



Ekonomická
fakulta
Faculty
of Economics

Jihočeská univerzita
v Českých Budějovicích
University of South Bohemia
in České Budějovice

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích

Fakulta ekonomická

Katedra řízení

Bakalářská práce

Řízení lidských zdrojů ve vybrané organizaci

Vypracovala: Eliška Dostálová

Vedoucí práce: Ing. Markéta Adamová

České Budějovice 2018

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
Fakulta ekonomická
Akademický rok: 2016/2017

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Eliška DOSTÁLOVÁ**
Osobní číslo: **E15417**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Řízení a ekonomika podniku**
Název tématu: **Řízení lidských zdrojů ve vybrané organizaci**
Zadávající katedra: **Katedra řízení**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Cíl práce:

Cílem bakalářské práce je analýza řízení lidských zdrojů ve vybrané organizaci a návrh změn pro zlepšení této oblasti.

Metodika práce:

- 1) Studium literatury se zaměřením na moderní trendy v oblasti Řízení lidských zdrojů.
- 2) Charakteristika vybrané organizace.
- 3) Analýza řízení lidských zdrojů prostřednictvím vybraných metod výzkumu.
- 4) Návrh změn směřujících ke zlepšení současného stavu.

Rámcová osnova:

1. Úvod
2. Literární přehled
3. Cíl práce a metodika zpracování
4. Analýza současného stavu
5. Návrh změn směřujících ke zlepšení současného stavu
6. Závěr
7. Přehled použité literatury
8. Přílohy


Rozsah grafických prací: **dle potřeby**
Rozsah pracovní zprávy: **40 - 50 stran**
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

- Armstrong, M., & Taylor, S. (2014).** *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice.* London: Kogan Page.
- Barták, J. (2008).** *Od znalostí k inovacím: nejnovější trendy a postupy.* Praha: Alfa Publishing.
- Bláha, J., Čopíková, A., & Horváthová, P. (2016).** *Řízení lidských zdrojů: Nové trendy.* Praha: Management Press.
- Kociánová, R. (2012).** *Personální činnosti a metody personální práce.* Praha: Grada Publishing.
- Yars, L. L., & Leslie, W. E. (2011).** *Human resource management: nejnovější trendy a postupy.* New York: McGraw-Hill/Irwin.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Markéta Adamová**
Katedra řízení

Datum zadání bakalářské práce: **23. ledna 2017**
Termín odevzdání bakalářské práce: **15. dubna 2018**


doc. Ing. Ladislav Rolnek, Ph.D.
děkan

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studentská 13 (25)
370 05 České Budějovice


doc. Ing. Petr Řehoř, Ph.D.
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 23. ledna 2017

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem svoji bakalářskou práci vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47 zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské práce, a to v nezkrácené podobě elektronickou cestou veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejich internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích 13. 4. 2018

.....

Eliška Dostálová

PODĚKOVÁNÍ

Ráda bych touto cestou poděkovala paní Ing. Markétě Adamové za hodnotné rady, konzultace a odborné vedení této práce. Dále velmi děkuji všem dvaceti manažerům řízení lidských zdrojů za poskytnutí informací, které mi umožnily tuto práci napsat. Největší díky patří mé rodině za podporu a pomoc při celém studiu a psaní této bakalářské práce.

Obsah

1	Úvod.....	3
2	Literární rešerše	5
2.1	Řízení lidských zdrojů	5
2.1.1	Definice řízení lidských zdrojů.....	5
2.1.2	Lidské zdroje.....	6
2.2	Personální činnosti	7
2.2.1	Vytváření a analýza pracovních míst	7
2.2.2	Personální plánování	8
2.2.3	Získávání a výběr pracovníků.....	8
2.2.4	Přijímání a orientace pracovníků	9
2.2.5	Hodnocení pracovníků	9
2.2.6	Rozmísťování, propouštění a penzionování pracovníků	10
2.2.7	Podnikové vzdělávání pracovníků	11
2.2.8	Odměňování pracovníků.....	12
2.2.9	Pracovní vztahy.....	13
2.2.10	Péče o pracovníky.....	13
2.3	Nové trendy v řízení lidských zdrojů.....	14
2.3.1	Využití sociálních sítí v řízení lidských zdrojů.....	14
2.3.2	Diversity Management.....	17
2.3.3	Age Management	18
2.3.4	Personální Controlling	20
2.3.5	Work-life Balance	21
2.3.6	Flexibilní formy práce.....	22
2.3.7	Outsourcing.....	24
2.3.8	Informační systém.....	25
2.3.9	Talent Management	27
2.3.10	Lidé generace Y	28
2.3.11	Dopad globalizace.....	28
2.3.12	Novinky v odměňování.....	29
3	Metodika práce.....	30
3.1	Cíl práce	30

3.2	Metodika práce.....	30
4	Praktická část	32
4.1	Age Management	37
4.2	Sociální sítě.....	39
4.3	Talent Management	41
4.4	Work-life balance a flexibilní formy práce.....	43
4.4.1	Pružná pracovní doba.....	44
4.4.2	Částečný úvazek.....	44
4.4.3	Sdílený pracovní úvazek	45
4.4.4	Práce z domova	45
4.4.5	Stlačený pracovní týden	46
4.4.6	Flexibilní práce na směny	46
4.5	Outsourcing.....	48
4.6	Diversity management	49
4.7	Lidé generace Y	51
4.8	Odměňování.....	52
4.9	Informační systém.....	54
4.10	Dopad globalizace.....	56
5	Diskuze návrhů	58
6	Závěr	60
7	Summary	62
8	Seznam zdrojů.....	64
9	Seznam grafů	69
10	Přílohy.....	70

1 Úvod

Žijeme ve stále se měnící době. Tak jako se vyvíjí vše kolem nás, tak dochází i k dynamickému vývoji různorodých přístupů, pohledů a metod. Nelze s klidem spoléhat na přístupy, které byly platné a efektivní v minulosti. Díky abnormálnímu rozvoji informačních a komunikačních technologií je na podniky vyvíjen tlak ke změně dosavadního přístupu v oblasti managementu neboli kvalitě řízení.

Do oblasti managementu v rámci společnosti spadají také nároky, které jsou kladeny na problematiku lidských zdrojů a jejich řízení. Dříve byly lidské zdroje vnímány pouze jako aktiva, která byla potřebná k fungování podniku. Dnes je pro všechny zřejmým faktem, že jsou lidé vnímáni jako nejpodstatnější složka pro celý podnik, neboť na nich, respektive jejich schopnostech, znalostech, dovednostech a myšlení stojí celá prosperita a konkurenceschopnost společnosti. Tento status si lidské zdroje zasloužily zcela oprávněně, jelikož jsou to v nynější době opravdu lidé, na nichž stojí celý úspěch společnosti. Toto tvrzení podporuje i výrok Billa Gatese, který je zakladatelem Microsoftu. Tento výrok se objevil v časopise Fortune a ve volném překladu zní „*Vezměte mých 20 nejlepších lidí ze společnosti Microsoft pryč, a já vám zaručuji, že se Microsoft stane nepodstatnou a nedůležitou společností.*“

Stejně tak, jako se změnil přístup k lidským zdrojům se vyvíjí i nástroje a činnosti, které jsou v řízení lidských zdrojů aplikovány a využívány. Například část toho, co dříve bývala náplň práce personalistů se dnes buď už třeba vůbec nevykonává, a nebo díky nově vznikající technologii trvá podstatně kratší dobu. Spolu s tímto vývojem jdou tedy ruku v ruce i stále nové trendy, které se v řízení lidských zdrojů objevují a osvědčují implementovat. Lidé jsou ovlivňováni dobou, ve které žijí. Na pracovníky jsou kladeny jiné požadavky než dříve, a oni sami vyžadují jiné podmínky a přístupy ve své práci.

Na to, co se objevuje v řízení lidských zdrojů nového a jak se s tím firmy vypořádávají, je zaměřena právě tato bakalářská práce. Budou v ní definovány nové trendy z oblasti řízení lidských zdrojů, které nám přináší nová doba. Zároveň jde o to prozkoumat odbornou literaturu a tvrzení, která jsou v ní uvedena srovnat s realitou. Cílem této bakalářské práce je zjistit, jaké nové trendy z oblasti řízení lidských zdrojů a v jaké míře již můžeme nalézt implementované v podnicích v České republice, a které trendy se k nám naopak ještě nedostaly.

Tato kvalifikační práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. V teoretické části je popsána terminologie, která se poté používá a zkoumá v praktické části.

Praktická část obsahuje vyhodnocení, v jakém množství se v České republice vyskytují jednotlivé trendy v rámci oblasti řízení lidských zdrojů. Je zde tedy popsán současný stav jednotlivých trendů. V závěru je nastíněna predikce, jak se bude současný stav pravděpodobně vyvíjet, na co by společnosti neměly zapomínat v rámci řízení lidských zdrojů a čím by se měly zabývat, pokud si chtějí udržet svoji konkurenceschopnost.

2 Literární rešerše

2.1 Řízení lidských zdrojů

2.1.1 Definice řízení lidských zdrojů

Existuje mnoho interpretací a definic pojmu „řízení lidských zdrojů“. Co je ale zřejmé a všechny výklady autorů se zde shodují, je to, že řízením lidských zdrojů je soubor aktivit, v jehož rámci se organizace snaží sladovat veškeré personální činnosti se strategickými cíli organizace. Hlavním záměrem je co nejvíce napomáhat výkonnosti a efektivnosti dané organizace (Williams, McWilliams & Lawrence, 2017).

Armstrong (2007) definuje řízení lidských zdrojů jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení nejcennějšího jmění podniku, a to lidí, kteří v podniku pracují, a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů podniku.

Storey (2007) definuje řízení lidských zdrojů jako odlišný přístup k řízení lidí v oblasti zaměstnávání. Hlavním cílem tohoto přístupu je dosažení konkurenční výhody organizace prostřednictvím vysoce oddané a schopné pracovní síly.

Dvořáková (2012) definuje řízení lidských zdrojů jako systém propojování a prolínání praktik zaměstnanců jako jsou například schopnosti, zkušenosti a dovednosti se strategií organizace.

Řízení lidských zdrojů vytváří tu oblast řízení podniku, která se soustředí na vše, co souvisí s člověkem v pracovním procesu, tedy jeho získávání, fungování, formování, využívání, jeho organizování a propojování jeho činností, výsledků jeho práce, pracovních schopností a pracovního chování, ve vztahu k vykonávané práci, podniku a spolupracovníkům a taktéž k jeho osobnímu uspokojení z vykonané práce (Duda, 2008).

Řízení lidských zdrojů je proces získávání, rozvíjení a udržování kompetentních lidských zdrojů v organizaci, takovými způsoby, kterými jsou cíle organizace dosahovány efektivně a účinně. Řízení lidských zdrojů je umění řízení lidí v pracovním procesu takovým způsobem, že tito lidé dávají do organizace, ve které jsou zaměstnáni, to nejlepší z nich (Khanka, 2008).

2.1.2 Lidské zdroje

Lidské zdroje jsou cennou součástí konkurenční výhody pro každou organizaci, a tím pádem i nejdůležitějším vlastnictvím. Všechny organizace potřebují ke svému působení zdroje, díky jejichž působení mohou dosahovat svých cílů. Efektivně fungovat mohou pouze v případě, pokud se jim podaří tyto zdroje shromáždit, propojit, uvést do pohybu a využívat. Jedná se o:

- a) **Materiální zdroje** (Stoje, budovy, energie, zařízení, materiál).
- b) **Finanční zdroje** (Finanční prostředky na financování provozu a investic).
- c) **Informační zdroje.**
- d) **Lidské zdroje** (Molek, 2008).

Koubek (2007) výše uvedené čtyři typy zdrojů přirovnává ke koni, kterého můžeme chápat jako určitou organizaci. Každá z jeho nohou představuje jeden z výše zmíněných zdrojů. Na tomto koni je vysvětleno, že je pro něj (pro organizaci) nejdůležitější levá přední noha, kterou představují právě lidské zdroje. Za ní zároveň vykračuje i levá zadní noha, kterou představují informační zdroje. Až poté následují obě pravé nohy, které představují materiální a finanční zdroje. Z toho plyne, že lidské a informační zdroje rozhodují o směru pohybu a tempu pohybu tohoto koně (organizace), a zároveň o tom, jak budou využívány materiální a finanční zdroje.

Taktéž Krninská (2002) považuje lidi za nejcennější zdroj firmy. Tvrdí, že není problém vybavit organizaci příslušnou technologií a technikou, ale najít opravdu kvalifikované pracovníky není snadné.

Lidské zdroje přivádějí do pohybu ostatní zdroje a určují, jak budou využívány. Jelikož lidské zdroje představují pro organizaci zároveň ten nejcennější a ve vyspělých tržních podmínkách zpravidla také ten nejdražší zdroj, na kterém závisí konkurenceschopnost a prosperita organizace, je řízení lidských zdrojů podstatnou a klíčovou částí podnikového řízení. Nejdůležitější podmínkou, na které závisí úspěšnost organizace je uvědomění si významu a hodnoty lidských zdrojů, a že právě řízení lidských zdrojů rozhoduje o tom, zda podnik uspěje, či nikoliv (Duda, 2008).

Lidské zdroje jsou hlavním předpokladem pro úspěch. Jako zdroj nevnímáme člověka jako takového, nýbrž jeho schopnosti, vlastnosti a postoje. Schopnosti jsou zdrojem dovedností a znalostí jedince. Dalším zdrojem jsou postoje jedince, které

vyjadřují jeho míru snahy, loajality a ochoty. Nakonec vlastnosti jsou zdrojem neměnným nebo obtížně měnitelnou charakteristikou osobnosti jedince (Plamínek, 2008).

