 nárůst o 0,5 %, zůstává i v tomto období podíl nezaměstnaných osob v Praze stabilně na 1,9 %.

Celkový přehled o podílu nezaměstnaných osob na obyvatelstvu ve věku 15–64 let v jednotlivých krajích ČR ke konci ledna 2020 můžeme vyčíst z následujícího obrázku.

¹⁵ Uchazeči a volná místa. In: *Ministerstvo práce a sociálních věcí: Uchazeči a volná místa (od 1. 7. 2004) v celé ČR* [online]. 2020 [cit. 2020-02-26]. Dostupné z: <https://www.mpsv.cz/web/cz/uchazeci-a-volna-mista-od-1-7-2004>

Obrázek 3: Podíl nezaměstnaných osob na obyvatelstvu ve věku 15–64 let



Zdroj: ČSÚ, online, cit. 2020-02-26¹⁶

Nejnižší nezaměstnanost byla v lednu 2020 v hlavním městě Praha (1,9 %), následovaná Pardubickým krajem (2,41 %) a naopak nejvyšší nezaměstnanost zaznamenaly kraje Moravskoslezský (4,63 %) a Ústecký (4,29 %).

1.2 DYNAMIKA TRHU PRÁCE V ČR

Ve skutečném hospodářském životě mají pracovní síly odlišné schopnosti i různé preference a velice nesourodé jsou i dílčí druhy prací. Současně se nevyskytuje ideální tok informací o poptávce organizací po práci a o nabízené práci pracovníky. Defektní je rovněž geografická mobilita pracovníků. Veškeré tyto okolnosti směřují k tomu, že vyhledání adekvátní práce, jak na straně organizací, tak i na straně pracovníků, si žádá

¹⁶ Podíl nezaměstnaných osob na obyvatelstvu ve věku 15–64 let v krajích ČR k 31. 1. 2020. In: *Český statistický úřad* [online]. 2020, 17. 02. 2020 [cit. 2020-02-26]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xc/mapa-podil-kraje>

ve skutečném životě čas. Povstávají tak komplikované dynamické souvislosti, kdy vzniká přechod mezi zaměstnanými pracovníky, nezaměstnanými pracovníky a osobami mimo pracovní sílu.¹⁷

Dynamika trhu práce vyjadřující fluktuace mezi zaměstnaností, nezaměstnaností a neaktivitou, vymezuje nezaměstnanost i její chování v průběhu ekonomického cyklu.

Trh je popisován vstupem nových pracovníků a uvolněním současných, což je fluktuace mezi zaměstnaností a nezaměstnaností, respektive rozdílností pracovníků vyhledávající práci a nabídkou pracovních míst organizacemi, kombinované s rigidností mezd i implicitními a explicitními výdaji na přijetí pracovníka anebo nezaměstnaného na vyhledání místa. Z tohoto důvodu se může na trhu vyskytovat nerovnováha, jež nemá pouze dobrovolnou povahu, respektive neuspokojivou poptávku. Okolnost na pracovním trhu v tomto postoji je synteticky formulována prostřednictvím tzv. Beveridgeovy křivky. Beveridgeova křivka představuje syntetické vyjádření spojující kvantum volných pracovních míst v národním hospodářství a míru nezaměstnanosti. Search modely dovolují analyzovat dění na pracovním trhu a nalézat odpověď na otázky spjaté s hospodářským cyklem, podporami v nezaměstnanosti, ochranou pracovníků, imigrací atd.

Na transformace nezaměstnanosti, vyskytují-li se k tomu příčiny, je možno pak reagovat adekvátními prostředky hospodářské politiky ve vazbě na typy příčin těchto změn. Vyskytují se různorodá pojetí i metody rozložení toků se dvěma anebo třemi stavy na základě způsobu vyhledání nového pracovního místa.¹⁸

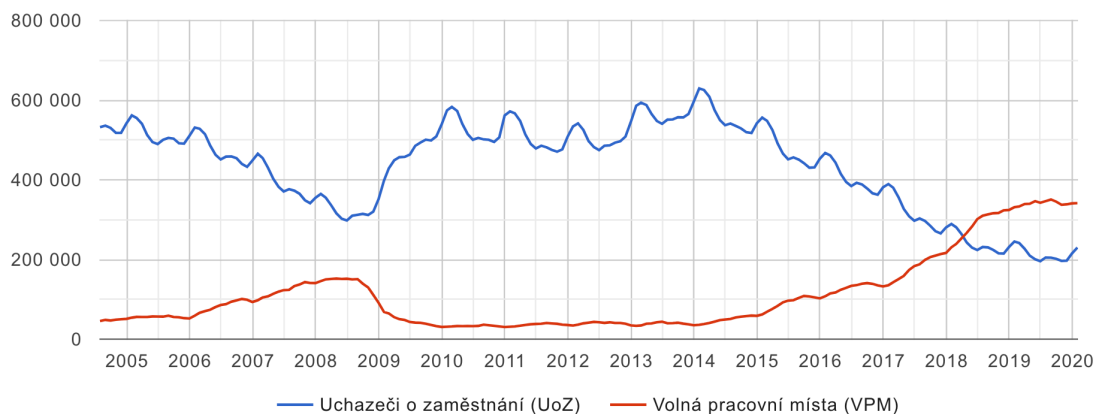
MPSV ČR přináší přehled o trhu práce také prostřednictvím informací o počtu uchazečů o zaměstnání (UoZ) a volných pracovních míst (VPM).

Vývoj těchto ukazatelů v rámci celé ČR je patrný z následujícího obrázku.

¹⁷ KUDRNA, Ing Leoš. Sociální problematika související s nezaměstnaností absolventů škol: (se zaměřením na strategie nezaměstnaných absolventů škol). Praha, 2006. Disertační práce. Česká zemědělská univerzita v Praze Fakulta Provozně Ekonomická. Vedoucí práce Prof. PhDr. Ing. Věra Maierová, CSc. s. 21.

¹⁸ ROJÍČEK, Marek, Vojtěch SPĚVÁČEK, Jan VEJMĚLEK, Eva ZAMRAZILOVÁ a Václav ŽDÁREK. Makroekonomická analýza: teorie a praxe. Praha: Grada Publishing, 2016. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-5858-9. s. 239.

Obrázek 4: Vývoj počtu uchazečů o zaměstnání a volných pracovních míst v ČR od 1. 7. 2004 do 31. 1. 2020



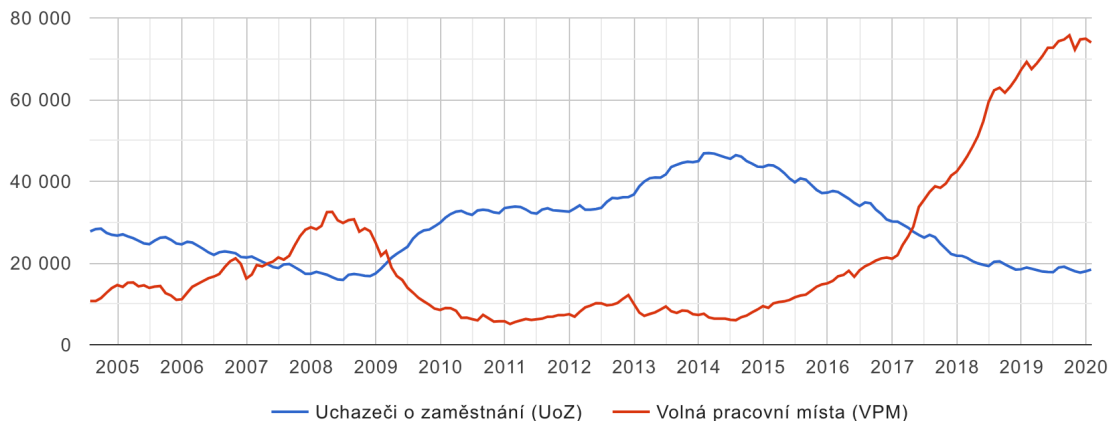
Zdroj: MPSV, online, cit. 2020-02-26¹⁹

Obdobně jako v grafu znázorňujícím vývoj nezaměstnanosti, i zde můžeme sledovat dopad doposud poslední celosvětové hospodářské krize, která vypukla v září 2008, na trh práce v ČR, který se projevil mimo jiné v poklesu volných pracovních míst a v rostoucím počtu uchazečů o zaměstnání. V první polovině roku 2018 došlo k vyrovnání počtu pracovníků vyhledávajících práci a nabídek pracovních míst organizacemi a v rámci celé ČR se tento poměr poprvé od roku 2005 obrátil ve prospěch UoZ.

Údaje na stránkách MPSV jsou přístupné veřejnosti a je možné je zobrazit až na úroveň jednotlivých okresů. Pro srovnání je níže uveden stejný graf s daty z hlavního města Prahy, ze kterého je zřejmý dramatictější nárůst disproporce mezi UoZ a VPM po druhé polovině roku 2017.

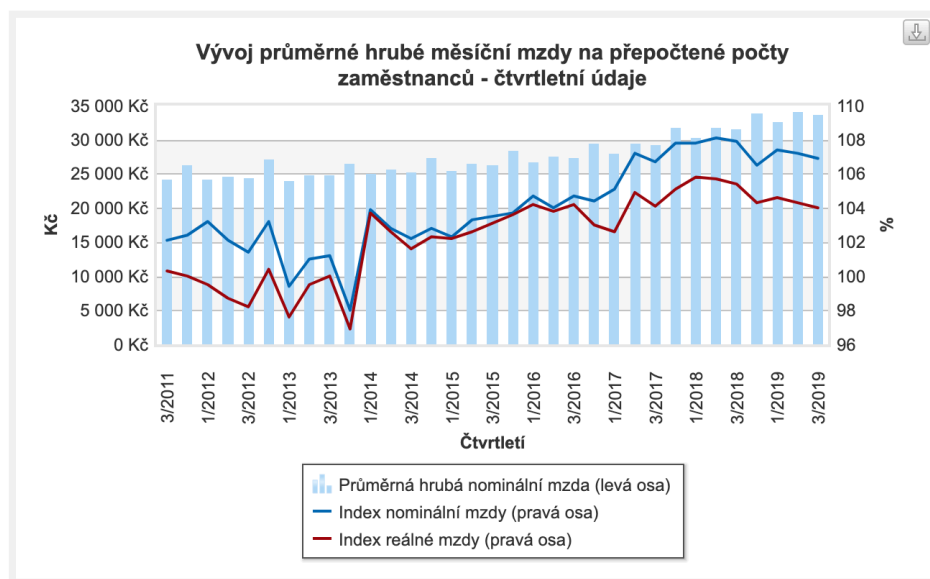
¹⁹ Uchazeči a volná místa. In: *Ministerstvo práce a sociálních věcí: Uchazeči a volná místa (od 1. 7. 2004) v celé ČR* [online]. 2020 [cit. 2020-02-26]. Dostupné z: <https://www.mpsv.cz/web/cz/uchazeci-a-volna-mista-od-1-7-2004>

Obrázek 5: Vývoj počtu uchazečů o zaměstnání a volných pracovních míst v hlavním městě Praha od 1. 7. 2004 do 31. 1. 2020



Zdroj: MPSV, online, cit. 2020-02-26²⁰

Obrázek 6: Vývoj průměrné měsíční mzdy od 3. čtvrtletí 2011 do 3. čtvrtletí 2019



Zdroj dat: [Veřejná databáze ČSÚ](#)

Zdroj: ČSÚ, online, cit. 2020-02-26²¹

²⁰ Uchazeči a volná místa. In: *Ministerstvo práce a sociálních věcí: Uchazeči a volná místa (od 1. 7. 2004) v celé ČR* [online]. 2020 [cit. 2020-02-26]. Dostupné z: <https://www.mpsv.cz/web/cz/uchazeci-a-volna-mista-od-1-7-2004>

²¹ Vývoj průměrné hrubé měsíční mzdy na přepočtené počty zaměstnanců – čtvrtletní údaje. In: *Český statistický úřad: Mzdy a náklady práce* [online]. 2019 [cit. 2020-02-26]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/prace_a_mzdy_prace

O dynamice trhu práce v České republice svědčí také růst průměrné hrubé nominální mzdy v České republice, který se v posledních 8 letech vyšplhal z částky 24107,- Kč na 33697,- Kč. Nárůst o 9590,- Kč představuje navýšení o 39,78 %.

Index nominální mzdy, tedy výše peněžité odměny, dosáhl meziročního růstu 6,9 %, zatímco index reálné mzdy, tedy index nominálních mezd dělený indexem spotřebitelských cen (životních nákladů), rostl meziročně o 4,0 %.

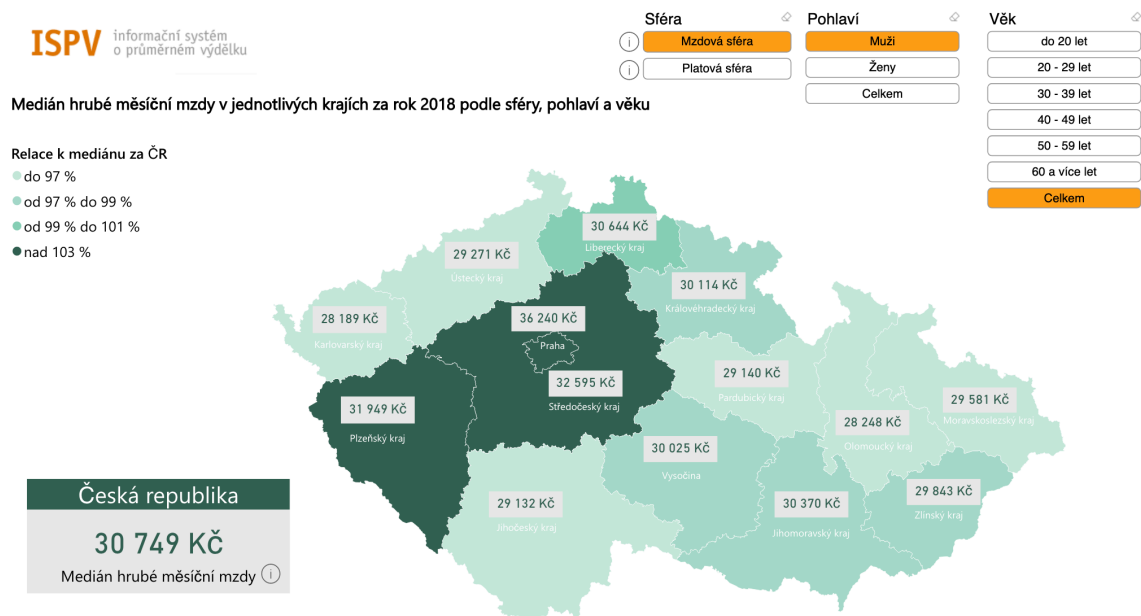
Podrobnější data o vývoji mezd a platů v ČR poskytuje také Informační systém o průměrném výdělku (ISPV).

Ze zprávy obsahující výsledky za 3. čtvrtletí 2019 vyplývá, že v tomto období vzrostla meziročně jak hrubá měsíční mzda ve mzdové sféře, tak také hrubý měsíční plat v platové sféře. Medián (hodnota uprostřed vzestupně uspořádané řady měsíčních mezd) hrubé měsíční mzdy dosáhl výše 29545,- Kč, zatímco průměrná hrubá mzda činila 34894,- Kč. Naproti tomu medián hrubého měsíčního platu vykazoval hodnotu 36047,- Kč a průměrný hrubý měsíční plat v platové sféře 37457,- Kč. Vyšší rozdíl mezi průměrem a mediánem mzdy ve mzdové sféře (5349,- Kč / měsíc) oproti platové sféře (1410,- Kč / měsíc) potvrzuje, že ve mzdové sféře existují větší rozdíly mezi příjmy jednotlivých zaměstnanců.²²

Často diskutovaným tématem je také rozdílná výše odměňování mužů a žen. Situaci na trhu práce v ČR nám přiblíží následující 2 obrázky.

²² Trexima, spol. s r.o. Informační systém o průměrném výdělku: 3. čtvrtletí 2019. In: *MPSV: Informační systém o průměrném výdělku (ISPV)* [online]. 2019 [cit. 2020-02-26]. Dostupné z: https://www.mpsv.cz/documents/20142/636498/ISPV_193.pdf/57ad116d-680c-3fb4-76d5-104242111208

Obrázek 7: Medián hrubé měsíční mzdy v jednotlivých krajích za rok 2018 - Mzdová sféra – muži

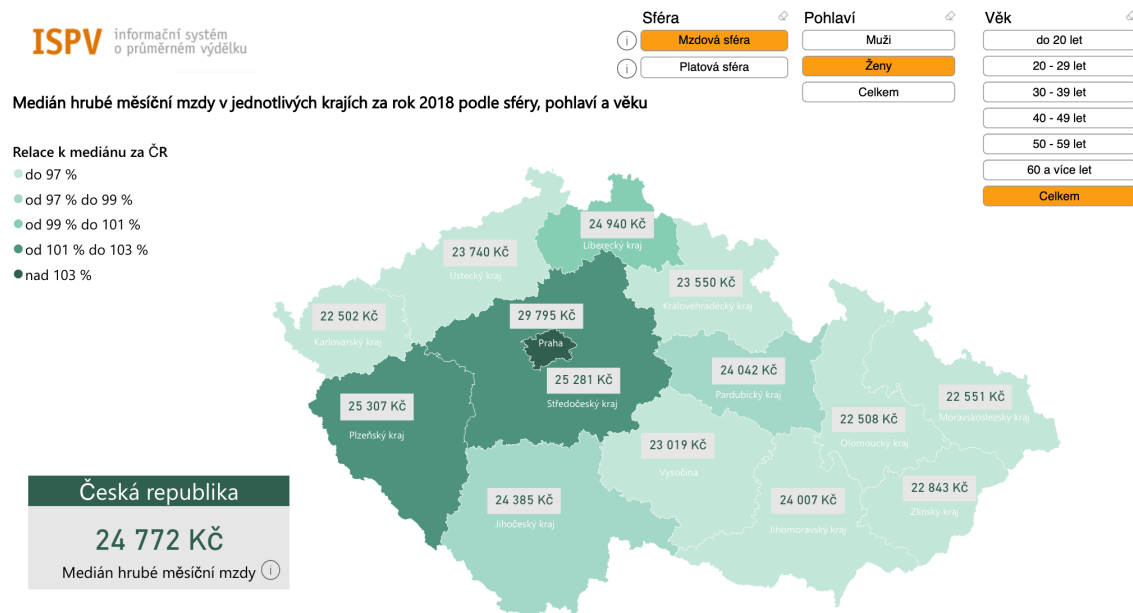


Zdroj: ISPV, online, cit. 2020-02-26²³

Medián hrubé měsíční mzdy v ČR v roce 2018 činil ve mzdové sféře u mužů 30749,- Kč. Data dostupná tamtéž vykazují hodnotu mediánu hrubého měsíčního platu mužů v platové sféře 36696,- Kč.

²³ Medián hrubé měsíční mzdy v jednotlivých krajích za rok 2018 podle sféry, pohlaví a věku. In: *Informační systém o průměrném výdělku: Interaktivní výsledky* [online]. 2019, 2019 [cit. 2020-02-26]. Dostupné z: <https://app.powerbi.com/view?r=eyJrIjojZjNIMDY4MjctOWY4ZS00OTk1LWE5OTktYjgwZDYxYzk5YjI1IiwidCI6ImM5ZmU1YTU4LTE0OTQtNDU3Zi04ZTQ2LTE1Njg5OTkzMExZCIsImMiOiJh9>

Obrázek 8: Medián hrubé měsíční mzdy v jednotlivých krajích za rok 2018 - Mzdová sféra – ženy



Zdroj: ISPV, online, cit. 2020-02-26²⁴

Medián hrubé měsíční mzdy v ČR v roce 2018 činil ve mzdové sféře u žen 24772,- Kč. Z dat dostupných tamtéž lze vyčíst průměrný měsíční plat žen v platové sféře 31561,- Kč.

Z výše uvedených údajů vyplývá že jak ve mzdové, tak také v platové sféře jsou muži v České republice obvykle placeni lépe než ženy.

Tato kapitola představila základní pojmy trhu práce, věnovala se nezaměstnanosti a jejímu vývoji a dotkla se také oblasti vývoje mezd a platů.

V navazující kapitole se zaměřím na základní přístupy k řízení lidských zdrojů v podmínkách nadnárodní společnosti.

²⁴ Medián hrubé měsíční mzdy v jednotlivých krajích za rok 2018 podle sféry, pohlaví a věku. In: *Informační systém o průměrném výděлку: Interaktivní výsledky* [online]. 2019, 2019 [cit. 2020-02-26]. Dostupné z: <https://app.powerbi.com/view?r=eyJrIjojZjNIMDY4MjctOWY4ZS00OTk1LWE5OTktYjgwZDYxYzk5YjI1IiwidCI6ImM5ZmU1YTU4LTE0OTQtNDU3Zi04ZTQ2LWU1Njg5OTkzMExZCIsImMiOiJh9>

2 ZÁKLADNÍ PŘÍSTUPY K ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ V PODMÍNKÁCH NADNÁRODNÍ SPOLEČNOSTI

Vedení lidských zdrojů je totožně jakožto ostatní manažerské disciplíny těsně napojeno na dané prostředí, jež je formováno, ovlivňováno i tvořeno lidmi a jejich aktivitami. Vedení lidských zdrojů de facto z tohoto prostředí povstává a je jím vymezováno. Vyvinulo se a rozvíjelo se jakožto reakce na požadavek konkrétních zájmových skupin jedinců, kteří vlastní záměrnou aktivitou směřují k nabytí jakéhosi výsledného stavu, ať již materiálního anebo nemateriálního charakteru. Reálná, určitá podoba řízení lidských zdrojů je tudíž bezprostředně derivována od určitého prostředí, v němž je realizováno. Okolnosti, záměry i potřeby zájmové skupiny jedinců stanovují, jaké procesy i prostředky personalistiky budou využity, v jaké výši i rozsahu a v jakém časovém uspořádání, popřípadě zda budou vůbec užity. Je tudíž důležité si uvědomit, v jakém prostředí se aktivity personální práce mají realizovat a k jakým závěrům i výsledným situacím mají směřovat.

Rolí řízení lidských zdrojů je rovněž poskytovat konkrétní soubor procesů, systémů, nástrojů, které mohou přispět k nabytí vymezených cílů organizace. Nicméně v každém případě by tato nabídka měla být vytvořena na podkladě posouzení, nakolik je skutečná, vhodná i účinná pro záměr naplnění požadovaných cílů. Z tohoto důvodu je pro personalistu velmi podstatné anebo spíše přímo nutné, aby měl znalost o strategických cílech organizace a dovedl současně i zjistit a porozumět okolnosti a prostředí, tudíž i pracovnímu trhu, v němž se organizace nalézá a do kterého je zasázena i jeho personalistická úloha.²⁵

V dnešním globálním podnikatelském prostředí je podstatný nejenom strategický, avšak taktéž mezinárodní formát řízení lidských zdrojů. Mezinárodní vedení lidských zdrojů (International Human Resource Management – IHRM) pojímá oblast vedení i řízení lidí v multinacionálních organizacích, jejichž aktivita se odehrává v zahraničních dceřiných organizacích vedených i podporovaných domácí mateřskou organizací.²⁶

²⁵ DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. Řízení lidských zdrojů. V Praze: C. H. Beck, 2012. Beckova edice ekonomie. ISBN 9788074003479. s. 63.

²⁶ ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání. Praha: Grada, 2007. ISBN 9788024714073. s. 183.

IHRM se zabývá především řízením i vedením zaměstnanců domácí mateřské organizace, tzv. expatriantů, odesílaných za prací manažerů anebo specialistů do zahraničních dceřiných společností, kde spolu působí se zaměstnanci třetích zemí i lokálními zaměstnanci.²⁷

Jedná se o řízení i vedení národnostně různorodé pracovní síly v národnostně i kulturně rozdílném prostředí,²⁸ což souvisí samozřejmě s pokračující globalizací ekonomiky, kdy neustále více organizací realizuje podnikatelskou činnost i hospodaří po celém světě, a z tohoto důvodu stále více organizací vyžaduje schopné i motivované lidi pracovat v rozdílných lokalitách světa.²⁹

Postoj multinacionální organizace k vedení i řízení lidí je závislý na multikulturním prostředí, kdy v multinacionální organizaci působí lidé pocházející z odchylných národních kultur, a geografickou separací organizačních jednotek, kdy multinacionální organizace zakládá místní pobočky anebo oblastní centrály v mnoha zemích s rozdílnými politickými, právními, ekonomickými, sociálními, kulturními, přírodními i jinými předpoklady podnikání i hospodaření.³⁰ Tyto odchylnosti plynoucí z mezinárodních souvislostí řízení lidských zdrojů směřují multinacionální organizace k prosazování rozdílných strategií lidských zdrojů, jež vytyčují zásady i postupy ve vedení i řízení lidí zaměstnaných v zahraničí a míří ke splnění různých konkurenčních strategií multinacionálních organizací.³¹

Nabytí harmonie mezi strategií lidských zdrojů, konkurenční strategií, principy i postupy ve vedení lidských zdrojů a rozhodujícím okolím organizace je primární podmínkou úspěchu multinacionální organizace na globálním trhu, to představuje nabytí dlouhodobé prosperity i stálé konkurenceschopnosti v předpokladech globální konkurence. Výsledkem spojování strategické a mezinárodní souvislosti ve vedení lidských zdrojů v multinacionálních organizacích je slučování

²⁷ ŠIKÝŘ, Martin. Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů. Praha: Grada, 2014. Manažer. ISBN 9788024752129. s. 49-50.

²⁸ KOUBEK, Josef. Personální práce v malých podnicích. 2. přepr. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2003. ISBN 9788024706023. s. 84.

²⁹ DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. Řízení lidských zdrojů. V Praze: C. H. Beck, 2012. Beckova edice ekonomie. ISBN 9788074003479. s. 443.

³⁰ DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. Řízení lidských zdrojů. V Praze: C. H. Beck, 2012. Beckova edice ekonomie. ISBN 9788074003479. s. 444.

³¹ ŠTRACH, Pavel. Mezinárodní management. Praha: Grada, 2009. Expert (Grada). ISBN 9788024729879. s. 78-80.

teorie strategického vedení lidských zdrojů s teorií mezinárodního vedení lidských zdrojů, jež se stávají teoretickým základem pro zjišťování souvislostí mezi vedením lidských zdrojů a výkonem organizace a pro vysvětlování přínosu vedení lidských zdrojů pro organizaci.³²

2.1 DŮLEŽITOST LIDSKÝCH ZDROJŮ A VEDENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Současná koncepce vedení lidských zdrojů připisuje lidským zdrojům, tedy lidem i vedení lidských zdrojů, tudíž vedení a řízení lidí, specifický význam, když pokládá lidské zdroje za nejpodstatnější zdroj organizace a vedení lidských zdrojů za nejpodstatnější sféru řízení organizace.³³

Rozhodující významnost lidských zdrojů pro úspěch organizace je nezpochybnitelná. Každá organizace vyžaduje adekvátní množství schopných i motivovaných lidí, protože schopnosti i motivace lidí, tedy způsobilost i ochota zastávat ujednanou práci, vymezují výkonnost lidí, tudíž výsledek práce i jednání, která determinuje výkonnost organizace odrážející se ve výsledku podnikání i hospodaření. Každá organizace přirozeně vyžaduje i odlišné zdroje, kupříkladu materiální, finanční anebo informační,³⁴ pochopitelně bez lidí, kteří rozhodují o používání veškerých ostatních zdrojů a usměrňují výsledky organizace, toho mnoho žádná organizace nedovede, neboť ani jedna organizace si nemůže počínat lépe nežli její zaměstnanci.³⁵

³² ŠIKÝŘ, Martin. Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů. Praha: Grada, 2014. Manažer. ISBN 9788024752129. s. 49-50.

³³ ŠIKÝŘ, Martin. Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů. Praha: Grada, 2014. Manažer. ISBN 9788024752129. s. 53.

³⁴ KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 9788072611683. s. 17.

³⁵ ŠIKÝŘ, Martin. Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů. Praha: Grada, 2014. Manažer. ISBN 9788024752129. s. 53.

2.2 MEZINÁRODNÍ ZAJIŠŤOVÁNÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Zajišťování lidských zdrojů v mezinárodní organizaci představuje zajišťování lidí, jež mezinárodní organizace musí mít ve vlastní centrále a ve vlastních dceřiných společnostech, především zajišťování vedoucích, odborných i technických pracovníků. Zajišťování vedoucích pracovníků, manažerů, se odehrává s užitím procesů řízení talentů.

Nadnárodní organizace stále více vyžadují velice kvalifikované, velice flexibilní i velice mobilní zaměstnance, kteří mohou dosahovat žádaných výsledků, mnohdy v nesnadných podmínkách.

Paik a Ando (2011) na podkladě svého šetření sdělili: Aby nadnárodní organizace mohly účinně integrovat i koordinovat činnosti vlastních zahraničních poboček, musí zachovat vysokou úroveň kontroly ze strany centrály. Centrály nadnárodních organizací chtějí, aby zahraniční pobočky vystupovaly jakožto zástupci ústředí. V této situaci nadnárodní organizace mají sklon osazovat zahraniční pobočky manažery, kteří rozumí i akceptují pokyny centrály. Avšak Paik a Ando rovněž udali, že tento postup se může vyvíjet tak, že se nadnárodní organizace započnou více opírat o lokální pracovníky, což se pojí s tím, že se centrály nadnárodních organizací lépe naučí integrovat činnosti zahraničních poboček k nabývání globálních cílů. Centrály nadnárodních organizací se lépe seznámí s místními podmínkami, naučí se místní postupy a započnou více navazovat vztahy s místními dodavateli i najímat místní zaměstnance.³⁶

Čtyři druhy orientací mezinárodních organizací, jež vymezil Perlmutter (1969), mohou směřovat k následujícím odchylným postojům k volbě zaměstnanců:

- Etnocentrická orientace – podstatná rozhodnutí jsou schvalována na centrále a dceřiné společnosti disponují nízkou úrovní autonomie. Dceřiné organizace budou nejspíše vedeny pracovníky z mateřské organizace, to značí expatrianty. To zlepšuje možnost centrály kontrolovat činnosti dceřiných společností, avšak zároveň to utváří potíže ve formě komplikovaného vedení expatriantů i pravděpodobné frustrace místních pracovníků.

³⁶ ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7. s. 545.