2.2 Personální činnosti

2.2.1 Vytváření a analýza pracovních míst

Koubek (2007) popisuje personální činnost vytváření a analýzu pracovních míst jako definování jednotlivých pracovních úkolů, odpovědnosti a pravomocí spojených s pracovním místem, dále pak vytvoření popisu pracovních míst včetně specifikace jednotlivých pracovních míst a následnou aktualizaci tohoto vytvořeného materiálu.

Dle Armstronga (2007) by měla analýza pracovního místa poskytovat následující informace o pracovním místě:

- **Celkový účel** – za jakým účelem neboli proč místo existuje a co očekáváme od držitele tohoto pracovního místa.
- **Obsah** – pracovní náplň.
- **Zodpovědnost** – určité výsledky nebo výstupy, za které je držitel pracovního místa zodpovědný.
- **Kritéria výkonu** – měřítko nebo ukazatele na základě kterých se ukáže, jak moc je práce na daném pracovním místě uspokojivě vykonávána.
- **Odpovědnost** – zde je definováno jakou úroveň odpovědnosti dané pracovní místo má. Jde například o kompetence při rozhodování nebo složitost a náročnost problémů, které jsou řešeny na dané pracovní pozici.
- **Organizační faktory** – vztahy nadřízenosti a podřízenosti související s nositelem pracovního místa.
- **Motivující faktory** – charakter práce na daném pracovním místě, které s největší pravděpodobností mohou nositele pracovního místa motivovat či demotivovat.
- **Faktory osobního rozvoje** – vyhlídka na kariérní postup nebo příležitosti nabýt nové odbornosti a dovednosti.

2.2.2 Personální plánování

Smyslem personálního plánování je zajistit, aby měla daná organizace k dispozici nezbytné lidské zdroje, a to v potřebné kvantitě a kvalitě (Williams, McWilliams & Lawrence, 2017).

Hlavním cílem plánování je zabezpečit, aby organizace získala, a především udržela takové množství lidí, které potřebuje a které zároveň má vyžadované schopnosti. Dalším cílem personálního plánování je co nejefektivněji využívat lidské zdroje. V neposlední řadě se organizace musí zaměřit na to, aby byla schopna předvídat problémy týkající se přebytku nebo nedostatku lidských zdrojů a těmto problémům předcházet (Armstrong, 2007).

2.2.3 Získávání a výběr pracovníků

Účelem získávání a následně výběru pracovníků je zajištění takových zaměstnanců, na jejichž opatření jsou vynaloženy optimální náklady a zároveň je dosažena taková kvalita a takové množství pracovníků, které jsou nezbytné k uspokojení potřeby organizace v oblasti řízení lidských zdrojů (Armstrong & Taylor, 2014).

Základem získávání pracovníků pro dané pracovní místo, které se obsazuje, jsou požadavky na pracovníka na obsazovanou pracovní pozici. Je nezbytné vzít nejdříve v úvahu popis pracovního místa a následně vycházet z nároků na schopnosti a z kvalifikačního profilu zaměstnance, který je získáván na dané pracovní místo. Je potřebné vzít v potaz a zvážit, zda je zde možnost obsadit dané pracovní místo vnitřním zdrojem, tedy pracovníkem, který již pracuje v dané organizaci, nebo zda budeme využívat vnější zdroj. Dalším významným krokem v procesu získávání pracovníků je volba, jakým způsobem budou potenciální uchazeči informováni o tomto pracovním místě a jakým způsobem jim bude organizace předávat jednotlivé informace – tedy komunikace mezi organizací a potenciálními uchazeči. Cílem celého procesu je zajistit tuto komunikaci mezi organizací a potenciálními zájemci tak, aby na nabídku pracovní pozice reagovalo optimální množství vhodných zájemců a shromáždit o těchto zájemcích takové množství informací, které bude dostatečné k posouzení vhodnosti těchto uchazečů. Podstatnými faktory, které se musí brát v potaz jsou také vynaložené náklady na získávací proces a také čas na získávání, jelikož hledání nového pracovníka na dané

pracovní místo by nemělo trvat nepřiměřeně dlouho, a proto si musíme stanovit, jak rychle je potřebné obsadit dané pracovní místo (Kocianová, 2010).

2.2.4 Přijímání a orientace pracovníků

Dvořáková (2001) definuje přijímání pracovníků jako řadu postupů, které přicházejí poté, co je uchazeč, který byl vybrán pro danou pracovní pozici, informován o tom, že byl vybrán právě on, a poté uchazeč přijme nabídku na zaměstnání v dané organizaci.

Dále se Koubek (2007) vyjadřuje k orientaci pracovníků, kterou definuje jako pečlivě promyšlený, a pro každou organizaci, i každý druh pracovního místa specificky definovaný proces adaptačních a vzdělávacích činností, které mají ulehčit a také urychlit proces seznámení se nových pracovníků s pracovními podmínkami, s novými úkoly, které se týkají jejich nové práce, a s novým pracovním a sociálním prostředím. Úkolem tohoto procesu je zkrátit dobu, po kterou nově přijatý pracovník neodvádí výkon standardně a nejistě se orientuje v pracovním a sociálním prostředí, které je pro něj nové. Jde o ulehčení orientace nového pracovníka v nové organizaci.

2.2.5 Hodnocení pracovníků

Pracovníci nemají při stejné práci totožný přístup k práci a ani výkon v práci. Proto Halík navrhuje řešení, v podobě hodnocení, díky kterému má vedoucí pracovník povědomí o výkonech pracovníků v organizaci (Halík, 2008).

Hodnocení pracovníků je personální činnost, která se zabývá:

- Zjišťováním, jak jednotliví pracovníci vykonávají svoji pracovní náplň, jak plní nároky a úkoly, které jsou spojeny s daným pracovním místem a také jaké je chování těchto pracovníků a vztahy a přístup k ostatním spolupracovníkům či zákazníkům.
- Následným oznámením, vyhodnocením a projednáním výše zjištěných informací s pracovníky.
- Hledáním nových opatření a řešení ke zlepšení pracovního výkonu (Koubek, 2007).

Hroník (2006) uvádí na rovinu, že se při hodnocení pracovníků nemá organizace soustředit na osobnost pracovníků, nýbrž na hodnocení toho, jak svým chováním dosahují pracovníci výkonu. Proto pokud se jedná o hodnocení pracovníků, hodnotíme jejich pracovní výkon, ne jejich osobnost.

Halík (2008) tvrdí, že proces hodnocení může být i jedním z motivačních nástrojů, pokud je správně použito. Je nutné se vyvarovat několika záležitostí, jako jsou zaujatost a předpojatost v hodnocení, protože hodnocení by mělo být objektivní, dále osobních a přátelských vazeb, „zlaté střední cesty“, což by znamenalo zvolit totožné ohodnocení pro všechny pracovníky a nadprůměrného nebo podprůměrného hodnocení pro všechny pracovníky.

2.2.6 Rozmíst'ování, propoušt'ění a penzionování pracovníků

Koubek, Hüttová & Hrabětová (1995) definují rozmíst'ování jako kvalitativní, kvantitativní, časové a prostorové spojování pracovníků s pracovními úkoly a pracovními místy.

Dle Koubka (2007) jsou zde v rámci rozmíst'ování pracovníků uvnitř organizace tři druhy rozmíst'ování pracovníků:

- **Povýšení pracovníka** – jedná se o pohyb, díky kterému daný pracovník přechází v rámci podniku na pozici náročnější, důležitější a zpravidla lépe placenou.
- **Převedení neboli transfer pracovníka** – jedná se o pohyb, ve kterém daný pracovník přechází v rámci podniku na pracovní pozici, která je přibližně stejné povahy. Tato pracovní pozice má podobný význam, plat i postavení v hierarchii organizační struktury, jako práce předchozí.
- **Přeřazení na nižší funkci** – jedná se o pohyb, ve kterém pracovník sestupuje v hierarchii organizační struktury na nižší stupeň. Obvykle je součástí snížení mzdy.

Koubek, Hüttová & Hrabětová (1995) popisují jako pasivní stránku vnějšího rozmíst'ování pracovníků podniku několik způsobů, kterými se pracovní poměr ukončuje. Jedná se o:

- **Propušt'ění pracovníka** – toto ukončení poměru je iniciované ze strany organizace. Příčiny mohou vzniknout jednak na straně organizace (omezování

výroby, likvidace nějakého provozu), tak na straně pracovníka (porušování pravidel, nedostatečný pracovní výkon).

- **Penzionování pracovníka** – zde se jedná o dohodu s pracovníkem, buďto o předčasném penzionování, nebo naopak odloženém penzionování.
- **Rezignace pracovníka** – v rámci rezignace pracovníka se jedná o jeho rozhodnutí z organizace odejít. Pokud je pracovník rozhodnutý a odhodlaný ukončit pracovní poměr, jsou zde zpravidla omezené možnosti na vyjednávání o tomto rozhodnutí.
- **Úmrtí pracovníka** – ukončení pracovního poměru zde vzniká na základě úmrtí pracovníka. Toto ukončení nemůže organizace na rozdíl od ostatních ukončení pracovního poměru nijak ovlivnit.

2.2.7 Podnikové vzdělávání pracovníků

Dle Stýbla (2003) je považováno celoživotní vzdělávání za stěžejní zdroj produktivity. Vzdělávání je cestou k nejnovějším informacím a znalostem a k pochopení a následnému využití neustále se zrychlujících změn. Taktéž Stýblo (2003) tvrdí, že progresivní organizace vnímají prostředky vkládané do vzdělávání zaměstnanců jako investice, nikoliv jako pouhé náklady. Tyto investice do vzdělávání pracovníků nejsou zpravidla návratné okamžitě neboli krátkodobě. Přirozeně nějaký čas trvá adaptace nových poznatků získaných pracovníky na různých typech vzdělávacích programů.

Koubek (2007) popisuje vzdělávání jako jednu z personálních činností, která zahrnuje aktivity jako:

- Přizpůsobování pracovních schopností pracovníků pracovním místům, které mění svoji povahu a požadavky neboli zdokonalování pracovních schopností.
- Zvyšování využitelnosti pracovníků na takové úrovni, aby alespoň částečně ovládali dovednosti a znalosti, které jsou nezbytné k vykonávání ostatních pracovních míst nebo druhů prací. Jinými slovy jde o rozšiřování pracovních schopností, které napomáhají k flexibilitě pracovníka na různých pracovních místech.
- Rekvalifikační procesy, ve kterých ti pracovníci, kteří mají pracovní kvalifikaci v oblasti, kterou organizace momentálně nepotřebuje, jsou přeškolení na druh práce, který organizace aktuálně potřebuje.

- Přizpůsobování pracovních schopností nových pracovníků konkrétním požadavkům pracovního místa, používané technologii, technice, stylu práce v organizaci a podobným záležitostem.
- Formování osobnosti pracovníka – vlastnosti, které hrají velkou roli v oblasti mezilidských vztahů.

2.2.8 Odměňování pracovníků

Každý z nás má svůj vlastní žebříček hodnot. Ne každý dává peníze na první místo. Zároveň je ale zřejmé, že to bez finančního odměnění jednoduše nejde. Z toho vyplývá, že ne vždy musí finanční odměna ovlivnit výkonnost pracovníka, ale zároveň každý pracovník si potřebuje vydělat peníze (Halík, 2008).

Odměňování, jinými slovy také kompenzace či náhrada za práci, je realizováno ve formě platu, mzdy nebo jiného peněžního či nepeněžního odměňování. Jedná se o kompenzaci, která je určena pracovníkovi za vykonanou práci. Je považováno za jeden z nejeftivnějších a neúčinnějších nástrojů motivace, které mají vedoucí pracovníci dané organizace k dispozici (Kocianová, 2010).

Účelem odměňování je spravedlivé ocenění reálného výkonu pracovníka, které má daného pracovníka stimulovat k dosahování požadovaného výkonu (Šikýř, 2012).

Armstrong (2007) vymezuje složky odměňování na:

- Základní peněžní odměnu a dodatečné peněžní odměny. Jinými slovy fixní a variabilní mzdy nebo platy.
- Výhody pro zaměstnance.
- Nepeněžní odměny jako je například uznání, úspěch, ocenění, osobní rozvoj, odpovědnost.
- Procesy řízení pracovního výkonu.

Koubek (2007) popisuje, že mezi mzdové formy patří:

- **Časová mzda a plat** – hodinová, týdenní nebo měsíční částka, kterou pracovník dostává za svoji práci.
- **Úkolová mzda** – pracovník je placen předem určenou částkou za každou odvedenou jednotku práce.

- **Podílová mzda** – odměna pracovníka je zčásti nebo zcela závislá na prodaném množství.
- **Mzdy za očekávané výsledky práce** – odměny, které jsou odváděné pracovníkovi, který se zaváže odvést během konkrétní doby, v odpovídající kvalitě a odpovídajícím množství, dohodnutý soubor prací nebo se jedná o odměnu za předem dohodnutý výkon.
- **Mzdy a platy za znalosti a dovednosti** – odměňování je v tomto případě závislé na tom, zda je pracovník schopen kvalifikovaně a účinně vykonávat pracovní úkoly, které se týkají různých pracovních míst nebo druhů prací.
- **Dodatkové mzdové formy** – například odměna za hospodárnost, prémie, zaměstnanecké akcie, odměňování zlepšovacích návrhů.