- Polycentrická orientace – centrála chápe dceřiné společnosti jakožto samostatné subjekty a uděluje jim vysokou úroveň autonomie. Dceřiné organizace jsou zpravidla vedeny místními pracovníky, což zabezpečuje určitou kontinuitu (expatrianti přicházejí i odcházejí) a redukuje jisté komplikace s užíváním expatriantů, počítaje toho, že by mohli být expatrianti dražší. Podle názorů Dowlinga (2008) to ale může separovat pracovníky centrály od různorodých zahraničních dceřiných organizací. Důsledkem může být, že se nadnárodní organizace stane federací svrchovaných národních jednotek s minimálními vazbami na centrálu organizace.
- Regiocentrická orientace – dceřiné organizace jsou propojené i vedené regionální centrálou. Politiky zajišťování lidských zdrojů v regionech mohou korespondovat s politikami nadnárodních organizací s polycentrickou anebo geocentrickou orientací.
- Geocentrická orientace – centrála i dceřiné organizace jsou celosvětově sloučené a navzájem závislé. Výsledkem je utváření globální síly mezinárodních manažerů, kteří jakožto „globální manažeři“ mohou být umístěni v libovolné dceřiné organizaci. Mohou napomáhat rozvíjet mezinárodní globální perspektivu i zabezpečovat, že nadnárodní organizace funguje jakožto celosvětová organizace. Avšak utvářet i udržovat tým mezinárodních manažerů může být komplikované.³⁷

2.3 MEZINÁRODNÍ VEDENÍ TALENTŮ

Proces mezinárodního vedení talentů obstarává příliv i utváření zásobárny talentovaných lidí, jež mezinárodní organizace potřebuje. Tento proces obsahuje následující aktivity:

³⁷ ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7. s. 545.

Plánování talentů představuje určení toho, co se chápe pod pojetím talent, a determinování toho, kolik i jaký typ talentovaných lidí organizace potřebuje a bude vyžadovat.

Vymezením zásobárny talentů na podkladě plánování talentů se rozhoduje o formě zásobárny talentů. Vymezí se zdroj talentovaných lidí, jenž má organizace k dispozici z aspektu počtu, znalostí i dovedností. Karaevli a Hall (2003) sdělili, že v tomto hledisku dochází k jistému posunu, kdy se tvoří zásobárny talentovaných lidí s potenciálem vykonávat několik rolí. To substituuje konvenční plánování následnictvím, s jeho krátkodobou orientací na hledání náhrad za manažery, kteří odcházejí. Zásobárna talentů se tvoří zejména s užitím interních zdrojů, případně s užitím externích zdrojů. Vedení zásobárny talentů by nemělo být strnulé. Zásobárnu talentů je zapotřebí adaptovat proměňujícím se nárokům na talenty. Noví členové mohou být začleňováni a současní členové mohou být vyčleňováni, když nenaplňují vymezené požadavky.

Identifikováním talentů vně organizace na podkladě vymezení zásobárny talentů se hodnotí i rozhoduje, kteří ze současných pracovníků organizace disponují odbornou způsobilostí a rozvojovým potenciálem k tomu, aby mohli být umístěni do zásobárny talentů.

Získávání talentů představuje rozšiřování zásobárny talentů z externích zdrojů.

Řízení pracovní výkonnosti dovoluje pravidelně prověřovat pracovní výkonnost a osobní rozvoj členů zásobárny talentů a dává informace pro identifikování potřeb jejich vzdělávání i rozvoje.

Rozvoj manažerů i plánování kariéry tvoří pravidelné rozvíjení způsobilostí členů zásobárny talentů i plánování jejich kariéry.

Vyslání anebo povýšení – členové zásobárny talentů jsou odesíláni do centrály anebo, jakožto expatrianti, do zahraničních dceřiných organizací. Alternativně mohou být v centrále anebo dceřiné organizaci povýšeni. Odeslaní či povýšení jedinci setrvávají členy zásobárny talentů. Ve zcela rozvinutém systému vedení talentů se očekává, že zásobárna talentů bude primárním zdrojem pro obsazování rozhodujících rolí, avšak v některých situacích se vyslání anebo povýšení může týkat jednotlivců, kteří členy zásobárny talentů nejsou. V situaci, že v zásobárně talentů nejsou příhodní jedinci, může být naléhavé vyhledat talenty mimo organizaci.

K vykonání inventury talentů v organizaci mohou posloužit počítačové systémy vedení talentů, ačkoli tyto systémy nedovolují ukázat, jak talenty vést. McDonnell a Collings (2011) podotkli, že globální charakter nadnárodních organizací dělá z vedení talentů relativně komplexní záležitost.

A Mellahi a Collings (2010) definovali tři argumenty, proč globální vedení talentů častokrát nefunguje: (1) Manažeři dceřiných organizací mohou předpokládat, že je v jejich prospěchu si nejlepší talenty zachovat, nežli je poskytovat centrále anebo jiným dceřiným organizacím. (2) Lidé, kteří v centrále rozhodují, nemusí mít pokaždé kompletní i přesné informace o dosažitelnosti talentů jinde v organizaci. (3) I když jsou jisté informace k dispozici, kvantum, rozdílnost a, pravděpodobně, nejistota přístupných údajů snižuje schopnost lidí v centrále zajišťovat efektivní vedení talentů v dceřiných organizacích.³⁸

2.4 PRINCIPY A METODY NEJLEPŠÍ PRAXE VE VEDENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Pojetí „nejlepší praxe“ čili „best practice“ znamená specifický postoj k vedení organizace vytvořený na přesvědčení, že se vyskytuje jakýsi souhrn dokonalých anebo dokonalejších principů i postupů v řízení organizace, jež mohou vést k lepší výkonnosti organizace.³⁹ Určitým nedostatkem a současně pravděpodobnou předností tohoto postoje k vedení organizace je fakt, že se nevyskytuje žádná shoda na tom, co přesně vytváří uvedený soubor dokonalých anebo dokonalejších principů a procesů v řízení organizace. Zároveň ovšem převažuje názor, že vliv těchto nejlepších principů i postupů ve vedení organizace je kumulativní, tzn. čím více a dokonalejších principů i procesů v řízení organizace se užije, tím lepší výkonnosti organizace dosáhne.⁴⁰

Jakožto „nejlepší praxe“ v řízení organizace jsou stanovovány principy a procesy prosazované v řízení nejlepších i nejúspěšnějších organizací fungujících

³⁸ ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7. s. 548.

³⁹ KOUBEK, Josef. Personální práce v malých podnicích. 2. přepr. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2003. ISBN 9788024706023. s. 16.

⁴⁰ ŠIKÝŘ, Martin. Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů. Praha: Grada, 2014. Manažer. ISBN 9788024752129. s. 82-84.

v porovnatelných podmínkách a sledujících porovnatelné cíle, jež evidentně míří k zlepšování výkonnosti organizace.⁴¹ Smyslem prosazování „best practice” ve vedení organizace je nabytí konstantního zlepšování výkonnosti vlastní organizace způsobem kritického přejímání strategických i systémových principů a procesů v řízení odvětvově anebo regionálně nejlepších i nejúspěšnějších organizací.⁴²

Prostředkem prosazování „best practice” ve vedení organizace je „benchmarking”, to značí systematické hodnocení i komparace výkonnosti vlastní organizace s výkonností odvětvově anebo regionálně nejlepších i nejúspěšnějších organizací.⁴³ Obsahem musí být porozumět, proč jsou porovnatelné organizace lepší i úspěšnější, jak se staly nejlepšími i nejúspěšnějšími, a poté použít toto poznání ve shodě s vlastními předpoklady i požadavky k vlastnímu vylepšování. Prosazování „best practice” ve vedení organizace tak žádá, aby organizace:

- systematicky hodnotila vlastní principy a procesy v řízení a ztotožňovala se s těmi, jež mají největší vliv na její výkonnost,
- systematicky srovnávala vlastní principy a procesy v řízení s principy i procesy v řízení odvětvově anebo regionálně nejlepších i nejúspěšnějších organizací, jež prokazatelně nabývají nejlepší výkonnosti,
- systematicky prosazovala principy i procesy v řízení derivované z principů a procesů v řízení odvětvově anebo regionálně nejlepších i nejúspěšnějších organizací s cílem vlastního vylepšování k nabytí porovnatelné, lépe řečeno lepší výkonnosti.⁴⁴

Úspěšné přejímání i využívání principů a procesů „nejlepší praxe” ve vedení organizace si žádá, aby principy a procesy sloužící jakožto „best practice” naplňovaly určité předpoklady:

⁴¹ WAGNER, Jaroslav. Měření výkonnosti: jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti. Praha: Grada, 2009. Prosperita firmy. ISBN 9788024729244. s. 69.

⁴² ŠIKÝŘ, Martin. Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů. Praha: Grada, 2014. Manažer. ISBN 9788024752129. s. 82-84.

⁴³ DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů. Praha: C. H. Beck, 2004. ISBN 9788071794684. s. 6.

⁴⁴ ŠIKÝŘ, Martin. Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů. Praha: Grada, 2014. Manažer. ISBN 9788024752129. s. 82-84.

- Musí být ověřené praxí. Principy a procesy „best practice“ musí povstávat z obvyklé praxe, musí být osvědčené a využívané v obvyklých podmínkách odvětvově anebo regionálně nejlepších i nejúspěšnějších organizací.
- Musí prokazatelně mířit k lepší výkonnosti. Principy i procesy „best practice“ musí průkazně vylepšovat výkonnost odvětvově anebo regionálně nejlepších i nejúspěšnějších organizací, a to především cestou průkazně lepšího nabývání, používání i rozvíjení použitelných materiálních, peněžních, informačních i lidských zdrojů k získávání předpokládaných výsledků podnikatelské činnosti i hospodaření organizace. Patrně žádná organizace nezmění doposud využívané principy a procesy v řízení, pakliže nebude mít dostačující záruku, že uskutečněné změny povedou k průkazně lepší výkonnosti organizace. Otázkou samozřejmě je, jak dovést, že určitý princip nebo proces v řízení organizace povede k předpokládanému zlepšení výkonnosti organizace. To je otázka soustavného hodnocení a srovnávání účinku určitých principů i procesů v řízení organizace na výkonnost organizace.
- Musí být adaptovatelné. Principy a procesy „nejlepší praxe“ musí být využitelné v dalších organizacích, to značí, že musí být adaptovatelné podmínkám i požadavkům ostatních organizací. Hlavním pravidlem funkčního prosazování principů a procesů „best practice“ je efektivní adaptace podmínkám i požadavkům organizace. Z tohoto pravidla plyne, že účelem přejímání i prosazování principů a procesů „best practice“ fakticky není imitovat dílčí i nezávislé principy a procesy ve vedení organizace řešící aktuální problémy výkonnosti organizace, nýbrž naopak prosazovat koncepční i systémové principy a procesy v řízení organizace zabraňující problémům výkonnosti organizace a mířící k neustálému vylepšování výkonnosti organizace. Prosazování principů a procesů „best practice“ v řízení organizace musí být ve shodě s konkurenční strategií, se zřetelem na podnikatelské prostředí i ku prospěchu zainteresovaných stran organizace.
- Musí skýtat přijatelnou výši rizika. Principy a procesy „best practice“ musí organizaci poskytnout určitou jistotu. Jejich přejímání i využívání ve shodě s předpoklady i požadavky organizace nesmí směřovat k nepředpokládatelným i

nepříjatelným změnám výkonnosti organizace a k ohrožení konkurenceschopnosti i prosperity organizace.

- Musí být srozumitelné i osvojitelné. Principy a procesy „nejlepší praxe“ musí být dosažitelné i prosaditelné z aspektu schopností i motivace pracovníků organizace. Jejich přejímání i využívání ve shodě s předpoklady a nároky organizace očekává, že zaměstnanci mají nezbytné schopnosti a motivaci nutné k jejich porozumění i osvojení. Pakliže tomu tak není, musí organizace zajistit rozvoj žádaných schopností a nabývání žádoucí motivace pracovníků k porozumění, osvojení i prosazování přejímání principů a procesů „best practice“, v opačném případě celé snažení spjaté s jejich přejímáním ztrácí smysl.⁴⁵

Přejímání a využívání principů a procesů „best practice“ se pro četné organizace stává výzvou i příležitostí k nabytí předpokládaných cílů. Systematické hodnocení a srovnávání vlastních principů a procesů v řízení s principy a procesy v řízení odvětvově anebo regionálně nejlepších i nejúspěšnějších organizací a jejich funkční a efektivní přejímání a využívání ve shodě s předpoklady i požadavky organizace zpravidla vylepšuje schopnost nabývat, používat i rozvíjet použitelné zdroje, podobně jako schopnost zastávat činnosti v primárních, podpůrných a řídicích procesech, což organizaci poskytuje očekávané výsledky podnikatelské činnosti a hospodaření. Žádná organizace snažící se o nabytí dlouhodobé prosperity a stálé konkurenceschopnosti by z tohoto důvodu neměla ignorovat principy a procesy ve vedení odvětvově anebo regionálně nejlepších i nejúspěšnějších organizací.

V souvislosti s prosazováním principů a procesů „best practice“ též platí, že někdy je lehčí, rychlejší i levnější pozměňovat nežli vytvářet. Jinak řečeno, někdy je skutečně bezpečnější následovat cestu odvětvově anebo regionálně nejlepších i nejúspěšnějších, nežli se snažit nalézt vlastní způsob užití a řešení současných anebo případných příležitostí i hrozeb. Organizace může ušetřit mnoho námahy, času i peněz, pakliže přejímá a využívá principy a procesy „nejlepší praxe“ ve shodě s předpoklady a potřebami organizace a zároveň porozumí, proč jsou porovnatelné organizace lepší i úspěšnější, jak se jimi staly, a poté použije toto poznání ve shodě s předpoklady a potřebami organizace k vlastnímu vylepšování, může fakticky nabýt úrovně nejlepších i

⁴⁵ ŠIKÝŘ, Martin. Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů. Praha: Grada, 2014. Manažer. ISBN 9788024752129. s. 82-84.

nejúspěšnějších organizací. Přejímání a využívání principů a procesů „best practice” je jistou zárukou ideálně řízené organizace. V mnoha situacích dovoluje spolehlivější nabytí předpokládaných cílů organizace.⁴⁶

V textu následující kapitoly se budu věnovat tématu procesy řízení a managementu diverzity. Poukážu na osobnost manažera a jeho postavení v rámci organizace a na prostředí manažerské práce.

⁴⁶ ŠIKÝŘ, Martin. Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů. Praha: Grada, 2014. Manažer. ISBN 9788024752129. s. 82-84.

3 PROCESNÍ ŘÍZENÍ A DIVERZITY MANAGEMENT

Procesní řízení je takový styl řízení procesů ve firmě, jež klade důraz na ty procesy, které se zdůrazňují, opakují a odehrávají se napříč celým podnikem. Tento styl řízení boří hierarchii vytvořenou díky organizační struktuře, která jinak firmu člení na úseky, anebo útvary či oddělení a každá organizační jednotka zastupuje vlastní zodpovědnost, aktivity a procesy. Pakliže je však organizační struktura nadměrně funkčně orientovaná (tudíž i každá jednotka koná „pouze“ vlastní specializaci), mají zaměstnanci sklon tvořit překážky pro procesy (především komunikačního rázu i v předávání pracovní činnosti), které se odehrávají napříč celou společností. To má posléze pochopitelně nepříznivý dopad na výkonnost organizace jako celku.

Procesní řízení si klade jako prioritu proces, a to bez ohledu na strukturu organizace. Vyzdvihuje navíc zákazníka daného procesu (jak vnitřního, tak vnějšího) a jedince odpovídajícího za celkový průběh daného procesu (takzvaného vlastníka procesu). Vlastník procesu je přitom hodnocen na základě toho, jak kvalitně je sám zákazník konkrétního procesu obslužen. To současně tvoří jednoduché i přímé hodnocení efektivnosti – pakliže proces nepřináší takovouto hodnotu zákazníkům či dalším procesům, nemá nárok existovat.

V organizaci řízené „procesně“ se organizační struktura řídí těmi procesy, jež procházejí napříč podnikem. Celkový systém týkající se řízení tudíž co nejvíce podporuje procesy firmy. Tomu je přizpůsobena také odpovědnost zaměstnanců a rozdělení jejich jednotlivých pracovních úkonů i to, jak jsou zaměstnanci organizováni.

Uvedený procesní přístup napomáhá zkvalitnit především celkový přínos pro klienta (kupříkladu zrychlení příslušné dodávky) i pomáhá navýšit celkovou efektivnost společnosti (tak, že eliminuje zbytečně realizované procesy, anebo je minimálně zjednoduší). Své uplatnění má procesní řízení, jak jsem nastínil již i v textu výše, hlavně tam, kde se opakují shodné procesy (kupříkladu proces pro založení účtu v dané bance), avšak každý konkrétní proces má svého zákazníka a poskytuje mu určitou přidanou hodnotu.⁴⁷

⁴⁷ HORVÁTHOVÁ, Petra, Jiří BLÁHA a Andrea ČOPÍKOVÁ. Řízení lidských zdrojů: nové trendy. Praha: Management Press, 2016. ISBN 9788072614301. s. 177.

Procesy je možné změřit prostřednictvím určitých metrik (kvalita daných výstupů i další procesní metriky) a to je možné posléze promítnout i do motivačního systému zaměstnanců, jelikož, jak jsem také už uvedl, každý proces má svého vlastníka (daný pracovník je odpovědný za celý jemu připsaný průběh).

Procesní řízení má odpovídat kultuře podniku a jeho úspěch se odvíjí od osobní angažovanosti zaměstnance i zájmu, který je firmě projevován ze stran managementu společnosti.

Nutné však doplnit, že také procesní řízení má své limity. Veškeré procesy ve firmě nejsou opakovaného charakteru a ani se všechny neodehrávají napříč celou společností. Tudíž se ani procesní řízení nesmí přecenit a pojmout jako řešení pro všechno.⁴⁸

Z tohoto důvodu je vhodné, abych představil i tzv. „Diverzity management (Diversity Management)“, tj. koncept zvládání odlišností v prostředí práce, jež je nepochybně širším pojmem nežli diverzita, anebo různorodost. Navíc tento management klade rovné šance pro všechny, jak zdůrazňuje ve svém odborném textu například Mužáková (2014).

Je skutečností, že u pojmu diverzita a diverzity managementu se lze setkat s celým množstvím definic. Hubbard (2004) vymezil diverzity management v pojetí procesu plánování, dále organizování, řízení i v chápání podpory společenské různorodosti v zájmu přínosů pro výkonnost dané firmy. Bedrnová a Nový (2007) zase charakterizují management diverzity v pojetí systematického postupu, jež firmy užívají, pakliže pracují s různorodostí, a tu dokonce využívají také jako jejich strategickou výhodu. Egera et al. (2009) chápe diverzity management jako přístup, jež respektuje i zcela akceptuje rozmanitost i rozdílnost, jíž s sebou přináší sami lidé zastupující rozličné sociální skupiny i prostředí. Keil et al. (2007) zase prezentuje, že diverzity management je činná, vědomá strategická tvorba a jedná se o hodnotově zaměřený komunikační i řídicí proces orientovaný na budoucnost, jež tkví v akceptování a využití jistých

⁴⁸ MANAGEMENTMANIA.COM. Procesní řízení (Process-based management). <https://managementmania.com> [online]. 2019 [cit. 2020-02-04]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/procesni-rizeni>

odlišností i podobností v chápání potenciální hnací síly firmy. Takovýto proces ve firmě zajišťuje tzv. „přidanou hodnotu“.⁴⁹

Některé nadnárodní společnosti mají pro diverzity management dedikovanou speciální roli **Managera pro diverzitu a inkluzi**, který zastřešuje agendu spojenou s touto problematikou. K typickým činnostem pak patří zejména tvorba a implementace plánů dávající si za cíl podporu diverzity v rámci organizace či tvorba a aktivní podpora vzdělávacích a tréninkových programů pro zaměstnance, která primárně slouží k osvětě a lepšímu porozumění problémů spojených s inkluzí.

3.1 OSOBNOST MANAŽERA A JEHO POSTAVENÍ V RÁMCI ORGANIZACE

Úspěšnost, anebo neúspěšnost manažerů je v podstatě podmíněna i tím, jak jsou schopni naplnit potřeby zaměstnanců u dané řízené skupiny, jak se umí prosadit jako osobnosti v interpersonálních vztazích na daném pracovišti, ale také jak přiměřeně zvládají společenské stránky jejich řídicí funkce i společenské postavení vedoucího zaměstnance. Pakliže manažer neoplývá těmito osobnostními předpoklady, jež by mu umožňovaly správně vnímat potřeby, zájmy i postoje zaměstnanců pracovní skupiny i identifikovat žádoucí formy, jak je při řízení respektovat, a jež by mu současně ulehčovaly přirozeně prosadit řídicí rozhodnutí i přiměřeně zvládnout řídicí pravomoc, je obvykle neúspěšný, jelikož v dané skupině neoplývá dostatečnou autoritou, které je třeba.

Osobnost manažera je však jen jedním z nepostradatelných faktorů, jež ovlivňují úroveň jeho řídicí pracovní činnosti. Dohromady se zde uplatňují tyto primární faktory:

- osobnostní vlastnosti manažera,
- postoje i potřeby a osobní vlastnosti pracovníků jemu podřízené pracovní skupiny a profil dané skupiny,

⁴⁹ HORVÁTHOVÁ, Petra, Jiří BLÁHA a Andrea ČOPÍKOVÁ. Řízení lidských zdrojů: nové trendy. Praha: Management Press, 2016. ISBN 9788072614301. s. 177.

- zvláštnosti konkrétní firmy, její poslání, organizační struktura, ale také skladba výrobních úkolů a další,
- celkové ekonomické i společenské prostředí firmy.⁵⁰

Úspěšný manažer musí disponovat získanými i vrozenými vlastnostmi. Tudíž musí mít jednak osobnostní předpoklady, jež prezentují jeho vrozené vlastnosti, jednak také znalosti, jež získává díky studiu i praxi. Existuje mnoho vybraných vlastností i znalostí manažera. Je faktem, že s osobnostními předpoklady se však každý narodí a nelze je u převážné části případů nijak získat, anebo nastudovat, ale lze je nadále rozvíjet i zdokonalovat.

Manažer ale musí mít i odpovídající morální vlastnosti, jež se projevují také v jeho názoru na okolní svět i v jeho osobním morálním kodexu. K dalším podstatným prvkům u každé osobnosti patří ještě hodnotová orientace i charakter jedince.

Jakýkoliv manažer musí projevit dostatečnou autoritu, jež je podepřena o určité skupiny jeho vlastností, o ty vrozené i získané vlastnosti. Hloubka i rozsah těch získaných se různí s ohledem na postavení daného manažera v hierarchii společnosti, tudíž roli také sehrává, zda jde o manažera tzv. první linie, anebo vrcholového, přičemž neméně významné je zaměření organizace i úkoly a pravomoci, jež mu byly přiznány. Po manažerovi je vyžadováno, aby disponoval širokými teoretickými i odbornými znalostmi, potřebnými poznatky. Nehledě na danou úroveň v hierarchii řízení, anebo na zaměření organizace musí příslušný manažer disponovat hlavně znalostmi z oblasti managementu i vedení druhých. Obecně je možné říci, že čím vyšší je pozice manažera v rámci hierarchie společnosti, tím rozsáhlejší musí být i jeho poznatky ze sféry manažerského vzdělání i obecných teorií, i když na úkor znalostí odborných.

V rámci daných oborů je potřeba mít specifické jak technické a technologické znalosti, tak i jiné znalosti, v rámci různosti oborů je zapotřebí dále se vzdělávat kupříkladu v právu, anebo v oblasti komunikace. Mimo technické i manažerské znalosti i kompetenci musí vlastnit manažer kompetence také koncepční a ty lidské, humanitní. Určití autoři pojmají jako nejpodstatnější tři hlavní manažerské dovednosti, jimiž jsou dovednosti technicky zaměřené, koncepční a lidské. Další přístupy ovšem mimo výše uvedené

⁵⁰ PAUKNEROVÁ, Daniela. Psychologie pro ekonomy a manažery. 2., přeprac. a aktual. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. Manažer. ISBN 9788024717067. s. 214.

klíčové dovednosti tvrdí, že manažerovi nesmějí chybět také dovednosti analytické, rozhodovací, komunikační, a v jistých případech se ze sféry technických dovedností samostatně vylučují kompetence i dovednosti v práci s počítači či výpočetní technikou jako takovou. Tyto veškeré kompetence i dovednosti a také jejich míra aplikace se také různí s ohledem na umístění manažera v systému řízení.⁵¹

Manažerská teorie a praxe odlišují mezi pojmem řízení a souslovím tvůrčí vedení. Jako nositel řízení je pojímán manažer, mezitím co jako zástupce tvůrčího vedení je vnímán vůdce, tzv. lídr. Obvykle se užívá výrazů vůdcovství či tvůrčí vedení spolupracovníků. Méně obvyklé je už užití pojmů charismatické vedení, anebo lídrovské vedení. Metaforicky je vůdce obvykle přirovnáván k dirigentovi, kdy se kvalita orchestru odvíjí v maximální míře od dobrého dirigentského vedení. Je odhadováno, že až 80 % lídrů vděčí za vlastní růst zkušenostem a jen 20 % školení i studiu. Jedinci mají tendenci následovat osobu, která je podle jejich mínění schopna uspokojit jimi stanovené cíle. Úspěšný manažer v současné době svoji moc neodvozuje od jeho formálního postavení ve společnosti, ale od jeho osobního vlivu, který je určován těmito atributy:

- odbornou úroveň manažera,
- jeho znalostmi, zkušenostmi a dovednostmi, jež jsou užitečné i pro oblast jím řízených skutečností ve firmě a dotýkají se i pracovníků, které řídí,
- osobnostní úroveň manažera, zda je to osoba charismatická, jež vlastním vystupováním i zanícením umí motivovat podřízené pro danou věc, získat si jejich důvěru, ale také respekt a uznání, je jim vzorem pro následování.⁵²

Existuje řada dalších vlastností, jež má vedoucí dále mít. Je potřeba stručně upozornit nejméně ještě na dvě skutečnosti. Správný manažer se nezabývá většinou minulostí, nýbrž hledí zejména na budoucnost. Úspěch v managementu je neustále více dáván do kontextu s tím, jak manažer umí zapojit jemu svěřené zaměstnance do dění na daném úseku. I pro tento účel se nabízí celé množství jevových forem, jako třeba zmocňování, koučování, anebo například týmová práce. Vedení ostatních je prvkem sociálních vazeb

⁵¹ VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA. Podnikové řízení. Praha: Grada, 2013. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4642-5. s. 108-109.

⁵² PRUKNER, Vítězslav. Manažerské dovednosti: Osobnost manažera. <https://publi.cz/books/114/Cover.html> [online]. Olomouc: Univerzita Palackého, 2014 [cit. 2020-02-04]. Dostupné z: <https://publi.cz/books/114/01.html>

skupin, které se odehrávají v procesu pracovní činnosti. Manažer potřebuje takové pracovníky, jež jsou ochotni ho následovat a zase pracovní skupiny potřebují vhodného vedoucího. Zásadními aspekty pro vedení lidí jsou jistě řídicí hodnoty, také povaha úkolů, povaha vedeného týmu i klima organizace. Vést druhé znamená konat správné věci, mezitím co řídit znamená pouze činit věci správně. Současné firmy jsou v mnoha ohledech až moc řízené, ale přitom nedostatečně vedené, jelikož osoby nahoře se lépe orientují ve vytyčování principů a praktik, daných procedur nežli v tvorbě vize, která je strhující a všeobsažná. Jedná se o manažery, ne vůdce, kteří se zajímají o to, jak docílit lepšího výkonu a jak účinněji řídit vlastní systémy i struktury. Roku 1988 se konal široký průzkum (časopis Fortune) orientovaný na zjištění, kdo je efektivním vedoucím a jakými charakteristikami přitom oplývá. Bylo dotázáno až 206 respondentů, jež zastupovali funkci pro výkonného ředitele. Dvě třetiny z těchto účastníků šetření byly toho mínění, že k vůdcovství je potřeba jistého talentu, jež se však musí rozvíjet neustálým učením, výkonem ve vedoucích funkcích i delegováním pravomocí.

K sedmi hlavním charakteristikám úspěšného vůdce patří:

- jeho schopnost důvěřovat jemu podřízeným i delegovat podřízeným pravomoc,
- umí poskytnout představu týkající se budoucího rozvoje firmy i inspirovat pracovníky tak, aby se s takovouto představou identifikovali,
- v kritických chvílích zvládá lídr „velet“ skoro autoritativně (dokonce i ti, jež se zcela identifikují s participativním stylem jednání, musí již v krizových chvílích nekompromisně umět přikazovat),
- umí podstoupit riziko,
- je v oblasti svých aktivit zcela kompetentní a má úctu k zaměstnancům,
- usiluje o to, aby ve chvílích rozhodování byly dané názory rozporné,
- efektivní lídr je také schopen vidět i chápat celkové klíčové problémy. Má umět komplikované situace i problémy zjednodušit takovým způsobem, aby byly pochopitelné i proveditelné pro ostatní.⁵³

⁵³ PRUKNER, Vítězslav. Manažerské dovednosti: Osobnost manažera. <https://publi.cz/books/114/Cover.html> [online]. Olomouc: Univerzita Palackého, 2014 [cit. 2020-02-04]. Dostupné z: <https://publi.cz/books/114/01.html>

V dnešní době lze manažery ve firmě zařadit do jedné ze tří úrovní, a to na:

- vrcholový management neboli top management, jsou to manažeři, jež mají vliv a koordinují veškeré aktivity, přebírají odpovědnost za samotného vlastníka společnosti,
- dále střední management, tzv. middle management, spadá sem různorodá skupina řídicích zaměstnanců (vedoucí určitých útvarů, kupříkladu úseku ekonomického, personálního, technologického) a
- prvoliniový management, tzv. low management, kam spadají mistři, vedoucí daných dílen, oddělení i vedoucí pro pracovní týmy.⁵⁴

V hierarchickém uspořádání organizační struktury organizace je nejnižší postaveným vedoucím zaměstnancem ten, jenž zodpovídá za fungování základní pracovní skupiny, tj. skupiny na jednom pracovišti, jedné dílně apod. Není mu podřízen žádný jiný vedoucí pracovník, jen řadoví zaměstnanci. Rozrůzněnost činností, jež zastává jím vedená skupina, je poměrně malá. Ve vedoucí činnosti těchto vedoucích převládají jednotlivé odborné činnosti týkající se především konkretizace plánovaných úkolů, vyhodnocení výkonnosti a plynulé kontrole práce nebo výrobků. Náleží sem hlavně funkce mistra. Na základě lokálních podmínek může do této úrovně vedení náležet funkce předáka, směnového mistra, ale taktéž vedoucího referátu, oddělení apod.

Další úroveň řízení pojímá funkce, v nichž manažer zodpovídá za činnost většího úseku firmy anebo organizace. Přímě působí na hierarchicky nižší, jemu podřízené vedoucí zaměstnance. Rozrůzněnost činností, jež jsou rozčleněny mezi jím vedené pracovní skupiny, může být veliká. Vlastníkem této střední řídicí role je v zásadě každý vedoucí zaměstnanec mezi vedoucím zaměstnancem základní pracovní skupiny (mistrem) a vedoucím celistvé hospodářské organizace (ředitelem). Může se tudíž jednat o vrchního mistra, vedoucího provozu, vedoucího cechu až vedoucího výroby, ale rovněž kupříkladu vedoucího odboru, vedoucího úseku. Organizační i terminologická nejednoznačnost v této sféře je notná.