2.2.9 Pracovní vztahy

Vztahy se vytvářejí při jakémkoliv kontaktu jednoho člověka s jiným člověkem. Proto je zřejmé, že se vztahy utvářejí mezi lidmi i v rámci výkonu pracovní činnosti. Základní dělení vztahů je na formální a neformální. Formální vztahy jsou specifické tím, že jsou většinou upravovány určitými pravidly. Naopak neformální vztahy jsou vztahy, které mohou být proložené emocemi, jsou neřízené pravidly, a naopak jsou řízené spíše osobním zájmem (Horalíková, 2004).

2.2.10 Péče o pracovníky

Koubek (2007) rozděluje péči o pracovníky do tří skupin:

- **Povinná péče o pracovníky** je vymezena zákonem, předpisy a kolektivními smlouvami, které jsou uzavřené na vyšší úrovni.
- **Smluvní péče o pracovníky** je dána kolektivními smlouvami, které jsou uzavřeny na úrovni organizace.
- **Dobrovolná péče o pracovníky** je dána politikou organizace, závisí tedy na dobré vůli organizace, zda bude implementovat některé možnosti z této oblasti.

Péči o pracovníky lze vnímat jako personální činnost, která je rozhodující pro produktivitu práce a spokojenost pracovníků. Zahrnuje například takové složky, jako

je péče o pracovní podmínky a prostředí, bezpečnost a ochrana zdraví při práci, organizace pracovního režimu či pracovní doby, služby, které jsou poskytované za účelem zlepšení kvality pracovního života, rozvoj zaměstnanců a jiné (Stýblo, 2003).

2.3 Nové trendy v řízení lidských zdrojů

2.3.1 Využití sociálních sítí v řízení lidských zdrojů

Sociální sítě se s postupem uplynulého času stávají více a více používané. Jsou zkrátka fenoménem dnešní doby. Množství osob používající sociální sítě každým dnem neustále roste. Sociální sítě se staly součástí soukromého života mnoha osob. To je také důvod, proč se začínají pomalu dostávat i do sféry pracovní. Doba, kdy uživatelé používali sociální sítě především pro zábavu je víceméně pryč (Böhmová, 2012).

Některé organizace užívání sociálních sítí v pracovní době povolují a některé zatím nikoliv. Pro každé z těchto řešení, jsou racionální odůvodnění. Pokud zaměstnanci mají dovoleno používat sociální sítě v pracovní době, je zde vidina lepší komunikace mezi sebou a větší spokojenosti zaměstnanců díky tomu, že se jim neodebere to, co rádi používají a cítí se díky tomu svobodněji. Na druhé straně je zde velká pravděpodobnost snížení produktivity a efektivnosti práce v důsledku trávení času na sociálních sítích, přerušování koncentrování se na svoji práci a jiné důsledky (Halbrštát, 2010).

2.3.1.1 Dělení sociálních sítí

Pojem sociální sítě je využíván podstatně déle před vznikem a vývojem internetu. Tento pojem definoval v roce 1954 sociolog J. A. Barnes. Původně se tedy jednalo o termín, využívaný k definování sociálních struktur propojených pomocí společných zájmů, náboženství, přátelství, lidské rasy, sexuální orientace nebo dalších atributů. S postupem času a vývojem informačních technologií se utváří sociální sítě, které mohou lidé využívat díky rozvoji internetu. Hlavními funkcemi se stává udržování kontaktu s přáteli, rodinou, kolegy, spolužáky nebo navazování kontaktů s lidmi de facto odkudkoliv ze všech částí světa (Pavlíček, 2010).

Dle Janoucha (2010) můžeme sociální sítě dělit na tři kategorie podle účelu, za kterým byly zřízeny:

1. Osobní sociální sítě

Tyto sociální sítě jsou především určeny k založení vlastních profilů nebo profilů skupinových či firemních. Zde lze jako příklad uvést sociální síť Facebook.

2. Profesní sociální sítě

Na těchto sociálních sítích se propojují lidé, kteří jsou profesionálové v nějakém oboru a diskutují o svých profesních zájmech. Respektive mohou sdílet své znalosti a zkušenosti. Jako příklad lze uvést LinkedIn, jelikož je to největší a nejrozšířenější profesní síť na světě.

3. Zájmové sociální sítě

Jak už z názvu vyplývá, tyto sociální sítě seskupují uživatele se stejnými zájmy. Například se jedná o Česko-Slovenskou filmovou databázi (zkráceně ČSFD), kde se shromažďují lidé, kteří chtějí nějakým způsobem ohodnotit film, dále lidé, kteří se chtějí dočíst o čem film je nebo lidé, kteří si chtějí přečíst recenze od ostatních a rozhodnout se, zda film shlédnout či nikoliv.

Dle Molnára (2011) můžeme sociální sítě dělit na dvě kategorie:

1. Všeobecné sociální sítě

Jedná se o sociální sítě, které mají po obsahové stránce co nabídnout téměř komukoliv a umožňují registraci jakéhokoliv uživatele bez určitých rozdílů. Příkladem tohoto druhu sociální sítě je například Facebook. Lidé se na něj mohou zaregistrovat bez rozdílů nebo patřičných náležitostí. Facebook je zaměřen na všechny uživatele, jelikož zde může každý uživatel nalézt něco, co osobně shledává jako zajímavé.

2. Oborové sociální sítě

Tyto sociální sítě, jsou určeny pro uživatele, kteří se seskupují na základě toho, že se zabývají stejným oborem nebo mají stejné zájmy. Oborové sociální sítě se člení na Profesní – sdružují profesionály v určitém oboru, dále na Hobby sociální sítě, které sdružují uživatele, kteří se zajímají o dané téma, ale pouze na hobby úrovni a poslední

skupinou jsou studentské sociální sítě, které se zaměřují na studium. V tomto případě se může jednat například o studentskou komunitu působící v rámci nějaké univerzity nebo univerzit. Jako příklad lze uvést Primát.cz, kde se dá dohledat hodnocení vyučujících nebo předmětů z konkrétních vysokých škol, dále hodnocení fakult nebo celkově vysokých škol a v neposlední řadě materiály z hodin, které mají přispět k pochopení látky a doplnění například v případě nemožné účasti studenta na hodině.

2.3.1.2 Nábor pracovníků prostřednictvím sociálních sítí

Ukazuje se, že tuzemské firmy v současné době nepatří mezi běžné uživatele sociálních sítí při náboru zaměstnanců. Tyto firmy výrazně zaostávají za společnostmi, které působí ve světě (Böhmová, 2012).

Společnost TREXIMA realizovala v roce 2014 průzkum, jehož cílem bylo zjistit, v jakém měřítku jsou sociální sítě využívány pro nábor pracovníků v České republice. Tento průzkum byl realizován pod názvem Výběr pracovníků a adaptační proces ve firmách. Výsledkem tohoto průzkumu bylo zjištění, že se v České republice jedná pouze o krajovou záležitost. Jen 29 % organizací využívalo sociální sítě pro hledání pracovníků, a navíc pouze na pozice manažerské či pozice různých specialistů. Pro nábor na pozici dělníka využívá sociální sítě pouhých 7 % organizací. Pokud jsou pracovníci získáváni přes sociální sítě, je to z převážné části sociální sítí LinkedIn (TREXIMA, 2014).

2.3.1.3 Podnikové sociální sítě

Pod pojmem sociální sítě si většina lidí představí Facebook, LinkedIn, Twitter nebo například Instagram. Podnikové sociální sítě se na pohled mohou zdát téměř stejné jako ty veřejné. Realita je ale jiná. Prvním důležitým znakem podnikové sociální sítě je ten, že je určena pouze pro danou společnost, což znamená, že se nikdo, kdo nemá povolení, nemůže do interní sociální sítě dostat. Podniková sociální sítí umožňuje vytvářet soukromé diskuzní skupiny, centrálně administrovat, sdílet dokumenty, průzkumy a také především komunikaci mezi jednotlivými členy (Horváthová, Bláha & Čopíková, 2016).

V rámci organizací se vyskytují časté problémy, pro které mohou být podnikové sociální sítě snadným řešením. První problém je ten, že je pro některé větší organizace

obtížné sdílet informace v rámci organizace a mezi sebou navzájem, takže to například prostřednictvím e-mailu trvá zbytečně dlouho. Nejčastěji k této situaci dochází, pokud firma začíná růst nebo je už velká je. Dalším častým problémem může být to, že se v organizacích tvoří jedna činnost dvakrát nebo řeší jeden problém dvakrát. To nastává v důsledku toho, že o sobě tvůrčí lidé nebo řešitelé vzájemně nevědí. Všechny tyto problémy řízení by mohly být řešeny právě díky podnikové sociální síti. V současné době je asi nejznámějším dodavatelem podnikové sociální sítě Microsoft se svojí sociální sítí Yammer. Dále pak Jive Software nebo IBM Connections (Valdman, 2015).

2.3.1.4 Jak funguje podniková sociální síť

Podniková sociální síť obsahuje Inbox, což je složka, ve které se nám ukáží příchozí zprávy nebo jiná upozornění jako jsou například sdílené příspěvky. Dále zde můžeme nalézt celou historii probíraných témat. Díky příslušnému okénku můžeme díky jednomu slovu vyfiltrovat již dříve probíranou problematiku, která nás momentálně zajímá (Valdman, 2015).

Dalším přínosem je diskuze v jednotlivých skupinách. První elementární skupina slouží pro celou organizaci. Je to tedy ta skupina, ve které uvidí zprávy všichni zaměstnanci organizace. Tato skupina je tedy vhodná například pro sdílení informací o dění v organizaci. Ostatní skupiny se vytvářejí například na základě tematického zaměření skupin, pravomocí k jednotlivým úkolům nebo na základě konkrétních oddělení, která jsou ve firmě. Pracovníci spolu tedy komunikují prostřednictvím různých skupin, ať už na úrovni celé společnosti, oddělení nebo týmu (Panák, 2013).

2.3.2 Diversity Management

Pojem diverzita managementu historicky spadá do USA do období 80. let dvacátého století. Od 90. let se tento pojem dostává do Evropy, ale v organizační praxi ho můžeme pozorovat především v posledních letech. V České republice je tento pojem rozšířen zatím zřídka, oproti ostatním státům Evropské Unie (Mužáková, 2014). Dle Mužákové (2014) je Diversity management koncept zvládání odlišností v pracovním prostředí.

Definice diverzity neboli rozdílnosti, různorodosti nebo odlišnosti je vyjádřena jako rozdíly mezi zaměstnanci, které se týkají jejich pohlaví, věku, etnika či jiných příslušností k určitým společenským skupinám (Urban, 2004).

Definice Diversity managementu je dle Keila a kol. (2007) vědomé, aktivní utváření strategického řídicího procesu, který spočívá v akceptování a využívání jednotlivých rozdílů a naopak podobností, jako potenciální hnací sílu společnosti. Tento proces je vnímán tak, že přináší organizaci přidanou hodnotu.

Cílem Diversity managementu je vytvořit v organizaci takové prostředí a podmínky, které umožní veškerým pracovníkům plně využít a rozvinout jejich potenciál. Cílem Diversity managementu je podporovat rovné příležitosti a umožňovat všem pracovníkům uplatnit svou odlišnost ve prospěch celku a rozvíjet svůj potenciál (Bedrnová & Nový a kol., 2011).

Příčinou, proč se začíná o tomto pojmu mluvit i v České republice je vývoj společnosti v posledních dekadách. Je evidentní, že ve většině států Evropské Unie rapidně klesá porodnost a ani Česká republika není výjimkou. Tato klesající porodnost má za důsledek stárnutí naší populace a narůstající potíže se získáváním kvalitních pracovníků. Známým faktem tedy je, že zatímco dříve si zaměstnavatelé mohli převážně vybírat z několika kvalitních kandidátů o pracovní pozici, dnes je zaměstnavatel vděčný i za jednoho kandidáta, který alespoň zčásti odpovídá žadaným kritériím na danou pracovní pozici. Trh práce je možné doplnit zapojením doposud opomíjených pracovních sil jako jsou například zdravotně postižení občané, ženy s malými dětmi, lidé s vyšším věkem nebo naopak čerství absolventi, kteří ještě neměli možnost získat praxi. Zapojení právě těchto nevyužitých skupin spolu s sebou ale v dnešní době nese i mnoho předsudků (Velíšková, 2007).

2.3.3 Age Management

V České republice je Age management poměrně nový pojem, který ještě není moc rozšířený. Tento pojem přinesl do České republiky projekt Strategie Age managementu v České republice, který byl realizován v letech 2010–2012 (Horváthová, Bláha & Čopíková, 2016).

Age managementem se rozumí řízení lidských zdrojů s ohledem na schopnosti, věk a potenciál zaměstnanců. Hlavním účelem Age managementu je, aby všichni zaměstnanci mohli rozvíjet a využít svůj potenciál a především, aby nebyli znevýhodněni kvůli svému věku (Horváthová, Bláha & Čopíková, 2016).

Tento pojem se nepojí pouze k zaměstnancům, kteří mají vyšší věk a zařazují se do stárnoucí populace, ale opatření Age managementu se vztahuje taktéž k jiným skupinám zaměstnanců. Mohou to být například rodiče malých dětí nebo mladí lidé, kteří právě dokončili střední školy nebo vysoké školy neboli lidé, kteří postrádají praxi, jelikož hledají svoje první zaměstnání (Novotný a kol., 2015).