⁵⁴ PRUKNER, Vítězslav. Manažerské dovednosti: Osobnost manažera. <https://publi.cz/books/114/Cover.html> [online]. Olomouc: Univerzita Palackého, 2014 [cit. 2020-02-04]. Dostupné z: <https://publi.cz/books/114/01.html>

Vyšší úroveň řízení tvoří manažer, jenž má na starosti činnost celistvé firmy anebo organizace a zodpovídá za její chod. Přímou řídí skupiny zaměstnanců, kteří formují štáb anebo nejvyšší vedení hospodářské organizace (top management), společně s vedoucími některých vyjmutých odborných útvarů. V souvislosti k zaměstnancům, představenstvu i v souvislosti k širší veřejnosti zastupuje tento manažer organizaci, ať už ve sféře ekonomické, obchodní, technické, sociální anebo personální. Zastávání takovéto řídicí funkce klade velké nároky na jeho souhrnný osobnostní profil. Tyto nároky jsou v každém případě individualizované v konsekvenci specifických charakteristik každé organizace. Manažerem na tomto stupni je ředitel organizace, popřípadě ředitel závodu. Z velikosti i dosahu působení manažera v organizaci plynou nároky na jeho osobnost.⁵⁵

Předpokladem pro manažerskou práci je také autorita příslušného manažera. Primární podmínkou účinného vykonávání manažerské funkce je dále splnění nutných předpokladů k realizaci řídicí aktivity na konkrétní úrovni. Autorita manažera je složena ze souboru předpokladů jak vrozených, tak získaných. V rámci analýzy autority u manažerů lze hovořit o autoritě jednak formální a jednak neformální.

Formální autorita je autorita dána pozicí, kdy by byl do jeho funkce ustaven.⁵⁶

Ovšem neformální autorita je vytvořena vlastnostmi, schopnostmi i dovednostmi, pro něž se stává vedoucí zaměstnanec neformální autoritou pohledem jeho podřízených pracovníků, k čemuž potřebuje:

- odbornou způsobilost – odborné vědomosti týkající se předmětu podnikatelské činnosti, odborné schopnosti řídicí povahy, odborné vědomosti příbuzné oblasti,
- morální část autority – způsobilost jasně vymezovat „pravidla hry“, přesně je dodržovat, zjištěně je neměnit, podle potřeby vedoucího, schopnost dodržovat slovo,
- charisma manažera – zejména schopnost verbální i neverbální komunikace, image individuality, vyváženost orientace na vztahy i výkonnost v týmu.

⁵⁵ PAUKNEROVÁ, Daniela. Psychologie pro ekonomy a manažery. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. Management (Grada). ISBN 9788024738093. s. 208.

⁵⁶ PRUKNER, Vítězslav. Manažerské dovednosti: Osobnost manažera. <https://publi.cz/books/114/Cover.html> [online]. Olomouc: Univerzita Palackého, 2014 [cit. 2020-02-04]. Dostupné z: <https://publi.cz/books/114/01.html>

Všechny tyto dispozice pro vykonávání manažerské role vytváří čtyři primární modalita autority manažera: modalita mocenská, morální, odborná, charismatická.

Pro zastávání manažerské funkce je důležitý vyrovnaný souhrn všech čtyř modalit, jež formují autoritu manažera. Každý manažer si může učinit sebediagnostiku, aby zjistil, ve kterých z těchto modalit je silný a kde naopak má jisté rezervy. Dalším navazujícím cílem je stanovení postupu k odstranění těchto rezerv.⁵⁷

3.2 PROSTŘEDÍ MANAŽERSKÉ PRÁCE (FIREMNÍ KULTURA A EFEKTIVNÍ ŘÍZENÍ FIRMY)

Vlivem nepřetržitých přeměn ve společnosti, celosvětové ekonomické i finanční krize, souhrnnému bouřlivému až neuspořádanému prostředí nastávají rovněž změny v povaze manažerské činnosti a v požadavcích na manažery jakožto takové. Manažeři musí v současnosti řešit komplexní otázky v dynamickém prostředí, jež přináší jak vágnost, tak i hrozby. Podstatnými faktory, jež manažery v současné době ovlivňují, jsou dynamičnost prostředí i změn, globalizace, rozmach informačních technologií, vyšší četnosti změn, sociální vlivy, rozmach virtuálních organizací i hodnotových sítí, internacionalizace i mobilita pracovní síly. Někteří autoři, jako například Kotler i Caslione, mluví o přecházení od bouřlivého prostředí k chaosu, k čemuž pomáhá technologický rozvoj, informační revoluce, internetové klima, přesycení informacemi, nové technologie i inovace jako například sociální sítě, cloud computing, contextual computing, vizualizace, rozmach hyperkonkurence, vzrůstající síla spotřebitelů a mnohé jiné (Kotler, Caslione, 2009). Na tyto hlediska musí manažeři odpovídat, brát v reflexi vývoj všech faktorů, jež na organizaci mají vliv, a učit se novým technikám, jež směřují k růstu celé organizace. Musí být připraveni stále se adaptovat na změny. Manažeři musí utvářet sdílené ideje, rozvíjet kooperaci a delegovat pravomoci na vlastní

⁵⁷ PRUKNER, Vítězslav. Manažerské dovednosti: Osobnost manažera. <https://publi.cz/books/114/Cover.html> [online]. Olomouc: Univerzita Palackého, 2014 [cit. 2020-02-04]. Dostupné z: <https://publi.cz/books/114/01.html>

podřízené, vymezovat si srozumitelně definované priority a plánovat v celosvětovém kontextu.⁵⁸

3.2.1 Firemní kultura

Firemní kultura vystihuje jistý profil firmy, povšechnou atmosféru, vnitřní život usměrňující myšlení i jednání spolupracovníků firmy. Mohu rovněž hovořit o zvyklostech i rituálech používaných ve firmě, o hodnotách, jež se ukazují v obecných schématech chování i jednání veškerých zaměstnanců. Pakliže se toto jednání opakuje, potom se rychle utvoří vzorec jednání, jenž nemusí být záměrný, avšak během vytváření anebo přijímání pravidel organizační kultury hraje podstatnou funkci. Janoušek (2004) udává, že firemní kultura zobrazuje celkově sociálně-psychologický rozměr reality organizace, a tak napomáhá anebo brání uskutečnění nové firemní strategie. Někdy lze hovořit rovněž o firemním jednání (corporate behavior), jež je firemní kulturou usměrňováno anebo vymezováno. Pfeifer i Umlaufová (1993) sumarizují skutečnosti, jež náležejí do vymezení pojmu „firemní kultura“, jakožto soubor idejí, postojů i hodnot, v organizaci obecně sdílených a poměrně dlouhodobě udržovaných, a za podstatné pokládají, že se jedná o výsledek myšlení lidí, které je spjato taktéž s povahou vykonávané činnosti. Líčí taktéž základní normy firemní kultury jakožto projev lidských dispozic, myšlení i jednání, jež je podmínkou prosperity organizace. Je nezbytné rovněž vycházet z toho, že firemní kultura představuje kvalitativní veličinu, kterou je možno komplikovaně kvantifikovat anebo měřit, avšak je možné ji na základě zjevných projevů rozpoznat a dále na ní působit. Horáková (2000) pokládá za typické, že firemní kultura pramení z hodnot vymezených ve firemní filozofii a obsahuje cíle, styl jednání, žebříček hodnot organizace, konkrétní rituály apod. Zprvu je plánovitá i ovlivnitelná, aby napomáhala žádoucí firemní identitě, avšak se může stát, že se vývojem v čase započiná sama utvářet pod působením každodenního života firmy, a je z tohoto důvodu podstatné ji kontinuálně upevňovat. Janoušek (2004) sumarizuje výše sdělené charakteristiky, z nichž je patrné, že do firemní kultury jsou začleňovány jak subjektivní okamžiky cílevědomé: cíle, hodnoty, plány, principy, tak subjektivní okamžiky vystihující nepřetržitý, každodenní život firmy: duch firmy, celkové prostředí

⁵⁸ VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA. Podnikové řízení. Praha: Grada, 2013. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4642-5. s. 124.

anebo klima, zvyky, ceremoniály, rituály. Mohu tudíž vyjádřit svůj názor, že část firemní kultury: cíle, plány, hodnoty, principy, ústí do identity organizace nebo firmy „pro sebe“, část: klima, zvyky aj. do identity organizace anebo firmy „o sobě“, a přitom kultura jakožto celek tak dovoluje přecházení mezi oběma typy identit.⁵⁹

3.2.2 Efektivní řízení organizace

Pro efektivní vedení organizace musí být zabezpečeno, že identické informace budou pojímány totožně. Uživatel informací musí konkrétním informacím nejen porozumět, avšak musí je taktéž potřebovat pro vlastní rozhodování. K hlavním úkolům nejen personálního informačního systému organizace, bez kterého nelze personální controlling a reporting v praxi užívat, tak náleží dodat korektní informace správným uživatelům.

Každá informace, což platí nejenom pro informace personální, disponuje vlastní hodnotou, je-li uživateli podávána ve správný čas.⁶⁰

Jednou z metod, jak shledávat řešení pro efektivní vedení organizací, je Business Process Management. Vylepšování firemních procesů je v současnosti naprostou nezbytností pro zachování organizací na rozvíjejícím se trhu. Vedení procesů organizace se snaží najít úzká místa ve sféře procesů organizace, a především může směřovat k sjednocení procesů. Toho je dosahováno pomocí aplikování nových pravidel fungování procesů, počítaje jejich monitoring, měření i řízení výkonnosti. Výkonnost procesů je zapotřebí měřit i monitorovat na veškerých úrovních organizace.⁶¹

V navazujícím textu čtvrté kapitoly představím pojem diverzita, sdělím definici pojmu diverzita a poukáži na kategorie diverzity.

⁵⁹ VYSEKALOVÁ, Jitka a Jiří MIKEŠ. Image a firemní identita. Praha: Grada, 2009. Expert (Grada). ISBN 9788024727905. s. 67.

⁶⁰ HORVÁTHOVÁ, Petra, Jiří BLÁHA a Andrea ČOPÍKOVÁ. Řízení lidských zdrojů: nové trendy. Praha: Management Press, 2016. ISBN 9788072614301. s. 7.

⁶¹ JUROVÁ, Marie. Výrobní a logistické procesy v podnikání. Praha: Grada Publishing, 2016. Expert (Grada). ISBN 9788024757179. s. 66.

4 PŘEDSTAVENÍ POJMU DIVERZITA (DEFINICE A KATEGORIE)

Počátečním bodem prosazování pojetí diverzity managementu v organizacích je nepochybně teoretické uchopení této otázky, tudíž především vymezení základního pojmu diverzita a z něj pak povstávajícího pojmu diverzity managementu. Vyskytuje se řada vymezení těchto pojmů, kdy nevýznamnější i nejběžněji používané z nich představím v textu níže.

Podle Urbana (2004) je diverzita čili rozmanitost, rozdílnost, různorodost anebo odlišnost vymezena jakožto rozdíly mezi zaměstnanci týkající se jejich věku, pohlaví, etnika anebo příslušnosti ke konkrétním sociálním skupinám. Pro vedení lidských zdrojů je tím myšlena taktéž individualita jedinců, jež nakonec z jejich jedinečnosti i rozmanitosti vzniká.

Neodvozený anglický pojem Diversity má samozřejmě obsáhlejší smysl, znamená pojetí, jehož záměrem je utvořit ve společnosti, a především v podnikatelské oblasti takové předpoklady, jež poskytnou všem lidem, bez zřetele na jejich individuální rozdílnosti, naplno rozvinout jejich individuální potenciál.⁶²

A jak se koncepce diverzity odlišuje od normativů rovných příležitostí? Diverzita formuje teoretickou i praktickou nastavbu k rovným příležitostem. Pojmenováním „rovné příležitosti“ se totiž mnohdy rozumí výlučně respektování zákonem vymezených norem, jež se snaží zamezit znevýhodnění některých skupin občanů, kupříkladu starších lidí, žen, zdravotně postižených jedinců apod. Bedrnová i Nový (2007) udávají, že pojetí rovné příležitosti vystihuje absenci bariér bránících občanům na podkladě jejich příslušnosti k libovolné znevýhodněné skupině v účasti na ekonomice, politice i v sociální sféře. Zákon samozřejmě nepostihuje veškeré podoby diskriminace. Filozofie diverzity k otázce přikračuje podstatně obsírněji a poukazuje na přínosy cíleného uplatňování pravidel heterogenity v organizaci.

Zásadním aspektem je, že termín diverzita chápe rozmanitost, odlišnost i individualitu pozitivně. Zaobírá se otázkou individuality a současně nevnímá rozdílnost jako něco odlišujícího, ale jako něco propojujícího. Současnou rozmanitost je nutné nejprve

⁶² HORVÁTHOVÁ, Petra, Jiří BLÁHA a Andrea ČOPÍKOVÁ. Řízení lidských zdrojů: nové trendy. Praha: Management Press, 2016. ISBN 9788072614301. s. 170-172.

poznat, nežli je možné ji přijmout a použít jako šanci či příležitost. Prvotními kroky k nabytí cíle rozumně nakládat s diverzitou jsou percepce i respektování vyskytujících se zásadních rozdílů.

Úloha rozeznání a percepce rozdílů směřuje k různým úsilím o kategorizaci diverzity. Jedna z podob této kategorizace povstává z pojetí čtyř dimenzí diverzity obsahující určité prvky.⁶³

Diverzitu lze pojímat i členit na podkladě několika aspektů, o čemž svědčí různorodé kategorizace. Pro použití v managementu se doporučuje sledovat diverzitu na základě čtyř samostatných hledisek, jež se v praxi velice často překlývají:

- Pracovní diversita, jež se dotýká otázky pracovníků a veškerých demografických a geografických faktorů. Souvisí i s problematikou změn na trhu práce.
- Behaviorální diversita, která pojímá styl práce, myšlení, vzdělávání se, komunikační styl, aspiraci, systém víry či hodnot, změny v postojích i očekávání ve sféře zaměstnanců.
- Diversita z aspektu struktury organizace, jež se týká hierarchie i komunikace a kooperace částí v organizaci. Jedná se o otázky vztahů i komunikace z aspektu hierarchie organizace, jejich prvků, útvarů, oddělení atd.
- Obchodní – podnikatelská diversita, která se pojí s problematikou segmentace, orientací na zákazníky, diverzifikací výrobků a poskytovaných služeb. Dotýká se i problematiky proměny prostředí, v němž organizace působí i hospodářské soutěže. Její významnost roste ve spojitosti s nárůstem tlaku konkurence, s rozmachem globalizace, rychlým nástupem nových technologií, s přeměnami v demografických i spotřebitelských ukazatelích na domácím a zahraničním trhu.

64

Text páté kapitoly zaměřuji na diverzity management, hlavní argumenty, proč uplatňovat diverzity management v organizaci, legislativní rámec diverzity, současný

⁶³ HORVÁTHOVÁ, Petra, Jiří BLÁHA a Andrea ČOPÍKOVÁ. Řízení lidských zdrojů: nové trendy. Praha: Management Press, 2016. ISBN 9788072614301. s. 170-172.

⁶⁴ HORVÁTHOVÁ, Petra, Jiří BLÁHA a Andrea ČOPÍKOVÁ. Řízení lidských zdrojů: nové trendy. Praha: Management Press, 2016. ISBN 9788072614301. s. 176.

stav poznání diverzity managementu v kontextu ČR a nejčastější chyby i překážky v zavádění diverzity managementu.

5 DIVERZITY MANAGEMENT

Koncepce diverzity managementu, která se rozvinula v 80. letech minulého století v USA a poté se od 90. let minulého století objevuje v Evropě, se v podnikové praxi EU rozvíjí a výrazně se používá až v posledních letech.

V ČR zatím doposud není tolik rozšířený jako v ostatních státech EU i v USA.⁶⁵

5.1 HLAVNÍ DŮVODY, PROČ APLIKOVAT DIVERZITY MANAGEMENT V ORGANIZACI

Hlavním argumentem, proč se o diverzitě hovoří stále častěji, je demografická situace i vývoj společnosti v předešlých desetiletích. Známostí je, že v majoritě evropských zemí významně klesá porodnost. ČR i přes momentální prozatímní nárůst není výjimkou. To má za konsekvence stárnutí populace, zhoršení důchodového systému a čím dál četnější problémy s náborem kvalitních zaměstnanců. Mezitímco dříve si zaměstnavatelé obvykle mohli vybírat z několika velice dobrých kandidátů, v současnosti jsou velice často vděční i za jediného uchazeče, jenž přinejmenším zčásti naplňuje požadovaná kritéria. Dochází i k případům, že si organizace musejí odborníky za nemalé finanční prostředky vychovat samy.⁶⁶

Záměrem diverzity managementu je vytvářet inkluzivní organizační kulturu, přispívat k rovným příležitostem a zprostředkovávat všem pracovníkům využít vlastní diverzitu ve prospěch celku i rozvíjet vlastní potenciál.

Diverzity management představuje proces přeměny konceptu řízení, jenž vyžaduje řadu podmínek, usměrňuje celou firemní organizační kulturu a cíleně ji mění. Je to prostředek podnikového řízení organizace, jenž jakožto soubor opatření směřuje k tomu, že organizace rozdílnosti přijme, respektuje a používá je jako pozitivní přínos k nabytí úspěchu organizace.

⁶⁵ HORVÁTHOVÁ, Petra, Jiří BLÁHA a Andrea ČOPÍKOVÁ. Řízení lidských zdrojů: nové trendy. Praha: Management Press, 2016. ISBN 9788072614301. s. 166.

⁶⁶ HORVÁTHOVÁ, Petra, Jiří BLÁHA a Andrea ČOPÍKOVÁ. Řízení lidských zdrojů: nové trendy. Praha: Management Press, 2016. ISBN 9788072614301. s. 166.

Aby byl management různorodosti účinný, musí se stát prvkem kultury organizace i řízení lidských zdrojů.⁶⁷

5.2 LEGISLATIVNÍ RÁMEC DIVERZITY

V ČR je primární normou zabývající se oblastí diverzity managementu a bojem vůči diskriminaci tzv. antidiskriminační Zákon číslo 198/2009 Sbírky, o rovném zacházení a o právních prostředcích ochrany před diskriminací a o změně některých zákonů platný od 1. 9. 2009, jenž integruje patřičné direktivy Evropských společenství a navazuje na Listinu základní práv a svobod. Některé podstatné oblasti z aspektu diverzity managementu pak reguluje i Zákon číslo 262/2006 Sbírky, zákoník práce, Zákon číslo 435/2004 Sbírky, o zaměstnanosti anebo Zákon číslo 326/1999 Sbírky, o pobytu cizinců na území České republiky.⁶⁸

Přestože je diverzity management dobrovolnou činností organizací, nemůže vykonávat svoji funkci, aniž by byl ukotven v konkrétním morálním i právním prostředí, jehož okruh formuje antidiskriminační legislativa i sociální požadavek vyčleňovat i morálně oceňovat sociálně zodpovědné organizace, jež zásady diverzity managementu prosazují do praxe. Na oblast diverzity managementu měla principiální dopad nová legislativa EU související se zákazem diskriminace. Legislativní rozsah této otázky z aspektu EU formuje z části nové vymezení článku 13 Evropské smlouvy, z části její směrnice související s danou oblastí. Přesněji jde o Směrnici Rady 2000/43/ES, jíž se uplatňuje zásada rovnocenného zacházení s osobami bez zřetele na jejich rasu anebo etnický původ, která nepovoluje rasovou diskriminaci ve sféře zaměstnávání, edukace, sociálního pojištění, zdravotní péče i přístupu ke zboží či službám, a rovněž o Směrnici rady 2000/78/ES, jež vymezuje obecný rámec pro rovnocenné zacházení v zaměstnání i povolání.⁶⁹

⁶⁷ HORVÁTHOVÁ, Petra, Jiří BLÁHA a Andrea ČOPÍKOVÁ. Řízení lidských zdrojů: nové trendy. Praha: Management Press, 2016. ISBN 9788072614301. s. 166.

⁶⁸ HORVÁTHOVÁ, Petra, Jiří BLÁHA a Andrea ČOPÍKOVÁ. Řízení lidských zdrojů: nové trendy. Praha: Management Press, 2016. ISBN 9788072614301. s. 177-178.

⁶⁹ HORVÁTHOVÁ, Petra, Jiří BLÁHA a Andrea ČOPÍKOVÁ. Řízení lidských zdrojů: nové trendy. Praha: Management Press, 2016. ISBN 9788072614301. s. 169.

5.3 SOUČASNÝ STAV POZNÁNÍ DIVERZITY MANAGEMENTU V KONTEXTU ČESKÉ REPUBLIKY

Úspěchy organizací jsou nabývány prostřednictvím různorodých, vzdělaných i motivovaných lidí, kteří prokazují loajalitu a hodlají pro svého zaměstnavatele pracovat a přeměňují i konkurenční boj o talenty na pracovním trhu. Tendence, která je v podstatě globálně pozorovatelná už na všech kontinentech, Evropu nevyjímaje, jež přináší výsledky i v ČR, kde progresivní organizace se účastní programů diverzity, usilují sladit pracovní i soukromý život vlastních zaměstnanců, přemýšlejí nad tím, jak pracovat s věkovou skladbou lidí, jež zaměstnávají. Má-li tudíž organizace kupříkladu nedostatek žen v zásadních postech, podporuje programy leadershipu, mentoring pozdějších talentů nebo soustavu předškolní péče o děti. Chce-li začleňovat věkově heterogenní týmy, koncentruje se naopak na prostředky mezigeneračního dialogu či age managementu.⁷⁰

V následujícím textu níže uvedu několik organizací v ČR, jež uplatňují diverzity management:

- Sodexo je dceřinou společností stejnojmenné obchodní společnosti s mateřským sídlem ve Francii. V České republice působí od roku 1992 ve dvou oblastech – facility managementu a zařízení školního stravování a dále v oblasti poskytování firemních benefitů. Sodexo se zaměřuje na pestrost v praxi a v rámci pestrosti si společnost do roku 2017 stanovila cíl, mít ve vedení 40 až 60 % žen. Rozmanitost zároveň podporuje různorodými cestami: podporou kariérního růstu žen, pružnými pracovními úvazky, edukačními programy zaměřené na diverzitu, sdílením prověřených procesů i aktivním postojem k age managementu. Celkem 130 pracovníků se účastnilo pěti workshopů zaměřených na téma „mužský a ženský princip v byznysu“ anebo „autenticita a strach“. Při signování charty diverzity byla organizace Sodexo mezi prvními. Nezůstává pouze u slibů, nýbrž důkazem je kupříkladu v českém nejvyšším vedení podíl mužů a žen. Na problematiku genderu i věkové diverzity se zaměřuje i nově utvořená síť Barevné Sodexo. Zharmonizovat kariérní růst i osobní život

⁷⁰ MURAD, Salim, Pavlína KALOUSOVÁ, Pavel ŠTERN a Petr HANUŠ. Diverzita a pracovní trh ve 21. století. Praha: Konfederace zaměstnavatelských a podnikatelských svazů ČR, 2018. ISBN 978-80-907129-0-4. s. 67.

napomáhá lidem projekt Rovnováha, a že se to daří, dosvědčuje šetření, na základě kterého by práci v Sodexo svým přátelům doporučilo 82 % zaměstnanců.

- Vodafone Czech Republic je od roku 2005 součástí jedné z největších telekomunikačních skupin na světě Vodafone Group. Podporuje diverzitu, jakožto strategické téma a orientuje se na všechny skupiny. Kupříkladu na téma LGBT Benefits, jež jsou určeny pro heterosexuální pracovníky, v případě lesbické anebo gay orientace pokaždé neplatí. Právě to se společnost Vodafone snaží pozměnit. Prosadila volný den na registrované partnerství anebo pět dnů volna pro partnerku maminky při narození dítěte. Vodafone aktivně a též finančně vypomáhá s organizací Prague Pride. Zaměstnanci mezi sebou vybrali finanční prostředky na projekt sbarvouven.cz, jež podporuje jedince s „coming outem“.
- Společnost O₂ Czech Republic je firma patřící do investiční skupiny PPF a je poskytovatelem telekomunikačních služeb. Přejmenováním Českého Telekomu vznikla 1. července 2006 společnost Telefónica O₂ Czech Republic. Ve společnosti je zaměstnáno množství lidí s rozsáhlými znalostmi, vysokou úrovní odbornosti a chutí předávat dál vlastní zkušenosti. Reflexe nad tím, jak zužitkovat tento potenciál, vedla ke zrodu programu Expert as Trainers (EasT, expertní trenér), jež je vybudován na principu, že pracovníci školí pracovníky. Expert as Trainers se zdařilo zásluhou obsahu kurzů i jejich kvalitě implementovat do standardního procesu vzdělávání, jež je nejen managementem, ale i zaměstnanci uznávaný a užívaný. Projekt napomáhá využívat i prohlubovat potenciál všech pracovníků, ať již v roli interních přednášejících, anebo účastníků.⁷¹
- Společnost Allen & Overy, jejíž podnikatelská činnost je vybudována na lidech i jejich know-how, věnuje pozornost i jejich požadavkům. V České republice působí od roku 1992. Advokátní kancelář Allen & Overy se této podstaty drží a efektem je dlouhodobě ustálený tým zaměstnanců. Pracovníci smejí využít

⁷¹ MURAD, Salim, Pavlína KALOUSOVÁ, Pavel ŠTERN a Petr HANUŠ. Diverzita a pracovní trh ve 21. století. Praha: Konfederace zaměstnavatelských a podnikatelských svazů ČR, 2018. ISBN 978-80-907129-0-4. s. 67.

flexibilních podob práce, vzdělávat se a po 3 letech si vybrat studijní volno v délce tří měsíců. Společnost nepreferuje nábor mladých lidí, kteří jsou kariérnímu růstu ochotni všechno obětovat, naopak, váží si a podporuje soukromý život svých pracovníků. Důkazem je kupříkladu fakt, že advokátky se do společnosti navracejí na zkrácený úvazek po mateřské dovolené. Tato advokátní kancelář si je dobře vědoma, že různorodost představuje konkurenční výhodu. Z tohoto důvodu poskytuje bez rozdílu péči všem členům týmu. Začínající pracovníci mají k dispozici mentora i příležitost seznámit se s různými právními odvětvími, rodiče smějí pracovat na částečný úvazek anebo z domova. Za pozornost stojí pomoc lesbické i gay komunitě ve formě aktivně používaného diskusního fóra. Zasluhou projektu New Job New Life mohli ve společnosti pracovat stážisté, kteří vyrůstali v dětských domovech.

- Společnost SAP je dceřinou společností SAP SE a na trhu v České republice se pohybuje od roku 1992. Hlásí se k zásadám začlenění diverzity i inkluze. Vyjma jiných skupin se taktéž specializovala na práci s jedinci s autismem. Jedinečný projekt poskytuje příležitost jedincům s autismem integrovat se do pracovního procesu též do nového kolektivu spolupracovníků ve společnosti. Program již běží více jak dva roky a v upraveném přijímacím řízení firma zaměstnala už 12 kolegů na rozdílných pozicích ve sféře HR i financí. Společnost SAP Services za svůj postoj získala uznání v kategorii Diverzita v rámci TOP Odpovědná firma za rok 2017.
- PwC Česká republika je součástí celosvětové sítě společností působících ve 158 zemích. V ČR je od roku 1991. Ve společnosti pracuje shodný podíl žen i mužů, a přitom je úsilím, aby tomu stejně bylo i v nejvyšším vedení. Společnost prosadila globální strategii 2+1 na subvenci žen. Interní program Women Coaches používá zkušeností žen na seniorních pozicích, jež kolegům radí, jak zkoordinovat práci i rodinu. Diskriminaci napomáhá zamezovat etická linka, jedincům se zdravotním postižením poskytuje PwC uplatnění pomocí spolupráce se sociální organizací Startujeme o.p.s. v interní kavárně v současnosti pracuje 9

lidí s mírným mentálním postižením. To není vše, budova společnosti je zcela bezbariérová.⁷²

5.4 ZAVÁDĚNÍ DIVERZITY MANAGEMENTU (POZNATKY Z PRAXE)

Poté, co se organizace rozhodne pro uplatnění zásad diverzity managementu, je nezbytností učinit mnoho kroků, jež by podpořily toto odhodlání a připravit se na přeměny, jež implementace nového elementu do fungování organizace vnese. Důležité je počítat s tím, že se jedná o dlouhodobý proces.

Obecně lze z aspektu strategického postoje k uplatňování diverzity managementu v organizacích rozčlenit tento proces do tří etap: identifikační, kdy je rozeznána potřeba řízení diverzity a jsou vymezené potřebné akce, implementační etapa, kdy jsou příhodné akce voleny i realizovány, a udržovací etapa.

Doporučené kroky provedení se však v praxi budou lišit v závislosti na velikosti organizace, oboru činnosti, finančních možnostech anebo ohniscích konfliktů, jež mohly podnítit zavádění práce s diverzitou. Totožně tak se budou dílčí organizace odlišovat v otázkách vymezení cílů i plánovaných opatření.

Uplatnění zásad diverzity managementu by mělo povstávat, totožně jako u jiných projektů orientovaných na zavedení změn, z analýzy současné situace. Analýza by měla pramenit z dosažitelných měření i statistických vyhodnocení. Ukazatele, na nichž je možno diverzitu ověřit, tvoří kupříkladu věková skladba zaměstnanců, četnost mužů i žen v rozdílných úrovních organizace, zastoupení národnostních menšin, cizinců a zdravotně postižených v pracovní síle, snaha přijímat lidi z hůře zaměstnatelných skupin, osobnostní skladba v týmech, interní mzdové porovnání, evaluace zaměstnanců otevřenosti i vnitřní spravedlnosti organizace.

Do fáze návrhu ideálního pozdějšího stavu i plánu implementace náleží příprava externích a interních dokumentů, jež diverzitu podpoří a budou rozšiřovat její celkové

⁷² MURAD, Salim, Pavlína KALOUSOVÁ, Pavel ŠTERN a Petr HANUŠ. Diverzita a pracovní trh ve 21. století. Praha: Konfederace zaměstnavatelských a podnikatelských svazů ČR, 2018. ISBN 978-80-907129-0-4. s. 67.

porozumění. Vyjma hodnot, poslání i vize organizace může být diverzita ukotvena v interní směrnici o uplatňování diverzity i rovných příležitostí.

V implementační fázi nastává v organizaci realizace skutečných opatření zabezpečující aplikování diverzity managementu. Patří sem implementace nových pravidel v procesech vedení i rozvoje lidských zdrojů (cíle náboru zohledňujících diverzitu, program zapracování nových zaměstnanců, edukace, plánování kariérního růstu, mentoring, tréninky pro vedoucí zaměstnance i pracovníky orientované na diverzitu, utváření heterogenity v rozhodovacích orgánech a jiné), vytvoření implementačního týmu, jenž bude podávat informace o postupu i výsledcích, avšak i činnosti orientované navenek, jako vyobrazení diverzity v reklamních i komunikačních materiálech, uveřejňování úspěchů v uplatňování diverzity, činnosti s orientací na diverzitu ve veřejných aktivitách a jiné.