Age management vyžaduje jednotný přístup pracovníků a zásahy do mnoha oblastí organizace, především změny ve vnímání věku, zavádění různých opatření v rámci životních fází zaměstnance na pracovišti, podporu spolupráce mezi jednotlivými generacemi a vhodné pracovní podmínky, aby se potenciál pracovníků plně využíval a postupně se zvyšoval (Kocianová, 2012). Cimbálníková (2012) definuje Age management jako řízení s ohledem na věk.

Z hlediska implementace Age managementu na úrovni organizace má velký význam 8 pilířů Age managementu:

1. **Znalost problematiky věku** – dobré znalosti o věkovém složení.
2. **Vstřícný postoj k jakémukoliv věku** – férové postoje ke stárnutí.
3. **Management, který má pochopení a rozumí individualitě každého jedince a rozdílnosti** – management, který funguje.
4. **Kvalitní a funkční věková strategie** – funkční věková strategie.
5. **Dobrá a vhodná pracovní schopnost.**
6. **Vysoký stupeň kompetencí neboli znalostí.**
7. **Dobrá a vhodná organizace práce a pracovního prostředí.**
8. **Spokojený a kvalitní život** (Horváthová, Bláha & Čopíková, 2016).

Příkladem implementace Age managementu může být firma BMW v Německu, která ve spolupráci s lékaři navrhla nový a vhodnější pracovní prostor pro generaci +55 let. Organizace BMW přizpůsobila výrobní linku, u které se obvykle stojí, k sezení na ergonomických židlích. Dále tato linka byla vybavena pružnými podlahami a lupami. Nakonec zde byly implementovány pravidelné přestávky, které byly sice kratší,

ale v kratších intervalech než původní přestávky. Překvapením může být, že se u této linky ukázala větší efektivita práce a nižší nemocnost, než u ostatních nepřizpůsobených výrobních linek (Linhartová Palánová, 2016).

2.3.4 Personální Controlling

Controllingem se obecně rozumí proces, ve kterém se měří a pozorují stanovené ukazatele, které chceme kontrolovat. Zjištěné hodnoty těchto ukazatelů jsou následně porovnány s předem stanovenými standardy neboli tím, čeho chceme dosáhnout nebo dosažené hodnoty porovnáváme s hodnotami, které byly dosaženy v minulých obdobích (Williams, McWilliams & Lawrence, 2017).

V personálním controllingu sledujeme ukazatele, které se týkají činností řízení lidských zdrojů. Dle Urbana (2013) jde v personálním controllingu o stanovování specifických cílů ať už krátkodobých či dlouhodobých, následné pozorování a rozbor odchylek mezi předem stanovenými cíli a skutečností v řízení lidských zdrojů.

Personální Controlling je využíván jako nástroj, díky kterému je možné zjistit jaký přínos má personální práce v rámci dosahování cílů organizace. K základním nástrojům personálního controllingu patří jeho ukazatele. Díky těmto ukazatelům lze hodnotit efektivitu a účinnost personálních opatření. Proto hraje klíčovou roli to, jaké ukazatele zvolíme a aby tyto ukazatele odpovídaly cílům organizace (Urban, 2016).

Personální controlling dokáže odpovědět například na to jakou mírou napomáhá řízení lidských zdrojů k naplňování cílů organizace, kolik organizaci stojí lidské zdroje a následně jaká je návratnost těchto investic uskutečněných do lidských zdrojů. Další odpovědi mohou být například jaká je výkonnost a produktivita zaměstnanců nebo jaké konkrétní pozice hrají pro organizaci klíčovou roli z hlediska dosahování jejich cílů (Stýblo, Urban & Vysokajová, 2011).

Dle Kocianové (2012) jsou výchozími body pro personální controlling:

- **Personální náklady** – v rámci kterých se stanoví cílové náklady jako plánované hodnoty a jejich srovnání se skutečně vynaloženými hodnotami.
- **Řízení výkonu pracovníků** – v rámci tohoto bodu se stanoví výkonové cíle a poté vyhodnotí dosažené hodnoty.

- **Přístupy chování pracovníků** – například indikátor absence (důvody nemoci, dovolené, úrazu, školení) nebo indikátor fluktuace pracovníků.
- **Efektivita a účinnost nástrojů**, které tvoří řízení lidských zdrojů, jejichž účinky má personální controlling hodnotit (například analýza spokojenosti pracovníků).

2.3.5 Work-life Balance

V poslední době je výrazným zájmem zaměstnavatelů vytvořit a umožnit svým pracovníkům pocit harmonie mezi pracovním a soukromým životem. Stav sladění pracovního a osobního života je občas definován tak, že zaměstnanci mají určitý stupeň kontroly nad svojí prací ve smyslu kde, kdy a jak pracují (Collatz & Gudat, 2011).

Tato harmonie či sladění pracovní sféry a soukromé sféry může být pro organizaci velmi prosperující. Pokud zaměstnanci vnímají toto sladění jako vyhovující a jsou s ním spokojeni, sníží se fluktuace společnosti, zaměstnanci budou více loajální vůči společnosti, bude růst efektivita práce a na základě toho potenciálně dojde ke zvýšení ziskovosti společnosti (Delecta, 2011).

Na harmonii osobní a profesní sféry neexistuje jedno jediné řešení. Je tedy nutné přizpůsobovat dostupné možnosti jednotlivým zaměstnancům a situacím, ve kterých se momentálně zaměstnanci nacházejí. Pravděpodobně bude mít jiné potřeby dvacetiletá žena bez závazků, jiné potřeby bude mít čtyřicetiletá vdaná žena se dvěma dětmi a jiné bude mít šedesátiletá rozvedená žena s vnoučaty (Price, 2011).

Skutečností je, že stále rostoucí nároky na lidi v pracovních profesích mají v poslední době dopady na zdravotní a psychický stav pracovníků, zároveň také dopad na jejich rodinný život a kvalitu života. Pracovníci trpí nedostatkem času a důsledkem přepracování a nadměrného stresu (stresu z nezvládnutí sladění pracovního a soukromého života) je často zvýšená nemocnost, konflikty na pracovišti, problémy v rodinných vztazích (především vztah s partnerem) nebo dokonce vyhoření (Kocianová, 2012).

Opatření, týkající se harmonizace mezi soukromým a pracovním životem, která může zaměstnavatel poskytnout a jsou především úpravy pracovní doby, úpravy pracovního místa, respektive další benefity, které se mohou týkat podpory zdraví zaměstnanců, vzdělávání, kulturního vyžití, péče o rodinné příslušníky a mnoho dalších

oblastí. Na některé z uvedených možností mají zaměstnanci ze zákona nárok a jiné jsou na dobré vůli zaměstnavatele (Kocianová, 2012).

2.3.6 Flexibilní formy práce

2.3.6.1 Pružná pracovní doba

Flexibilní pracovní doba je většinou praktikována tak, že si zaměstnanci na základě vlastního rozhodnutí zvolí začátek a konec pracovní doby. Tedy je flexibilní tím, od kdy do kdy půjdou do práce. Zaměstnavatel pouze stanoví zaměstnanci povinný určitý interval, ve kterém musí být na pracovišti k dispozici. Například zaměstnavatel určí zaměstnanci povinný interval přítomnosti od 9 do 15 hodin. Zda si zaměstnanec přivstane a půjde do práce dříve například na 7 hodinu nebo tam zůstane do pozdějších hodin je na jeho vlastní volbě (Duda, 2008).

Tato flexibilní forma práce se řadí do těch nejvíce využívaných v oblasti podpory work—life balance a Age managementu. Nejvíce využívaná forma to může být právě díky tomu, že se nabízí jako první volba pro zaměstnavatele, pokud chce podpořit harmonii mezi osobním a pracovním životem, kvůli tomu, že se jedná o úpravu nejméně náročnou z organizační či finanční náročnosti. Podstatné je, že zaměstnavatel nemá ze zákona povinnost tuto flexibilní dobu poskytnout, tedy je to na dobré vůli zaměstnavatele (Novotný a kol., 2015).

2.3.6.2 Částečný úvazek

Plný úvazek odpovídá podle zákona 40 hodinám týdně. Je mnoho způsobů, jak lze částečný úvazek vyjádřit. Zjednodušeně o částečný úvazek jde tehdy, pokud zaměstnanec uzavře pracovní smlouvu na méně, než je plný stoprocentní úvazek. Zaměstnavatel má dle zákona povinnost vyhovět žádostem zaměstnanců o zkrácení úvazku, pokud zaměstnanec splňuje určité podmínky jako je například starost o dítě mladší 15 let nebo pokud se jedná o těhotnou zaměstnankyni (Valentová, 2007).

2.3.6.3 Sdílený pracovní úvazek

Jedná se o flexibilní formu práce, při které jedno pracovní místo sdílí více zaměstnanců. Zpravidla jsou to dva zaměstnanci, kteří pracují na částečný úvazek na pozici, kterou za normálních podmínek vykonává na plný úvazek jeden zaměstnanec (Hůrka, 2010).

2.3.6.4 Práce z domova

Také se tomuto typu někdy říká práce na dálku nebo home office. Jedná se o variantu flexibilní formy, kdy může být práce vykonávána z domova nebo jiného místa. Zjednodušeně řečeno, pracovník sice pracuje, ale v práci není fyzicky přítomen (Kocianová, 2012).

Tato forma je založena na důvěře mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem. Většinou se jedná o možnost, kdy může pracovník vybrané dny pracovat z domova. Ve většině případů se nejedná o plný úvazek práce z domova. Je zřejmé, že tuto flexibilní formu lze využívat pouze u specifických pracovních pozic, jako jsou např. IT profese, manažerské profese, redaktoři a jiné profese podobného charakteru. V případě, kdy pracovníci potřebují pro svoji práci přístup do informačního systému, využívá se zde VPN (virtuální privátní síť) nebo různorodé možnosti cloudových řešení (Velíšková 2013).

2.3.6.5 Stlačený pracovní týden

Tato varianta flexibilní formy práce spočívá v tom, že zaměstnanec pracuje čtyři dny v týdnu deset hodin místo toho, aby pracoval osm hodin pět dní v týdnu. Má tedy čtyři dny v týdnu více náročnější a poté má o jeden den navíc volno. S touto variantou je jeden zásadní problém. Řeší se zde otázka, zdali je vůbec někdo schopný stejně produktivně vykonávat práci po více než osmi hodinách denně. Naopak pokud umí zaměstnavatel a zaměstnanec tuto formu účinně praktikovat, může být naopak velmi účinná. Záleží zde na druhu práce. U některých druhů tato forma není možná aplikovat. Je vhodná například pro studenty, kteří studují formou kombinovaného studia (Novotný a kol., 2015).

2.3.6.6 Flexibilní práce na směny

Nejčastější formou práce na směny je třisměnný provoz po 8 hodinách nebo dvousměnný provoz po 12 hodinách. Pod prací na směny se rozumí to, že se na jednom pracovišti mezi sebou střídají zaměstnanci v rámci nejčastěji 24 hodin po sobě jdoucích. Flexibilní práce na směny znamená to, že je pracovníkům dle potřeby přizpůsobována délka směny, tedy toho, jak dlouho budou fyzicky přítomni na jedné pracovní směně (Kovářová, 2012).

2.3.7 Outsourcing

Dalším velkým trendem v oblasti řízení lidských zdrojů je outsourcing. Jedná se o podpůrné či vedlejší činnosti, pro jejichž zajišťování organizace využívá zdroje pocházející z externího prostředí. Jinými slovy organizace deleguje konkrétní interní činnosti na externí firmu, která se na tyto činnosti specializuje a bude je vykonávat místo dané organizace. Zejména jde o činnosti, které vyžadují určité množství kvalifikovanosti a specializace a zároveň nejsou hlavním předmětem podnikání dané organizace (Bruckner & Voříšek, 1998).

Může se jednat o oblast personalistiky, finančního a mzdového účetnictví, IT služby, logistiku a jiné podobné oblasti. V češtině je tento proces nazýván stále outsourcing. Pokud se tento pojem chce vyjádřit česky, musí se zdlouhavě použít externí využití služeb. To je také díky tomu, že i anglický pojem outsourcing je složeninou tří slov, a to outside resource using (Walker a kol., 2003).

Názory a mínění o použití outsourcingu řízení lidských zdrojů jsou různorodé. Proto každá organizace, která čelí rozhodnutí, zda využít outsourcing nějakých personálních činností nebo pokračovat ve výkonu těchto personálních činností z interních zdrojů, musí pečlivě zvážit, jaké potenciální výhody a zároveň rizika s outsourcingem vznikají. Výhody a nevýhody vznikají pro každou organizaci individuálně. To, jak se organizace rozhodne, závisí na specifických cílech a potřebách, které má každá organizace odlišné.

Laabs (1993) definuje výhody, které mohou být dosaženy outsourcingem některých personálních činností jako:

- **Úspora času a úspora úsilí** – Management se již nemusí zabírat otázkami v oblasti lidských zdrojů. Každodenní rutinní problémy jsou delegovány na externí firmu, která je za řešení těchto problémů zodpovědná. Může to vést k výraznému snížení zátěže pro vedení společnosti.
- **Zvýšené zaměření se na klíčové kompetence** – Díky tomu, že je vedení osvobozeno od rutinních otázek personálního charakteru, může více pozornosti věnovat strategickým cílům. Outsourcing mění roli manažerů.
- **Služby poskytované prostřednictvím profesionálů** – Vzhledem k tomu, že se delegovaná společnost zaměřuje pouze na oblast řízení lidských zdrojů, dá se očekávat, že zaměstnanci takové firmy budou mít kvalitní dovednosti a dlouholeté zkušenosti v oboru. Tým odborníků zajišťuje, že jsou tyto aktivity vykonávány na vysoké úrovni. Pravděpodobně budou externí odborníci schopni řešit i problémy, které by byly pro interní zaměstnance obtížné.

Navzdory výhodám Caruth, Haden & Caruth (2010) definují nevýhody, které s sebou může outsourcing řízení lidských zdrojů přinést:

- **Nekompatibilita s externím poskytovatelem** – Úspěšný vztah vyžaduje slučitelnou podnikovou kulturu a filosofii obou partnerů. Proto je důležité při výběru externího dodavatele zvážit jeho hodnoty a filosofii.
- **Ztráta kontroly** – Hrozí zde riziko snížení nebo dokonce ztráty nad oblastí řízení lidských zdrojů.
- **Riziko úniku důvěrných informací** – Externí poskytovatel má přístup do interních informací podniku. Na základě tohoto rizika, bychom měli vyhledávat spolehlivého partnera, který disponuje různými certifikáty a zároveň vymezit veškeré jednání a přístupy ve smlouvě o outsourcingu.

2.3.8 Informační systém

Podle Koubka (2007) je nezbytnou podmínkou personální práce pro fungující organizaci existence informací, které jsou věrohodné, detailní a aktuální. Koubek definuje informační systém jako počítačový systém, který je uspořádaný. Díky tomuto systému

se dají zjišťovat, uchovávat, zpracovávat a poskytovat informace o všem, co se vztahuje k personální práci v dané organizaci a o všem, co je pro personální práci potřebné.

Walker (2003) personální informační systém považuje za zpracovatele, upravovatele a archiváře dat. Dále personální informační systém považuje za praktický aplikační systém, který uchovává informace a údaje o pracovnících. Tento informační systém může podporovat většinu, ne-li všechny personální činnosti.

Je nutné brát na vědomí, že se stále praktikuje i personální dokumentace v papírové podobě, která je digitální podobou zatím nenahraditelná. Jedná se například o pracovní smlouvy, pracovní úrazy, potvrzení o kvalifikaci nebo odměňování. Tyto dokumenty jsou vedeny jak v informačním systému, tak ale stále hmotně ve formě složek. Většinou to funguje tak, že má každý zaměstnanec svůj šanon, do kterého se tyto dokumenty zakládají (Šmarda 2009).

Dle Stýbla (2005) může jít konkrétně o tyto typy informací:

- Vstupní informace o počtu pracovních míst.
- Informace pro vnitřní i vnější plánování.
- Informace pro zajištění vyžadovaného množství pracovníků.
- Informace pro hodnocení a posuzování pracovních míst.
- Informace pro potřebný rozvoj či trénink.
- Informace v motivačním a mzdovém systému.
- Informace pro bezpečnost práce a ochranu zdraví při práci.
- Informace o nákladech.

Koubek (2007) člení informace v rámci personálního informačního systému na:

- **Informace o pracovnících** – Zde jsou vedeny například osobní údaje sloužící k identifikaci pracovníka, údaje o vykonávané pracovní pozici a typu pracovního poměru, informace o vzdělání či kvalifikaci, údaje o dosavadní kariéře. Také se zde objevují údaje o pracovních omezeních, odměnách a podobné informace této povahy.
- **Informace o pracovních místech** – Kde by měly být obsaženy například informace o kategorii pracovního místa, organizačním zařízení pracovního místa, místě výkonu práce, postavení v hierarchii pracovních míst, trvalost, dočasnost či sezónnost místa nebo například informace o tom, zda je dané pracovní místo rizikové, jestli je pracoviště stálé či pohyblivé a jiné.

- **Informace o personálních činnostech** – Budou mít většinou podobu dokumentů a tyto informace budou zahrnovat například používané dotazníky k různým účelům, informace o použitých metodách vytváření a analýzy pracovních míst, použité metody plánování, získávání a výběru pracovníků. Jde tedy téměř většinou o nějaké dotazníky, systémy, metody, řady a jiné.
- **Informace o vnějších podmínkách ovlivňujících formování a fungování pracovní síly organizace** – Zde se objevují například informace o situaci na trhu práce, o stavu a vývoji obyvatelstva, statistiky, šetření o mzdách, nebo informace o konkurenční nabídce pracovních příležitostí a jiné.

Oblast ohledně informačních systémů je velmi dynamickou záležitostí. V dnešní době se stále posouvají hranice možností. Oblast informačních systémů je tedy neustále se vyvíjející oblastí, ve které se stále můžeme setkávat s řadou trendů. K nejaktuálnějším trendům současnosti patří:

- Využívání cloudových možností.
- Moduly pro řízení talentů.
- Propojení s privátními sociálními sítěmi.
- Aplikace pro mobilní telefony.
- Manažerské aplikace.
- Správa čipových karet (Horváthová, Bláha & Čopíková, 2016).

2.3.9 Talent Management

Každý z nás má vrozené vlohy na úrovni nadání nebo dokonce na úrovni talentu. Většina lidí ale také neví, na co má nadání či talent. Problémem tedy je, že většina lidí neumí svoje nadání nebo talent rozpoznat a následně je rozvíjet (Horváthová, 2010).

Pro organizaci je velkým přínosem, pokud se jí podaří rozpoznat a rozvíjet nadání svých zaměstnanců. Talent management se zabývá právě rozpoznáním talentu konkrétních lidí a následně správným využitím těchto lidí (Elegbe 2010).

Společnost se zaměřuje na nadané a talentované stávající, ale i potenciální budoucí zaměstnance. Jde tedy o řízení lidských zdrojů se zaměřením na talentované zaměstnance, kteří jsou stěžejní pro organizaci. Tito zaměstnanci mohou velkou mírou ovlivnit společnost. Zejména z pohledu řešení problémů, nových nápadů na produkty,

postupy a spolu s tím spojenou konkurenceschopnost, oproti ostatním společnostem. Probíhá zde neustálý rozvoj znalostí, zkušeností a inovací. Financial Times publikovaly roku 2006 shrnutí, které je volně přeloženo tak, že je talent nejvzácnějším zdrojem vyskytujícím se v dnešním moderním světě (Horváthová, Bláha & Čopíková, 2016).

Talent management je proces identifikace, získávání, udržení a využití talentů. Začátkem tohoto procesu je identifikace talentovaného člověka a konec tohoto procesu je využití způsobilostí a schopností tohoto talentovaného člověka (Hroník, 2007).

2.3.10 Lidé generace Y

Na začátek své profesní kariéry vstupují v současné době lidé, kteří se narodili přibližně v letech 1980 až 1995. Tato mladá generace pracovníků je nazývána jako generace Y. Tato generace se narodila do relativně klidných časů a období míru. Je zřejmé, že tato generace má jiné nároky, přístupy a očekávání než generace předchozí. Řízení lidských zdrojů by mělo na základě znalostí odlišností a preferencí generace Y upravit jednotlivé postupy a pokusit se vyhovět požadavkům generace Y, aby byl plně využit potenciál těchto lidí (Horváthová, Bláha & Čopíková, 2016).

Machálková (2012) přibližuje zástupce této generace jako studenty, kteří se nebojí studovat více vysokých škol naráz, dále jako lidi, kteří nemají problém s prací z kaváren nebo domova a dále jako lidi, kteří si mnohem více váží svého osobního času, vyžadující pružnější pracovní dobu a odmítající práce přesčas.

Dle Rezlerové (2009) jsou pro zástupce generace Y peníze prostředkem, ale ne hodnotou, jak je tomu u předchozích generací. Proto lidé této generace nemají problém s využíváním všech možných hypoték, půjček nebo úvěrů, mění více pracovní místa a změny jsou obecně vnímány jako nedílná součást jejich životů.

2.3.11 Dopad globalizace

V dnešní době se společnosti stávají stále více společnostmi na globální úrovni. Jednoduše řečeno, nabízí svoje zboží i v jiných státech, než je ten vlastní (původní). Pokud se nestávají multikulturní, alespoň zaměstnávají stále více zahraničních pracovníků. Spolu s tím je spojeno i různé přizpůsobování. Jako například

přizpůsobování výrobků dané zemi a její kultuře, musíme přizpůsobit také systém řízení lidských zdrojů. Je potřeba vyvinout systém, který bude pomáhat ve spolupráci mezi multikulturními složkami. Manažeři by zde měli být flexibilnější, a především by měli být znalí kultury a zvyků svých zaměstnanců. Díky této znalosti a kulturní gramotnosti se dá porozumět jednání svých zaměstnanců a způsobu jakým oceňovat jejich práci. Proto v této oblasti řízení lidských zdrojů musí být manažeři otevřeni učit se novým věcem a chtít chápat proč zaměstnanci z jiných zemí jednají tímto způsobem, a ne třeba tím, který je vlastní kultuře manažera (Williams, McWilliams & Lawrence, 2017).

2.3.12 Novinky v odměňování

V rámci pojmu odměňování jsou zahrnuty veškeré náležitosti, které obdrží zaměstnanec jako kompenzaci za odvedenou práci nebo za svoji působnost ve firmě. Do odměňování spadá jak mzda či plat, tak různé typy bonusů, prémie a benefitů.

Co se v odměňování stále vyvíjí jsou především benefity. Netypické benefity, které přináší dnešní doba, jsou například vzdálená kancelář na exotickém místě na jeden týden, dále možnost mít své psy na pracovišti, volno v den svátku a narozenin generálního ředitele nebo speciální odpočinkový prostor vybudovaný v sídle společnosti. Například společnost ŠKODA AUTO, a.s., nabízí pro své pracovníky zapůjčení automobilu na svatbu (Doležal, 2017).

3 Metodika práce

3.1 Cíl práce

Cílem této bakalářské práce je analýza řízení lidských zdrojů ve vybrané organizaci a návrh změn pro zlepšení této oblasti. Cílem je zjistit, jaké nové trendy z oblasti řízení lidských zdrojů, které jsou popisované v odborných publikacích, již můžeme nalézt implementované ve vybraném podniku v České republice, a které trendy se do České republiky naopak ještě nedostaly. Účelem je zjistit, jaké trendy a novinky v řízení lidských zdrojů jsou již implementovány a popřípadě pokud jsou implementovány, tak v jakém rozsahu.

Vybraným podnikem byl podnik X, v němž bylo provedeno první šetření, neboť by ale výsledky o problematice nových trendů v řízení lidí nebyly vypovídající, byly k tomuto podniku přidány do zkoumaného vzorku i další podniky. Díky tomu je tato práce pro podnik X přínosná, protože ji může použít ke komparaci s ostatními podniky a udělat představu o tom, jak je na tom s používáním trendů ve srovnání s ostatními společnostmi.

3.2 Metodika práce

Za účelem dosažení správných postupů a závěrů u praktické části této bakalářské práce, byla nejdříve detailně prostudována problematika týkající se nejdříve obecně tématu řízení lidských zdrojů a následně podrobně prostudována již pouze tematika, která se týká moderních trendů, které se v řízení lidských zdrojů objevují.

V literární rešerši bylo čerpáno z odborných publikací, které se zabývají tématem řízení lidských zdrojů a novými trendy v rámci řízení lidí. V literární rešerši byl nejprve přiblížen a z několika úhlů definován pojem řízení lidských zdrojů, následně byl vysvětlen pojem lidské zdroje, poté byla popsána náplň jednotlivých personálních činností, a nakonec byly popsány jednotlivé trendy poslední doby v oblasti řízení lidských zdrojů.

Po podrobném studiu odborné literatury došlo ke sběru dat, která byla potřebná k vyhotovení praktické části této bakalářské práce. Sběr dat probíhal formou dvaceti rozhovorů s řediteli řízení lidských zdrojů či vedoucími personálních oddělení. Tyto rozhovory probíhaly ve dvaceti různých společnostech, jejichž vzorek je podrobněji popsán v praktické části.

Jednalo se o kvalitativní výzkum formou polo strukturovaných rozhovorů, ve kterých byla předem stanovena kostra dotazovaných témat. Těmito diskutovanými tématy byly jednotlivé trendy v řízení lidských zdrojů. Rozhovor obsahoval 18 hlavních otázek, které se poté dělily do různých podotázek, které buď byly nebo nebyly zjišťovány, v návaznosti na předchozí odpovědi respondentů. Podklady k tomuto rozhovoru jsou k nalezení v příloze č. 1 této bakalářské práce.

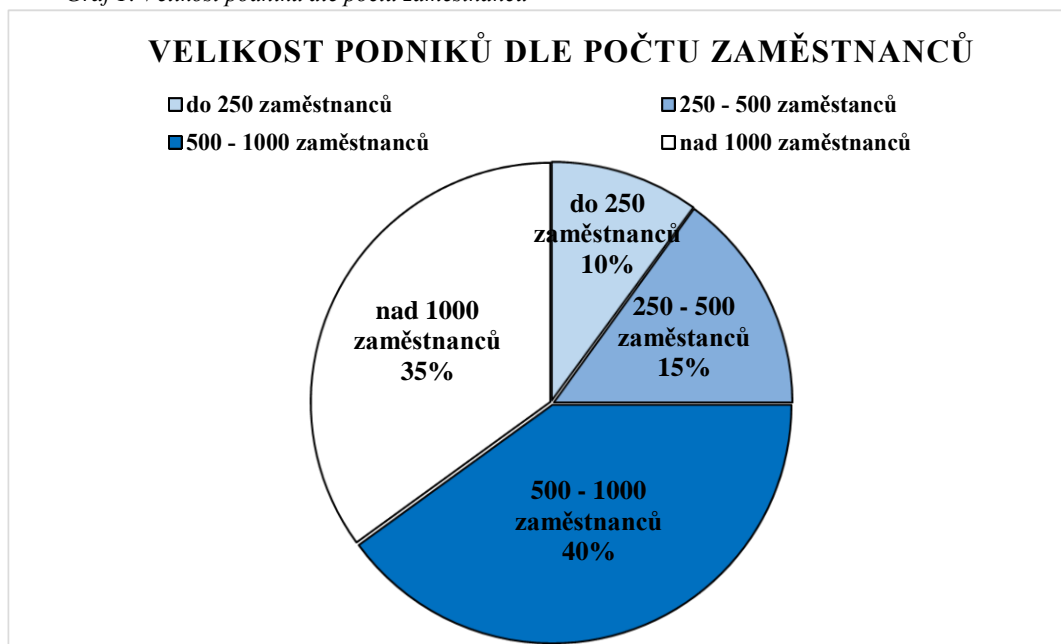
4 Praktická část

Pro analýzu nových trendů v oblasti řízení lidských zdrojů bylo vybráno dvacet podniků, které se z velké části nacházejí v regionu Vysočina. Tyto podniky budou následně charakterizovány a přiblíženy dle různých specifíků či znaků.