Po implementaci zásad managementu do praxe organizace je podstatné zachovávat určité principy, jež budou směřovat ke kvalitnímu řízení diverzity. V opačném případě by mohla povstat situace, kdy by diverzity management setrval výlučně na rovině formálně uznaného stanoviska. Keil (2007) udává 7 akcí, jež podporují užítí potenciálu diverzity managementu:

- Pro úspěšné uplatnění je podstatné, aby v organizaci prevažovala taková firemní kultura, jež diverzitu uznává i podporuje. Utvoření takové kultury předpokládá účinnou i jasně definovanou firemní strategii i vizi, jež chápe diverzitu jakožto vlastní nedílnou součást.
- Kvalitní řízení heterogenní pracovní síly žádá, aby organizace měla transparentní systém řízení výkonu (performance management systém). Je nutné zpracovat interní směrnice organizace, na základě kterých budou vymezeny referenční hodnoty pro měření výkonu.
- Předpokladem je, aby tato evaluace výkonnosti bylo nezávislá na rase, etnickém původu, pohlaví, věku, náboženském přesvědčení a podobně. To může znamenat komplikovaný úkol, protože majorita lidí si obvykle není vědoma zvnitřnělých predsudků a stereotypů vnímání. Zde je podstatné pracovat na vzdělávání i osvětové činnosti v této sféře.

- Analýza struktury dílčích oddělení, týmů i projektů z aspektu diverzity může poskytnout pozoruhodné informace. Všímavosti by neměla uniknout skladba pravomocí, talentů, zkušeností, individuálních vlastností (například pohlaví věk, empirie s migrací) i profesí. Tyto podrobné znalosti podpoří utvoření inovativních týmů a tvorbu nových myšlenek i nekonvenčních názorů.
- Při sebemenších náznacích, že by mohla nastávat diskriminace anebo evaluace zaměstnanců odlišným způsobem než na podkladě výkonnosti, je příhodným postupem konfrontace i zabezpečení nápravy kupříkladu použitím sankcí.
- Proces náboru i selekce zaměstnanců je velice důležitý prvek při zavádění diverzity managementu. Je nevyhnutelné zanechat náboru zaměstnanců na základě osobních hodnot i šestého smyslu a utvořit inovativní systém náboru i selekce zaměstnanců. Manažeři organizace by si měli uvědomit, jaké pracovníky, s jakým profilem i jakými pravomocemi organizace potřebuje. Pak je nezbytné klást tyto otázky: kde je možné nalézt výjimečně talentované pracovníky nezávisle na národnosti i občanství? Jakou metodou je hledat?
- Závěrečným doporučením je princip vzdělávat manažery organizace v tom, aby šli příkladem ve sféře podpory diverzity. To vyžaduje, že budou přímo přesvědčeni o tom, že je pro organizaci diverzita prospěšná a formuje identitu organizace.

V praktické části práce stanovím cíle práce, metodologický rámec a hypotézy šetření. Budu prezentovat výsledky vlastního sociologicko-andragogické šetření, které realizuji formou polostrukturovaného rozhovoru. Předložím vyhodnocení a diskuzi k výsledkům šetření.

PRAKTICKÁ ČÁST

6 STANOVENÍ CÍLŮ, METOD A HYPOTÉZ VÝZKUMU

6.1 STANOVENÍ CÍLŮ

Praktická část si dává za cíl zanalyzovat řízení lidských zdrojů a zejména pak míru uplatňování zásad diverzity v konkrétní nadnárodní společnosti. Částečně bude využívat získaných poznatků z teoretické části o trhu práce v České republice, které promítne do sociologicko-andragogického šetření. Výstupem z této práce bude informace o pojetí diverzity managementu v nadnárodní společnosti v České republice a návrh opatření, které by se měly v této společnosti uplatňovat.

6.2 METODOLOGICKÝ RÁMEC

V praktické části bude užit polostrukturovaný rozhovor s vedoucím zaměstnancem nadnárodní společnosti. Rozhovor bude se svolením účastníci se strany zaznamenán na diktafon s tím, že po anonymním opisu pro cíle této práce dojde k jeho vymazání i z argumentu etiky zkoumání, a to především se zřetelem na vyhlášku GDPR.

6.3 STANOVENÍ HYPOTÉZ VÝZKUMU

V rámci výzkumu, jenž je realizován pro účely této práce, jsem stanovil tyto hypotézy:

Hypotéza č. 1: Vzhledem k situaci na trhu práce v EU jsou společnosti působící v ČR nuceny vyhledávat zaměstnance i v jiných zemích, než působí, neboť v daných zemích není dostatek kvalifikované pracovní síly s odpovídajícím finančním očekáváním.

Hypotéza č. 2: Zahraniční společnosti působící v ČR zaměstnávají minimálně 4 % osob se zdravotním postižením, neboť tato výše představuje povinný podíl těchto osob na celkovém počtu zaměstnanců a napomáhá budování pozitivního vnímání zaměstnavatele na trhu práce.

Hypotéza č. 3: I v nadnárodních společnostech působících v ČR mají muži za stejnou práci v průměru vyšší mzdové ohodnocení než ženy, neboť otázku odměňování do značné míry ovlivňuje situace na trhu práce v ČR a místní běžná praxe.

6.4 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI S NADNÁRODNÍ PŮSOBNOSTÍ

Společnost je součástí dynamicky rozšiřující se nadnárodní společnosti s americkým vlastníkem působící v oblasti Center sdílených služeb. Ve společnosti je v dnešní době celosvětově zaměstnáno okolo 60 000 zaměstnanců. Společnost působí na místním trhu od roku 2004 a k dnešnímu dni ve společnosti v České republice pracuje ca. 1100 zaměstnanců. Společnost se vyznačuje plochou hierarchickou strukturou. Vzhledem k předmětu činnosti a omezenému počtu kvalifikovaných pracovníků na trhu práce je společnost nucena budovat si základnu zaměstnanců s potřebnými znalostmi, dovednostmi a zkušenostmi z vlastních zdrojů. S ohledem na potřebné know-how společnost úzce spolupracuje s ostatními jednotkami skupiny nejen v rámci Evropy, ale celosvětově. V nadnárodním měřítku je diverzita řešena hlavně z pohledu podílu zastoupení mužů a žen ve vedení společnosti.

.

7 VLASTNÍ SOCIOLOGICKO-ANDRAGOGICKÉ ŠETŘENÍ FORMOU ROZHOVORU

7.1 POLOSTRUKTUROVANÝ ROZHOVOR S VEDOUCÍM ZAMĚSTNANCEM

S ředitelem lidských zdrojů vybrané společnosti s nadnárodní působností jsem uskutečnil polostrukturovaný rozhovor. Rozhovor se uskutečnil 9. 1. 2020 v prostorách společnosti. Rozhovor trval 60 minut a jeho obsah je uveřejněný v příloze na straně I. Během rozhovoru byly položeny následující dotazy:

- Jak dlouho působí vaše společnost na trhu v České republice?
- Jaká je skladba vašich zaměstnanců?
 - Poměr mužů a žen
 - Poměr cizinců ve výkonných pozicích / manažerských pozicích
- Uveďte, v čem jsou silné a slabé stránky vaší společnosti z hlediska náboru a získávání zaměstnanců
- Při náboru využíváte pro získávání nových zaměstnanců následující zdroje:
 - Agentury práce
 - Personální agentury
 - Sociální média
 - Pracovní servery
 - Doporučení od vlastních zaměstnanců
 - Vlastní náborové aktivity a akce (veletrhy pracovních příležitostí)
- Jak často provádíte ve vaší společnosti monitoring trhu práce v ČR?
- Jsou ve vaší společnosti uplatňována pravidla managementu diverzity?
- Jsou ve vaší společnosti ve stejných pozicích lépe placeni muži nebo ženy?
 - Muži
 - Ženy

- Ženy i muži mají srovnatelné mzdové ohodnocení
- Jaký je váš přístup k zaměstnávání osob se zdravotním postižením?
- Kolik procent z celkového počtu vašich zaměstnanců připadá na osoby se zdravotním postižením?
- Při zaměstnávání osob se zdravotním postižením berete v úvahu i stupeň jejich postižení a míru uzpůsobení pracoviště (bezbariérové přístupy, možnost práce z domova)
- Podporujete nějaké charitativní projekty v ČR?
 - Ano
 - Ne
 - Nevím
- Jakým způsobem budujete pozitivní vnímání vaší společnosti jako zaměstnavatele (Employer Branding) na místním trhu práce?

8 VYHODNOCENÍ A DISKUZE

Na základě šetření pomocí polostrukturovaného rozhovoru bylo zjištěno, že vybraná společnost v České republice s nadnárodní působností, která se účastnila tohoto šetření, zaměstnává téměř srovnatelné procento mužů i žen. Tento vyrovnaný poměr se primárně odvíjí od charakteru vykonávaných činností, kdy v dílčích pozicích mají v některých případech větší procento zastoupení ženy a v techničtěji orientovaných rolích naopak muži.

V otázce zaměstnávání osob z jiných států hraje v tomto případě důležitou roli fakt, že většina pracovních pozic vyžaduje z důvodu komunikace s klienty či kolegy ze zahraničí nad rámec angličtiny, která je firemním jazykem, znalost alespoň jednoho dalšího cizího jazyka na výborné úrovni. Naopak znalost českého jazyka je nutná pouze v omezeném množství pracovních pozic. Proto dosahuje míra zaměstnání zaměstnanců ze zahraničí ve výkonných pozicích 40 %. Také na úrovni managementu je ojediněle nutné obsazení pozice rodilým mluvčím. Obecně však zastoupení cizinců ve vedoucích rolích činí 15 %.

K náboru nových zaměstnanců zástupce vedení společnosti uvedl, že většinu náborových aktivit zastřešuje interní oddělení nábory, které se také stará o efektivní využití dalších zdrojů v případě, že je to nezbytné. K běžným pracovním postupům patří inzerce na portálech práce a aktivní vyhledávání uchazečů o zaměstnání prostřednictvím sociální sítě LinkedIn. Množství umístěných kandidátů, kteří jsou doporučováni interními zaměstnanci, z celkového počtu nově přijatých uchazečů představuje ca. 5 %. Vzhledem k tomu, že společnost nevyužívá sezónní pracovníky, nevyužívá pro náborové aktivity žádnou agenturu práce.

Také budování pozitivního vnímání společnosti jako zaměstnavatele na místním trhu práce primárně spadá do kompetence oddělení nábory, které se zaměřuje na prezentace zaměstnavatele na veletrzích pracovních příležitostí a centrálně sleduje komentáře, které zanechávají uchazeči o zaměstnání, stávající nebo bývalí zaměstnanci na specializovaných portálech. V minulosti probíhala spolupráce mezi zaměstnavatelem a vysokými školami a organizovaly se Dny otevřených dveří. Stávajícím studentům momentálně společnost nabízí možnost stáží i zpracování diplomových prací. Prostřednictvím portálů práce organizace propaguje flexibilní pracovní úvazky.

K otázce monitoringu trhu práce společnost uvedla, že tržní data analyzuje a porovnává s interními údaji jednou za rok. Výsledky analýzy pak sklouží jako základ k úpravě odměňování jednotlivců nebo skupin pracovníků a k rozhodování o případném přizpůsobení nabízených benefitů či jejich rozšíření.

Při uplatňování pravidel managementu diverzity se společnost zaměřuje na podíl žen a mužů ve vedoucích rolích a aktivně pracuje na zvýšení zastoupení žen ve vedení například tím, že organizuje specializované vzdělávací programy zaměřené na ženskou populaci. Úzce dbá na interní spravedlnost v odměňování a rovné zacházení ve všech ohledech a má spravedlivě nastavený systém benefitů. Společnost podporuje LGBTQ komunitu a od srpna 2019 je členem a signatářem Pride Business Fora. Za samozřejmost jsou považovány flexibilní pracovní úvazky či možnost práce z domova v závislosti na charakteru práce a míře interakce s ostatními kolegy.

Dotaz týkající se rovného odměňování mužů a žen společnost zodpověděla tak, že mzda mužů i žen na stejné pozici je srovnatelná. Základem pro odměňování jsou znalosti a dovednosti, a nikoliv pohlaví zaměstnance.

V případě zaměstnávání osob se zdravotním postižením se zástupce vedení společnosti vyjádřil tak, že společnost tyto osoby zaměstnává a vítá, když se účastní výběrových řízení. Momentálně činí podíl osob se zdravotním postižením na celkovém kmenovém počtu zaměstnanců méně než 1 % a společnost tyto osoby aktivně nevyhledává. Aktuálně žádná ze zaměstnaných osob nevyžaduje zvláštní podmínky na pracovišti. Práci z domova společnost umožňuje všem zaměstnancům, kterým to povaha práce dovolí a byla by tedy stejně tak umožněna případným osobám se zdravotním postižením.

Pokud jde o podporu charitativních projektů, společnost v ČR aktivně podporuje sociální odpovědnost tím, že každý zaměstnanec má v kalendářním roce k dispozici 1 den hrazený zaměstnavatelem a může si vybrat, jakou charitativní činnost chce vykonávat. Zvýšená podpora těchto aktivit je mimo jiné podpořena také tím, že společnost využívá zprostředkovatele, který dokáže zajistit účast na charitativních projektech na základě individuálních přání a preferencí.

Z uskutečněných rozhovorů mi vyplynulo, že mnou vybraná společnost v ČR, která má nadnárodní působnost, ví, co znamená pojem diverzita, ve svých firemních procesech

zaměřených na řízení lidských zdrojů diverzitu uplatňuje, je pro ni a její výkonnost přínosná, avšak při uplatňování diverzity naráží na překážky ze strany státu, legislativy i samotných zaměstnanců či uchazečů o práci.

Na podkladě výše uvedených odpovědí se hypotéza č. 1 potvrdila, neboť vybraná společnost zaměstnává 40 % cizinců ve výkonných pozicích a 15 % cizinců ve vedoucích pozicích. Výsledek rozhovoru hypotézu č. 2 nepotvrdil, neboť společnost zaměstnává méně než 1 % osob se zdravotním postižením a povinný podíl je tak nucena řešit náhradním plněním nákupem zboží z chráněných dílen a peněžitým plněním. Vzhledem k tomu, že vybraná společnost praktikuje stejné odměňování mužů i žen ve srovnatelných pozicích, nebyla tímto výzkumem potvrzena ani hypotéza č. 3.

ZÁVĚR

Teoretická východiska práce vymezují trh práce jako prvek trhu, avšak mimo obecných znaků trhu, jako jsou hospodářská soutěž, funkce nabídky i poptávky, finanční zobrazování ceny práce, soukromé vlastnictví anebo volná vnitrostátní cirkulace pracovních sil, disponuje vlastními specifiky.

V rámci charakteristiky trhu práce lze využívat řadu ukazatelů. Jedná se o ukazatele demografické, makro a mikroekonomické. K základním ukazatelům trhu práce náleží: míra ekonomické aktivity, míra zaměstnanosti, míra nezaměstnanosti.

Dynamika trhu práce vyjadřující fluktuace mezi zaměstnaností, nezaměstnaností a neaktivitou, vymezuje nezaměstnanost i její chování v průběhu ekonomického cyklu.

V dnešním globálním podnikatelském prostředí je podstatný nejenom strategický, avšak taktéž mezinárodní formát řízení lidských zdrojů. Mezinárodní vedení lidských zdrojů pojímá oblast vedení i řízení lidí v multinacionálních organizacích, jejichž aktivita se odehrává v zahraničních dceřiných organizacích vedených i podporovaných domácí mateřskou organizací.

Procesní řízení je takový styl řízení procesů ve firmě, jež klade důraz na ty procesy, které se zdůrazňují, opakují a odehrávají se napříč celým podnikem.

Osobnost manažera je však jen jedním z nepostradatelných faktorů, jež ovlivňují úroveň jeho řídicí pracovní činnosti.

Firemní kultura vystihuje jistý profil firmy, povšechnou atmosféru, vnitřní život usměrňující myšlení i jednání spolupracovníků firmy.