Prvním specifíkem jednotlivých organizací je jejich velikost, která je v této bakalářské práci hodnocena na základě počtu zaměstnanců, jelikož zaměstnanci jsou právě tou složkou, která je pro tento průzkum nejpodstatnější. Do průzkumu byly zařazeny především velké podniky, které byly doplněny malým počtem středních podniků. Velké podniky se s ohledem na počet zaměstnanců vyznačují tím, že mají více než 250 zaměstnanců. U středních podniků to je méně než 250 zaměstnanců, ale více než 50 zaměstnanců.

Preference velkých společností v tomto průzkumu je dána faktem, že podniky s přívlastkem velké mívají většinou větší prostor zaměřit se na zaměstnance, především s ohledem na finanční prostředky. Také se v těchto firmách lépe zjišťuje, co je aplikováno ve společnostech, ve kterých není možný individuální přístup ke všem zaměstnancům v takovém měřítku jako v malých společnostech. Z těchto předem zmíněných důvodů se vzorkem tohoto průzkumu staly dva podniky, které svým počtem zaměstnanců odpovídají střední společnosti a 18 podniků, které disponují počtem zaměstnanců, který odpovídá velkým podnikům.

Graf 1: Velikost podniků dle počtu zaměstnanců



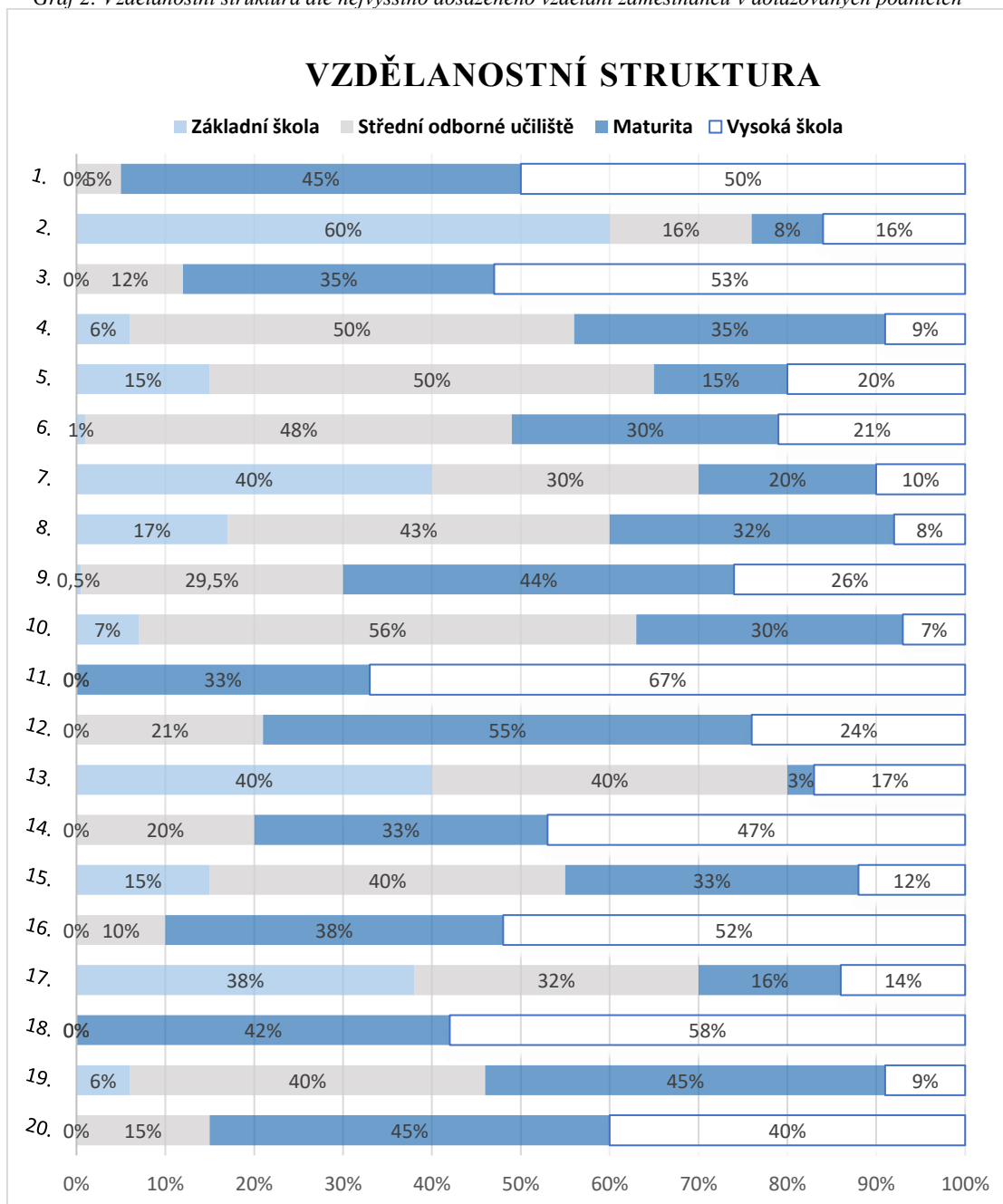
Zdroj: vlastní data

Druhým specifikem, které nám umožňuje představu o použitém vzorku jednotlivých společností, a následné vyvození využití trendů v řízení lidských zdrojů, je vzdělanostní struktura.

Průzkum jednoznačně potvrzuje, že vzdělanostní struktura jednotlivých organizací razantně ovlivňuje řízení lidských zdrojů v podniku a následné využívání nových trendů. Z průzkumu vyplynulo, že společnosti, ve kterých převažují zaměstnanci s vysokoškolským vzděláním, a tedy i více specializovanými pracovními pozicemi a náplněmi práce, mají odlišné požadavky než podniky s méně kvalifikovanými pracovníky. Všechno lze v tomto případě vysvětlit i na Maslowově pyramidě potřeb. Pokud pracovníkovi chybí základní potřeby, jako jsou peníze, nebude ho zajímat například potřeba uznání a rozvíjení sebe samého.

Největším příkladem zde může být otázka mzdy a benefitů. Z průzkumu jasně vyplývá, že pracovníci, kteří se vyskytují na méně kvalifikovaných pozicích preferují za svoji práci jednoznačně mzdu. Tito pracovníci nestojí o nové školení či případné dodatečné vzdělávání. Taktéž nemají zájem o různé druhy nově přicházejících benefitů. Personální ředitelé se u těchto zaměstnanců setkávají se stížnostmi, ve kterých zaměstnanci požadují místo veškerých benefitů raději peníze. Tento fakt je určitě ovlivněn také tím, že tyto pracovníci dostávají daleko menší finanční ohodnocení, než pracovníci na více specializovaných či kvalifikovaných pozicích, a proto jsou nuceni řešit finance daleko více a všeobecně k nim zaujímat jiný postoj.

Graf 2: Vzdělanostní struktura dle nejvyššího dosaženého vzdělání zaměstnanců v dotazovaných podnicích

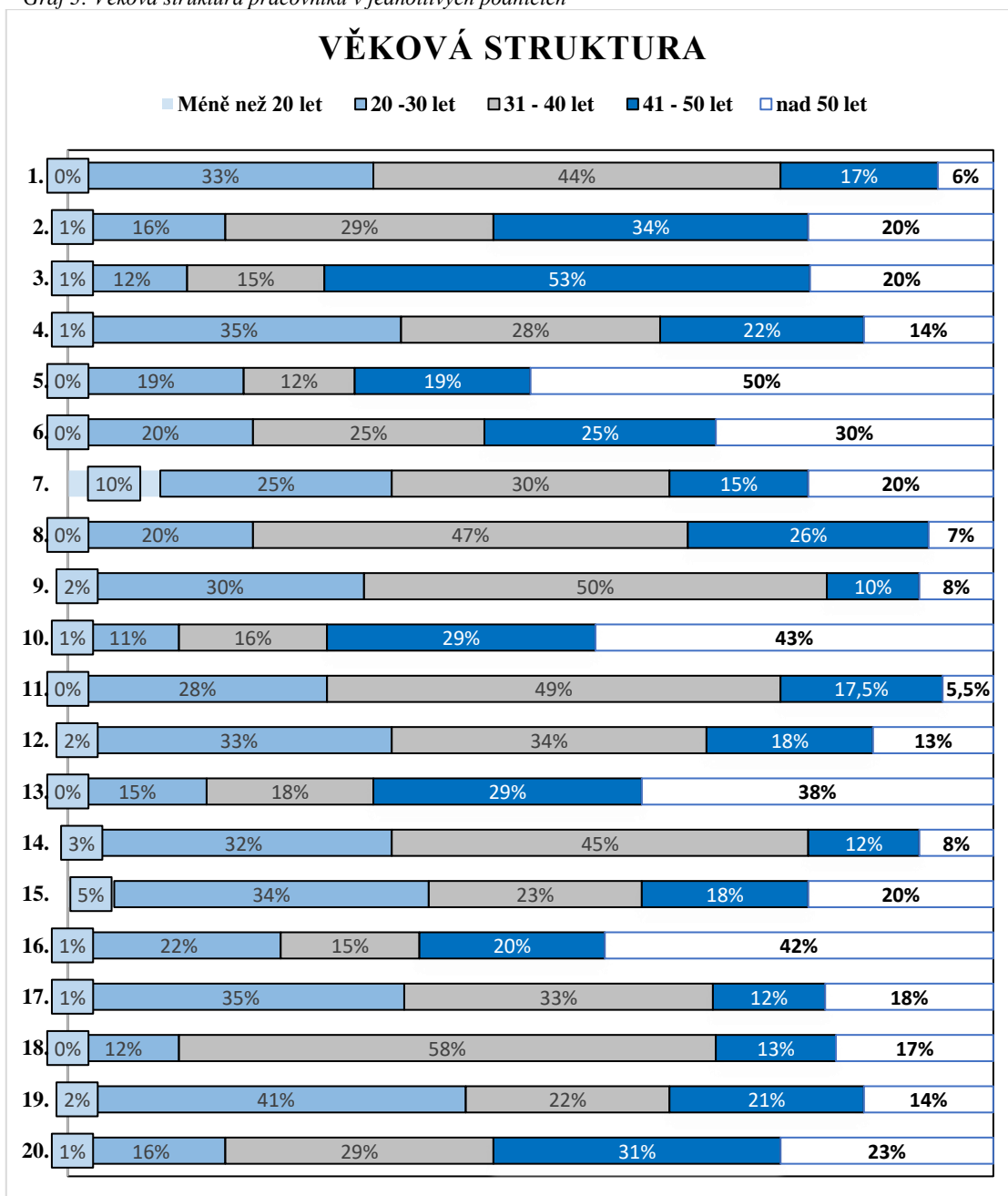


Zdroj: vlastní data

Dalším specifickým, díky kterému lze definovat vzorek zkoumaných společností je věková struktura pracovníků v jednotlivých společnostech. Díky statistikám je evidentní, že populace v České republice stárne. Podle poměru zaměstnaných pracovníků ze získaných dat, kteří dosahují věku nad 50 let, to tento průzkum pouze potvrzuje. Věkovou strukturou společností se následně bude přímo zabývat jeden

z trendů, kterým je Age management, a proto je zde pouze uveden graf, který demonstruje jednotlivé věkové struktury v každé z dotazovaných společností.

Graf 3: Věková struktura pracovníků v jednotlivých podnicích

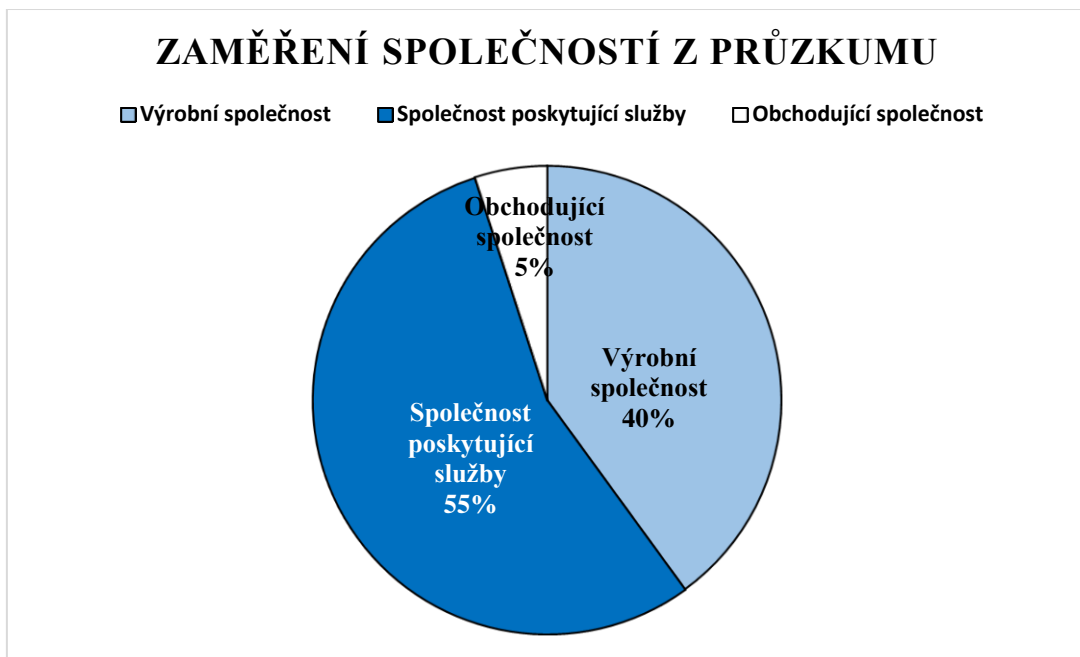


Zdroj: vlastní data

Pokud chceme implementovat moderní trendy v oblasti řízení lidských zdrojů je důležité zvážit, na co se firma zaměřuje. Co je tedy odvětvím a specializací podniku. Toto je ten nejstěžejnější bod, od kterého se bude každý personální ředitel odrážet a rozhodovat se, které prvky může v rámci jednotlivé organizace implementovat. Podle povahy společnosti se nastavuje celá strategie řízení lidských zdrojů. Pokud se například jedná o obchodující nebo IT podniky, půjde o úplně jiné spektrum možností, které

je možné zavést v oblasti řízení lidských zdrojů. V těchto společnostech převažují pozice obchodníků a IT specialistů. Charakter těchto pracovních míst umožňuje zpříjemnit pracovní prostředí kompletně jiným způsobem, než je tomu ve výrobních podnicích. V obchodujících a IT firmách je opravdu na místě popisované nové trendy, a především nové benefity, v podobě prostoru na odreagování, jako je třeba místnost s polštáři k relaxaci či místnost s fotbálkem, ping pongem a kulečnickem nebo se souhlasem ostatních spolupracovníků možnost mít svého psa na pracovišti. Průzkum pouze potvrdil, že v těchto typech společností můžeme nalézt již implementované předem zmíněné benefity. Opakem jsou zmiňované výrobní společnosti, které nemají takové možnosti způsobu řízení lidských zdrojů, jelikož zde převážná většina zaměstnanců pracuje ve směnném provozu. Ale i v těchto podmínkách je zajisté možnost vymýšlet přívětivá opatření.

Graf 4: Zaměření jednotlivých společností



Zdroj: vlastní data

Další podstatný fakt je ten, že řízení lidských zdrojů je ovlivňováno dle toho, v jaké zemi sídlí mateřská společnost dceřiné společnosti, která byla součástí průzkumu. Podstatných rozdílů bylo zjištěno, pokud jsou srovnány přístupy firem, které mají mateřskou společnost v Americe a v Německu. Záleží tedy na nastavení konceptu celého podniku. U některých podniků z tohoto průzkumu je zřetelně vidět propojenost a návaznost na jinou část světa, a tím pádem i na jiný přístup k řízení lidských zdrojů a spolu s tím i druh implementovaných trendů v této oblasti.

Další stěžejní okolnost, která ovlivňuje to, jaké je řízení lidských zdrojů v jednotlivých společnostech, je velikost pravomocí, které náleží manažerovi řízení lidských zdrojů. Jsou zde dvě krajní situace. V první situaci je vedoucí personálního oddělení či ředitel řízení lidských zdrojů pouze zaměstnanec, který plní nařízení ať už ostatních manažerů či jiných pracovníků. V tomto případě nemá velkou pravomoc a autoritu. Na druhé straně může být ale personální ředitel opravdu významná osoba dané organizace, na které stojí mnoho rozhodnutí, má velké kompetence k různým činnostem a má prostor na vykonávání řízení lidských zdrojů způsobem, který je dnes vysvětlován v odborných publikacích.

4.1 Age Management

S Age managementem intuitivně pracují všechny organizace a již je v povědomí mnoha společností tohoto průzkumu. Některé firmy s Age managementem pracují cíleněji. Našly se i takové, které shledávají Age management trendem, který má budoucnost, na který je třeba se soustředit a určitě ho nezanedbat v rámci řízení lidských zdrojů.

Žijeme v době, ve které naše populace stárne. Ve firmách pracují stále čím dál starší pracovníci a některé firmy si uvědomují, že zanedlouho bude potřeba tento ukazatel začít nějakým způsobem řešit. K tomu, že pracovníci stárnou přispívá také neustále se zvyšující hranice důchodového věku.

V jedné ze zkoumaných firem probíhá momentálně projekt nazývaný generační obměna. Tento projekt je o postupném odchodu starších zaměstnanců do důchodu a přijímání nových mladších zaměstnanců. V rámci tohoto projektu probíhá také začleňování mladších lidí do organizace. Toto začleňování doprovází podpora spolupráce mezi generacemi, a snaha o odbourání mezigeneračních předsudků. V rámci tohoto projektu usilují o to odbourat předsudky mladších lidí vůči starším lidem nebo naopak starších lidí vůči mladším lidem.

K řízení lidí s ohledem na věk v rámci organizace lze přistupovat mnoha různými způsoby. Každá firma vnímá Age management jinak a některé si dokonce myslí, že tato problematika neexistuje. Zkrátka, že jsou rozdíly mezi zaměstnanci podle věku zanedbatelné a podniky se jim věnovat vůbec nechťejí. Ale i přesto, že jsou si všichni

zaměstnanci rovni, Age management je spíše vnímání rozdílů v potřebách a očekáváních lidí, kteří jsou rozmístěni po celé věkové škále.

Personální ředitel jedné ze zkoumaných společností vidí Age management jako stěžejní před všemi ostatními trendy. Vysvětluje, že řídí ve firmě tři generace zaměstnanců, které spolu musí spolupracovat. Rozdíly popisuje například v preferencích v přibližování informací. Zatímco starší zaměstnanci dávají přednost osobnímu sdělování informací, mladší preferují zaslání e-mailu nebo SMS. Ředitel této firmy také vidí Age management v mnoha dalších aspektech –mladí lidé nevnímají jako benefit notebook a mobilní telefon, naopak chtějí v mnoha případech využívat v práci svoje zařízení. Dalším příkladem, který v rámci Age managementu ředitel řízení lidských zdrojů musí řešit je získávání nových pracovníků. Potvrzuje, že je velký rozdíl například v tom, jaké kanály musí využít k získání mladých a vyspělejších pracovníků. Zatímco mladí pracovníci preferují pro hledání inzerátů především internet, starší pracovníky získává společnost spíše prostřednictvím tradičních komunikačních kanálů, jako jsou například inzeráty v novinách.

Jiným příkladem, se kterým se potýká více personálních ředitelů, je nabídka flexibilních forem práce. Ta je nejvíce vítána mladými lidmi, jelikož starší lidé mají zaběhlý svůj rutinní režim. Tito lidé jsou zvyklí chodit do práce každý den, přičemž vždy začínají a končí ve stejnou dobu po třicet let. Z těchto důvodů si nemohou starší lidé najednou zvyknout na to, že by mohli svoji pracovní dobu upravovat a využívat ji efektivněji.

Ve společnosti, která se zaměřuje na oblast stavebnictví je brán ohled na věk pracovníků takovým způsobem, že od určitého věku není požadováno, aby pracovali přímo na stavbě. Je zde snaha tyto pracovníky ochránit před nepříznivým pracovním prostředím (například déšť, zima nebo nadměrná fyzická zátěž). Tito starší zaměstnanci pracují například přímo v provozu v továrně.

V žádném podniku z tohoto průzkumu ale také nefunguje strategie, která by přímo nařizovala jiné pracovní podmínky pro starší zaměstnance. Pokud se zaměstnanci cítí být naprosto v pořádku, je s nimi jednáno tak, jako s ostatními zaměstnanci bez ohledu na věk.

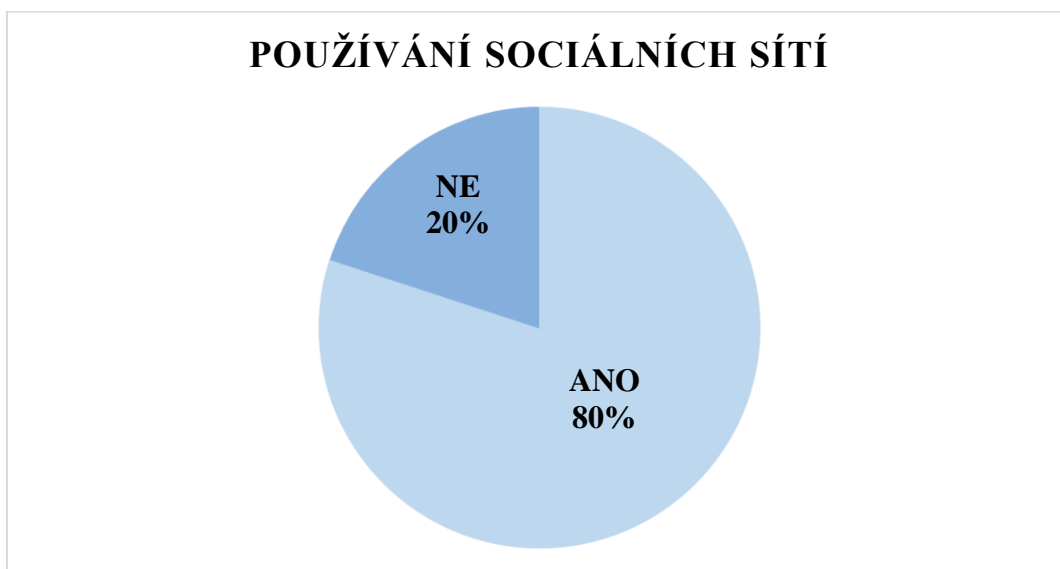
V tomto průzkumu se také vyskytla firma, která má velmi nízký věkový průměr zaměstnanců. Tato firma naopak shledává svoji potřebu v tom, že by uvítala větší

zastoupení zkušenějších odborníků, než jakým disponuje. Tato společnost je ale limitována náročností povahy práce. Odborníci, kteří zde pracují, realizují projekty po celém světě, což s sebou přináší i nežádoucí faktory jako je dlouhodobé odloučení od rodiny na týdny i měsíce. Celková náplň práce a vše s ní spojené klade nároky na fyzickou a psychickou kondici, podporu ze strany rodiny a také nároky na dlouhodobé udržení odbornosti doprovázené neustálým vzděláváním. Tyto zmíněné požadavky snadněji splňují mladší ročníky, protože málokdo vydrží tento pracovní model po celou dobu svého profesního působení. Tyto požadavky zatím limitují věkovou vyrovnanost této společnosti a převrací ji stále ve prospěch mladší generace. V této organizaci pracují zaměstnanci nad 50 let věku pouze v řádu jednotek.

V tomto průzkumu se nacházejí také podniky, které již mají projekty, které jsou zaměřeny na starší zaměstnance. Jde například o snížení požadovaných hodin strávených prací, za které ale dostanou stejné finanční ohodnocení. Jedna organizace má projekt nazývaný Senior program, díky kterému je zaměstnancům poskytnuta možnost přearování na méně náročnou výrobní pozici a zároveň poskytují benefitní program, který obsahuje lázně, wellness, rehabilitace a podobné benefity tohoto charakteru.

4.2 Sociální sítě

Graf 5: Používání sociálních sítí



Zdroj: vlastní data

Na to, zda využívat sociální sítě k hledání nových zaměstnanců existuje mnoho pohledů. Co je ale evidentní je to, že převážná většina podniků z tohoto průzkumu

sociální sítě alespoň částečně využívá. O plnohodnotném využívání sociálních sítí můžeme z našeho průzkumu mluvit pouze u jedné společnosti, která tyto sítě shledává jako již nepostradatelný kanál přísunu nových zaměstnanců. Organizace uvádí, že pro ni jsou sociální sítě významným zdrojem přísunu mladých lidí.

Využívání sociálních sítí v organizacích může být opravdu nazýváno jako novodobý trend v oblasti řízení lidských zdrojů, jelikož převážná většina společností je s využíváním sociálních sítí teprve v začátcích. Nadpoloviční většina uvedla, že s využíváním sociálních sítí začala v roce 2017. Momentálně se tedy společnosti nacházejí ve fázi, kdy již převážně sociální sítě využívají, ale stále se s nimi učí pracovat a hledají stále nevyplněná místa, ve kterých by se daly sociální sítě účinně využívat.

Nejčastěji jsou sociální sítě používány ke sdílení informací ze života společnosti, za účelem dostat se do povědomí uživatelů sociálních sítí, a poté k náboru nových zaměstnanců, respektive ke sdílení nově hledaných pracovních míst nebo k přímému hledání a ověřování si nových adeptů. Pokud společnosti používají sociální sítě, jde zde v České republice o dvě sociální sítě, které mají převahu nad využíváním ostatních sociálních sítí. Těmito sítěmi je Facebook a LinkedIn.

To, zdali budou sociální sítě využívány je ale závislé na tom, jaký názor má na sociální sítě majitel společnosti, popřípadě záleží na nastavení konceptu celého podniku.

Některé společnosti mají s využíváním sociálních sítí špatné zkušenosti, které jsou způsobeny především lidmi, kteří se nevhodně a nepřiměřeně vyjadřují pod příspěvky sdílené danou společností.