Pro efektivní vedení organizace musí být zabezpečeno, že identické informace budou pojímány totožně. Uživatel informací musí konkrétním informacím nejen porozumět, avšak musí je taktéž potřebovat pro vlastní rozhodování.

Diverzita čili rozmanitost je rozdílnost, různorodost anebo odlišnost vymezena rozdíly mezi zaměstnanci týkající se jejich věku, pohlaví, etnika anebo příslušnosti ke konkrétním sociálním skupinám.

Záměrem diverzity managementu je vytvářet inkluzivní organizační kulturu, přispívat k rovným příležitostem a zprostředkovávat všem pracovníkům využít vlastní diverzitu ve prospěch celku i rozvíjet vlastní potenciál. V ČR je primární normou zabývající se oblastí diverzity managementu a bojem vůči diskriminaci tzv. antidiskriminační Zákon číslo 198/2009 Sbírky, o rovném zacházení a o právních prostředcích ochrany před diskriminací a o změně některých zákonů.

V praktické části práce jsem uskutečnil polostrukturovaný rozhovor s ředitelem lidských zdrojů nadnárodní organizace působící v ČR. Z tohoto šetření mi vyvstaly závěry, které poukazují na fakt, že vybraná společnost, která se šetření účastnila, zaměstnává 40 % zaměstnanců z jiných států. Tito zaměstnanci zastávají výkonné role. Podíl cizinců ve vedoucích rolích činí 15 %. Společnost rovněž zaměstnává osoby se zdravotním postižením, i když jejich méně než jednoprocenní zastoupení poukazuje na možnost zlepšení v této oblasti. K náboru nových zaměstnanců společnost využívá vlastní inzerci, doporučení od vlastních zaměstnanců, spolupráci s personálními agenturami, sociální sítě.

Vybraná společnost ví, co znamená pojem diverzita, ve svých firemních procesech zaměřených na řízení lidských zdrojů diverzitu uplatňuje, je pro ni a jejich výkonnost přínosná, avšak při uplatňování diverzity naráží na překážky ze strany státu, legislativy i samotných zaměstnanců či uchazečů o práci.

Na základě výsledků získaných z rozhovoru doporučuji, aby stát i instituce veřejné správy byly mnohem aktivnější v uplatňování a utváření podmínek pro využití diverzity nejenom na trhu práce. I přes širokou činnost v oblasti diverzity by měla daná společnost více analyzovat své silné i slabé stránky a ve větší míře zvažovat své aktuální i dlouhodobé sporné otázky a potřeby. Měla by zaujmout jasný postoj k diverzitě a pomocí formalizované strategie anebo definovaných cílů i prostředků, jej napojit na celkovou strategii společnosti. Mnou vybraná firma by měla v diverzitě využívat politiku odpovědného nábory, který by měl být v zásadě univerzálním prostředkem pro zaměstnávání jedinců ze znevýhodněných skupin.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Seznam použitých českých zdrojů

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání. Praha: Grada, 2007. ISBN 9788024714073.

ČEVELA, Rostislav. Sociální a posudkové lékařství. Praha: Univerzita Karlova v Praze, nakladatelství Karolinum, 2015. ISBN 9788024629384.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. Management lidských zdrojů. Praha: C. H. Beck, 2007. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 9788071798934.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. Řízení lidských zdrojů. V Praze: C. H. Beck, 2012. Beckova edice ekonomie. ISBN 9788074003479.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů. Praha: C. H. Beck, 2004. ISBN 9788071794684.

HOLÁ, Lenka. Mediace a možnosti využití v praxi. Praha: Grada, 2013. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-4109-3.

HORVÁTHOVÁ, Petra, Jiří BLÁHA a Andrea ČOPÍKOVÁ. Řízení lidských zdrojů: nové trendy. Praha: Management Press, 2016. ISBN 9788072614301.

JEDLIČKA, Richard, Jaroslav KOŤA a Jan SLAVÍK. Pedagogická psychologie pro učitele: psychologie ve výchově a vzdělávání. Praha: Grada, 2018. Psyché (Grada). ISBN 978-80-271-0586-1.

JUREČKA, Václav. Makroekonomie. 3., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2017. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-0251-8.

JUROVÁ, Marie. Výrobní a logistické procesy v podnikání. Praha: Grada Publishing, 2016. Expert (Grada). ISBN 9788024757179.

KOUBEK, Josef. Personální práce v malých podnicích. 2. přepr. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2003. ISBN 9788024706023.

KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 9788072611683.

KOZEL, Roman. Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti. Praha: Grada, 2006. ISBN 9788024709666.

KUDRNA, Ing Leoš. Sociální problematika související s nezaměstnaností absolventů škol: (se zaměřením na strategie nezaměstnaných absolventů škol). Praha, 2006. Disertační práce. Česká zemědělská univerzita v Praze Fakulta Provozně Ekonomická. Vedoucí práce Prof. PhDr. Ing. Věra Maierová, CSc.

MURAD, Salim, Pavlína KALOISOVÁ, Pavel ŠTERN a Petr HANUŠ. Diverzita a pracovní trh ve 21. století. Praha: Konfederace zaměstnavatelských a podnikatelských svazů ČR, 2018. ISBN 978-80-907129-0-4.

PAUKNEROVÁ, Daniela. Psychologie pro ekonomy a manažery. 2., přeprac. a aktual. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. Manažer. ISBN 9788024717067.

PAUKNEROVÁ, Daniela. Psychologie pro ekonomy a manažery. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. Management (Grada). ISBN 9788024738093.

ROJÍČEK, Marek, Vojtěch SPĚVÁČEK, Jan VEJMĚLEK, Eva ZAMRAZILOVÁ a Václav ŽDÁREK. Makroekonomická analýza: teorie a praxe. Praha: Grada Publishing, 2016. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-5858-9.

SOUKAL, Ivan a Jan DRAESSLER. Základní bankovní služby a asymetrie informací z hlediska spotřebitele. Praha: Grada, 2014, ISBN 978-80-247-5465-9.

ŠIKÝŘ, Martin. Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů. Praha: Grada, 2014. Manažer. ISBN 9788024752129.

ŠTRACH, Pavel. Mezinárodní management. Praha: Grada, 2009. Expert (Grada). ISBN 9788024729879.

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

VYSEKALOVÁ, Jitka a Jiří MIKEŠ. Image a firemní identita. Praha: Grada, 2009. Expert (Grada). ISBN 9788024727905.

WAGNER, Jaroslav. Měření výkonnosti: jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti. Praha: Grada, 2009. Prosperita firmy. ISBN 9788024729244.

Seznam použitých internetových zdrojů

BLÁHA, L. Základy metodologie [online]. 2019 [cit. 2020-02-03]. Dostupné z: <https://www.pf.ujep.cz/wp-content/uploads/2019/03/6-Rozhovor-pravidla.pdf>.

Český statistický úřad: *Míry zaměstnanosti, nezaměstnanosti a ekonomické aktivity – prosinec 2019* [online]. 2020 [cit. 2020-02-26]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cris/miry-zamestnanosti-nezamestnanosti-a-ekonomicke-aktivity-prosinec-2019>.

MANAGEMENTMANIA.COM. Procesní řízení (Process-based management). <https://managementmania.com> [online]. 2019 [cit. 2020-02-04]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/procesni-rizeni>.

Medián hrubé měsíční mzdy v jednotlivých krajích za rok 2018 podle sféry, pohlaví a věku. In: *Informační systém o průměrném výděлку: Interaktivní výsledky* [online]. 2019, 2019 [cit. 2020-02-26]. Dostupné z: <https://app.powerbi.com/view?r=eyJrIjoiZjNlMDY4MjctOWY4ZS00OTk1LWE5OTktYjgwZDYxYzk5YjI1IiwidCI6ImM5ZmU1YTU4LTE0OTQtNDU3Zi04ZTQ2LTE1Njg5OTkzMExZCI6ImMiOjh9>.

Podíl nezaměstnaných osob na obyvatelstvu ve věku 15–64 let v krajích ČR k 31. 1. 2020. In: *Český statistický úřad* [online]. 2020, 17. 02. 2020 [cit. 2020-02-26]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xc/mapa-podil-kraje>.

PRUKNER, Vítězslav. Manažerské dovednosti: Osobnost manažera. <https://publi.cz/books/114/Cover.html> [online]. Olomouc: Univerzita Palackého, 2014 [cit. 2020-02-04]. Dostupné z: <https://publi.cz/books/114/01.html>.

SALAČOVÁ, Dana. Hlavní zásady vedení hloubkových rozhovorů [online]. 2018 [cit. 2020-02-03]. Dostupné z: <https://medium.com/pabeni/hlavn%C3%AD-z%C3%A1sady-veden%C3%AD-hloubkov%C3%BDch-rozhovor%C5%AF-294abebf190b>.

SVOBODOVÁ, RNDr. Hana, Ph.D. Trh práce ČR. <https://is.muni.cz> [online]. 2013 [cit. 2020-02-02]. Dostupné z: <https://is.muni.cz/do/rect/el/estud/pedf/js13/geograf/web/pages/03-trh-prace.html>.

Uchazeči a volná místa. In: *Ministerstvo práce a sociálních věcí: Uchazeči a volná místa (od 1. 7. 2004) v celé ČR* [online]. 2020 [cit. 2020-02-26]. Dostupné z: <https://www.mpsv.cz/web/cz/uchazeci-a-volna-mista-od-1-7-2004>.

Vývoj průměrné hrubé měsíční mzdy na přepočtené počty zaměstnanců – čtvrtletní údaje. In: *Český statistický úřad: Mzdy a náklady práce* [online]. 2019 [cit. 2020-02-26]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/prace_a_mzdy_prace.

Zákon č. 262/2006 Sb., ze dne 21. dubna 2006, zákoník práce, zdroj: Sbírká zákonů ročník 2006, částka 84, ze dne 7. 6. 2006. [online]. 1996–2020 [cit. 2020-02-26]. Dostupné z: <https://www.sagit.cz/info/sb06262>.

SEZNAM ZKRATEK

ČSÚ -	Český statistický úřad
ILO -	Mezinárodní organizace práce
MPSV ČR -	Ministerstvo práce a sociálních věcí České republiky
UoZ -	Uchazeči o zaměstnání
VPM -	Volná pracovní místa
VŠPS -	Výběrové šetření pracovních sil

SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

Seznam obrázků

Obrázek 1: Vývoj nezaměstnanosti v celé ČR od 1. 7. 2004 do 31. 1. 2020.....	15
Obrázek 2: Vývoj nezaměstnanosti v hlavním městě Praha od 1. 7. 2004 do 31. 1. 2020	16
Obrázek 3: Podíl nezaměstnaných osob na obyvatelstvu ve věku 15–64 let.....	17
Obrázek 4: Vývoj počtu uchazečů o zaměstnání a volných pracovních míst v ČR od 1. 7. 2004 do 31. 1. 2020	19
Obrázek 5: Vývoj počtu uchazečů o zaměstnání a volných pracovních míst v hlavním městě Praha od 1. 7. 2004 do 31. 1. 2020	20
Obrázek 6: Vývoj průměrné měsíční mzdy od 3. čtvrtletí 2011 do 3. čtvrtletí 2019	20
Obrázek 7: Medián hrubé měsíční mzdy v jednotlivých krajích za rok 2018 - Mzdová sféra – muži.....	22
Obrázek 8: Medián hrubé měsíční mzdy v jednotlivých krajích za rok 2018 - Mzdová sféra – ženy	23

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A – Záznam z rozhovoru	I
---	----------

Rozhovor s vedoucím zaměstnancem

Jak dlouho působí vaše společnost na trhu v České republice? Od roku 2004
Jaká je skladba vašich zaměstnanců?
Poměr mužů a žen 54 % mužů a 46 % žen
Poměr cizinců ve výkonných pozicích / manažerských pozicích Zaměstnáváme ca. 40 % cizinců ve výkonných pozicích a 15 % cizinců v manažerských pozicích
Uveďte, v čem jsou silné a slabé stránky vaší společnosti z hlediska náboru a získávání zaměstnanců
<p>Silné stránky: Dobře zpracovaný proces adaptace (systém tréninků, přidělený průvodce po dobu zapracování), reálná možnost kariérního rozvoje, kariérní stezky, využití jazykových znalostí, týmová spolupráce, široká nabídka benefitů, konkurenceschopné mzdové ohodnocení</p> <p>Slabé stránky: Nízké využívání sociálních médií, nedostatečná propagace zaměstnavatele na trhu práce, zdlouhavý proces náboru, nedostatek kvalifikovaných kandidátů, nízká míra propagace diverzity managementu</p>
Při náboru využíváte pro získávání nových zaměstnanců následující zdroje:
Agentury práce: Ne
Personální agentury: Ano, omezeně
Sociální média: Ano, velmi omezeně
Pracovní servery: Ano
Doporučení od vlastních zaměstnanců: Ano
Vlastní náborové aktivity a akce (veletrhy pracovních příležitosti): Ano
Jak často provádíte ve vaší společnosti monitoring trhu práce v ČR? Jednou za rok
Jsou ve vaší společnosti uplatňována pravidla managementu diverzity? Ano. Společnost se zaměřuje na podíl žen a mužů ve vedoucích rolích, aktivně podporujeme vzdělávání a rozvoj žen ve společnosti, dbáme na interní spravedlnost v odměňování,

<p>podporujeme LGBTQ komunitu, máme spravedlivě nastavený systém benefitů, dbáme na rovné zacházení ve všech ohledech. Samozřejmostí jsou částečné úvazky či možnost práce z domova v závislosti na charakteru práce a míře interakce s ostatními kolegy.</p>
<p>Jsou ve vaší společnosti ve stejných pozicích lépe placeni muži nebo ženy?</p>
<p>Muži: Ne</p>
<p>Ženy: Ne</p>
<p>Ženy i muži mají srovnatelné mzdové ohodnocení: Ano</p>
<p>Jaký je váš přístup k zaměstnávání osob se zdravotním postižením? Osoby se zdravotním postižením zaměstnáváme. V rámci výběrových řízení účast těchto osob vítáme, ale aktivně je nevyhledáváme. Je to zcela určitě oblast, kde bychom mohli jako společnost udělat více.</p>
<p>Kolik procent z celkového počtu vašich zaměstnanců připadá na osoby se zdravotním postižením? Méně než 1 %</p>
<p>Při zaměstnávání osob se zdravotním postižením berete v úvahu i stupeň jejich postižení a míru uzpůsobení pracoviště (bezbariérové přístupy, možnost práce z domova). V tuto chvíli zaměstnáváme pouze osoby s takovou mírou zdravotního postižení, která nevyžaduje žádné zvláštní podmínky na pracovišti. Práce z domova je možná.</p>
<p>Podporujete nějaké charitativní projekty v ČR?</p>
<p>Ano: každý zaměstnanec má 1 den volna hrazený zaměstnavatelem na charitativní činnost. Využíváme zprostředkovatele, který pro nás účast na projektech organizuje</p>
<p>Ne:</p>
<p>Nevím:</p>
<p>Jakým způsobem budujete pozitivní vnímání vaší společnosti jako zaměstnavatele (Employer Branding) na místním trhu práce? V minulosti jsme spolupracovali s vysokými školami a organizovali Den otevřených dveří. Nabízíme možnost stáží i zpracování diplomových prací. Propagujeme flexibilní pracovní úvazky a účastníme se veletrhů pracovních příležitostí.</p>

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Martin Le Grand

Obor: 7501T001 - Andragogika (Mgr. A)

Forma studia: Kombinované studium

Název práce: Řízení lidských zdrojů v nadnárodní společnosti

Rok: 2020

Počet stran textu bez příloh: 58

Celkový počet stran příloh: 2

Počet titulů českých použitých zdrojů: 25

Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 0

Počet internetových zdrojů: 11

Vedoucí práce: PhDr. Miloš Chlad, CSc.