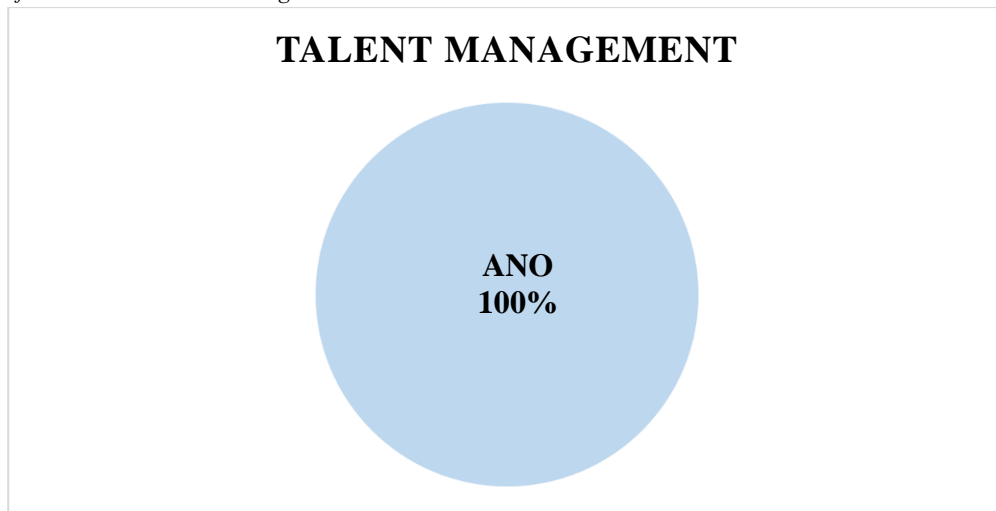
Z průzkumu vyplývá, že na sociálních sítích lze hledat převážně potenciální zaměstnance středních a vyšších pozic nebo zaměstnance, jejichž profese se týká více odborně zaměřených pozic. Jinými slovy, společnosti, které hledají pro svoji organizaci z velké části například zaměstnance na pracovní pozici dělníka, neshledávají sociální sítě jako efektivní kanál k získávání nových zaměstnanců.

V rámci interního zapojení sociálních sítí do organizací naše země ještě nedospěla příliš daleko. Zaměstnanci mezi sebou sice dosti často komunikují prostřednictvím sociálních sítí, ale je to pouze neoficiální formou prostřednictvím Facebooku. Pouze tři společnosti mají zakoupený software na podnikovou sociální síť, díky které spolu pracovníci opravdu komunikují. Na této sociální síti mají zaměstnanci různé skupiny,

například pro celou společnost, pro jednotlivá oddělení, pro jednotlivé týmy. Zde mohou pracovníci projednávat různorodé problémy, návrhy a nápady. Také zde společnost sdílí informace se zaměstnanci, které se týkají dění ve společnosti.

4.3 Talent Management

Graf 6: Používání Talent managementu



Zdroj: vlastní data

Tento trend využívají všechny společnosti z průzkumu. Některé společnosti již aplikují detailně propracované programy v rámci určitých projektů společnosti, jiné jsou s vytvářením programu v začátcích. Pro všechny společnosti je ale důležité zaměřovat se na talenty a vnímají tento trend jako nezanedbatelný, efektivní a přínosný. Personální ředitelé podniků, ve kterých je tento trend už plně realizován, jej hodnotí tak, že jim každoročně přispívá mnoha talentovanými pracovníky, kteří jsou velkým přínosem pro podnik. Z tohoto z důvodu hodnotí ředitelé Talent management jako trend, na který je potřeba se soustředit. Pokud totiž tento trend srovnáme s jeho přínosem a finanční a časovou náročností, je Talent management shledáván jako vysoce účinný.

Je evidentní, že v rámci Talent managementu musí přijít vytipování od vedoucích pracovníků. Ti jsou zde angažováni na prvním místě a bez jejich iniciativy nemá personální oddělení sebemenší šance zavádět jakýkoliv systém v rámci Talent managementu. Jedna ze společností účastníci se tohoto průzkumu má momentálně v programu právě přeuspořádání odpovědností manažerů ve vytipování nových talentů, jejich vedení a rozvoji, aby podchytila nedostatky, které se u nich ve společnosti tvoří právě už na počátku celého projektu, tedy u vedoucích pracovníků. Z důvodu špatného

přerozdělení odpovědností vedoucích pracovníků za talentované pracovníky nechává tato společnost veškeré vytipované pracovníky testovat u externích psychologek, aby lépe porozuměla potenciálu těchto pracovníků a zjistila jakým způsobem se má s jednotlivými zaměstnanci pracovat. Tato forma je finančně nákladná. Proto se společnost zaměřuje na přerozdělení odpovědností vedoucích pracovníků, kteří by o svých podřízených měli tyto otázky ohledně potenciálu a způsobu spolupráce vědět nakonec mnohem lépe než externí psychologky.

Opět se zde vyskytuje mnoho přístupů, jak společnosti vnímají talenty a jak si tyto talenty hledají a připravují na budoucí práci.

Jedna organizace z tohoto průzkumu má například tříšlůžkový program řízení talentů. První skupinou, na kterou je zaměřen Talent management této společnosti jsou zaměstnanci, kteří jsou experti v určité oblasti a cílem je tyto experty stále více zdokonalovat. Druhou skupinou, na které se tato společnost zaměřuje jsou vedoucí zaměstnanci, kteří by měli být rozvíjeni tak, aby mohli po určité době obstarávat vyšší vedoucí pozice. Poslední skupinou jsou poté řadoví zaměstnanci, kteří jsou vytipováni jako talentovaní a předpokládá se, že se z nich stanou vedoucí pracovníci. Každý, kdo je součástí programu Talent management v této společnosti, má svoji rozvojovou kartu, ve které se stanovuje individuální plán, který bude realizován s daným talentovaným zaměstnancem. Společnost s těmito zaměstnanci nejčastěji pracuje metodou on the job. Také je v této společnosti v rámci Talent managementu využíváno stínování a rotace práce.

Další podnik z tohoto průzkumu vnímá Talent management jako nástroj, kterým si připravuje nástupníky na klíčové pozice. Tato firma má mateřskou společnost v Americe, a jelikož s Talent managementem pracuje globálně, tento trend aplikuje již tři roky. I po této době, je to stále ve stavu nastavování a zdokonalování, jelikož se zaměřuje na vytvoření propracovaného a fungujícího systému, v rámci kterého si bude společnost postupně připravovat dva následovníky na každé klíčové pracovní místo.

Další společnost účastnicí se tohoto průzkumu má také program na Talent management, který je ale doplněný zajímavou částí. V rámci Talent managementu má tato společnost projekt, který je zaměřený na děti svých zaměstnanců. Tento projekt je založený na tom, že jsou vytipováni talentovaní zaměstnanci v různých oblastech. Poté je zjištěno jestli tito zaměstnanci nemají potomky na střední škole technického zaměření nebo nějaké vysoké škole. Pokud ano, jsou tito zaměstnanci osloveni s nabídkou, zda

by jejich potomci neměli zájem být součástí týmu lidí, který je složen právě z dětí těchto pracovníků. V rámci daného týmu se pracuje na různých projektech, které podporují činnost podniku. Zároveň jsou členové tohoto týmu připravováni na budoucí zaměstnání v případě jejich zájmu. Toto rozhodnutí je samozřejmě závislé na tom, zda se tito pracovníci v daném typu práce osvědčí.

V rámci získávání nových pracovníků, kteří jsou přímo čerstvými absolventy jedna z dotazovaných firem aplikuje velký projekt, který nazývá jako Trainee program. Tento program je zaměřen na absolventy magisterského studia. Podmínky pro přihlášení jsou takové, že zájemce musí poslat žádost do tohoto programu do jednoho roku od ukončení magisterského studia, dále musí ovládat angličtinu na výborné úrovni a musí mít za sebou pracovní nebo studijní zahraniční zkušenost. Pokud tyto podmínky zájemce splňuje, má možnost zažádat si o přijetí do tohoto programu. Ti nejnadanější zájemci jsou do programu vybráni a začínají pracovat ve svém vysněném oddělení, které si sami stanoví. Tím pádem také společnosti a sobě vyjasní to, co by chtěli nejvíce dělat. V rámci tohoto programu ale probíhá rotace práce a tito účastníci si vyzkouší práci v různých odděleních společnosti. Dále tito účastníci jedou na zahraniční stáž, a poté, pokud se prokáží jako opravdu talentovaní jsou na své vytoužené oddělení opravdu zaměstnání. Tento program je nadstandardem oproti ostatním společnostem. Je rovněž finančně náročný a mohou si ho v České republice dovolit opravdu pouze velmi prosperující společnosti, které jsou multikulturního charakteru.

4.4 Work-life balance a flexibilní formy práce

U českých zaměstnavatelů můžeme pomalu začít sledovat uvědomění, že v zájmu udržení konkurenceschopnosti organizace je nevyhnutelné upravovat a přizpůsobovat pracovní podmínky měnící se pracovní síle a také měnícím se podmínkám pracovního trhu.

V rámci work-life balance a flexibilních forem práce jsou v této práci následně vyobrazeny grafy, které informují o tom, zda v organizacích z průzkumu mají zaměstnanci možnosti využít jednotlivých flexibilních forem práce. Je zřejmé, že tuto možnost nemají všichni zaměstnanci z podniku. Grafy zobrazují, zda mají tuto možnost pracovní pozice, ve kterých lze flexibilní formy práce aplikovat.

4.4.1 Pružná pracovní doba

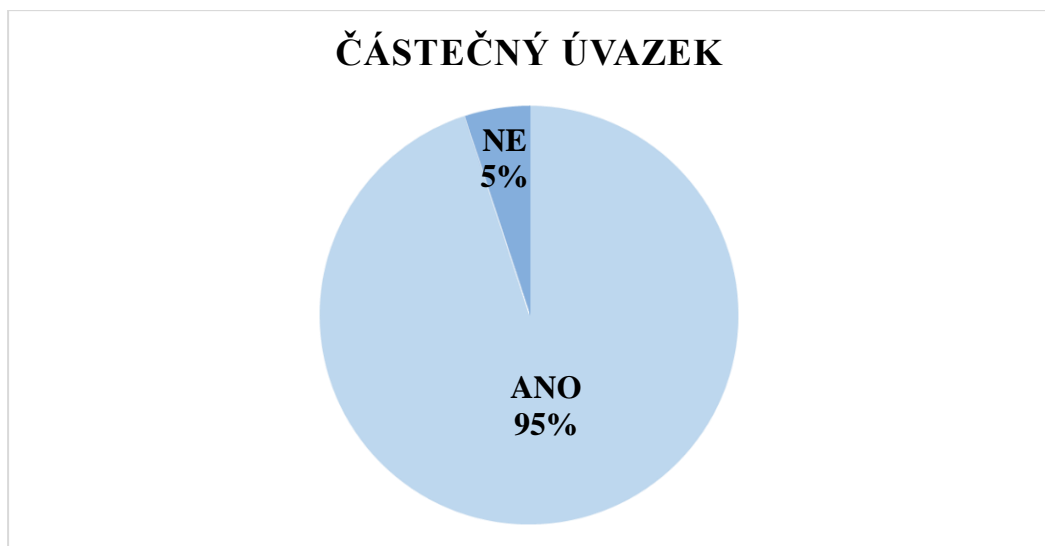
Graf 7: Používání pružné pracovní doby



Zdroj: vlastní data

4.4.2 Částečný úvazek

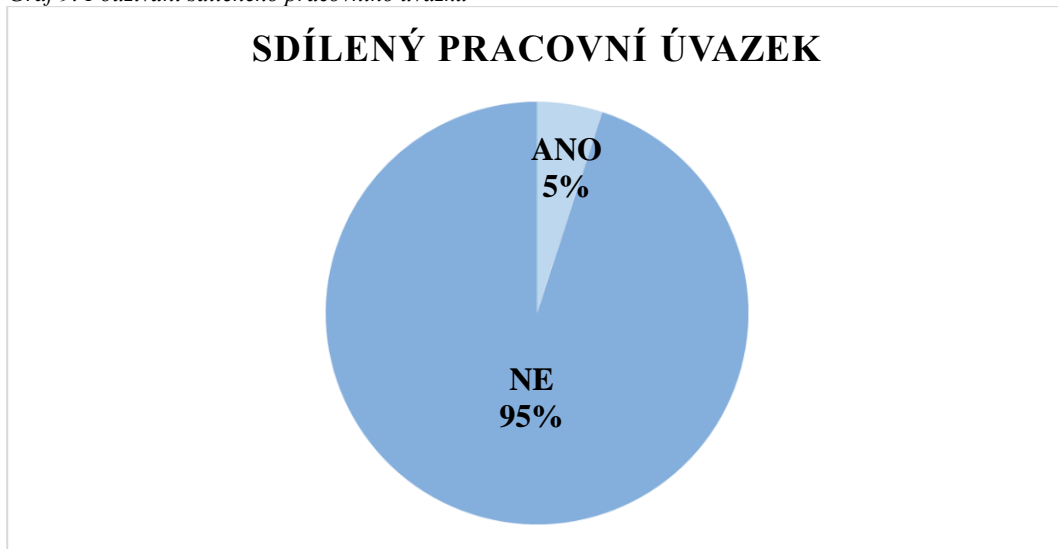
Graf 8: Používání částečného úvazku



Zdroj: vlastní data

4.4.3 Sdílený pracovní úvazek

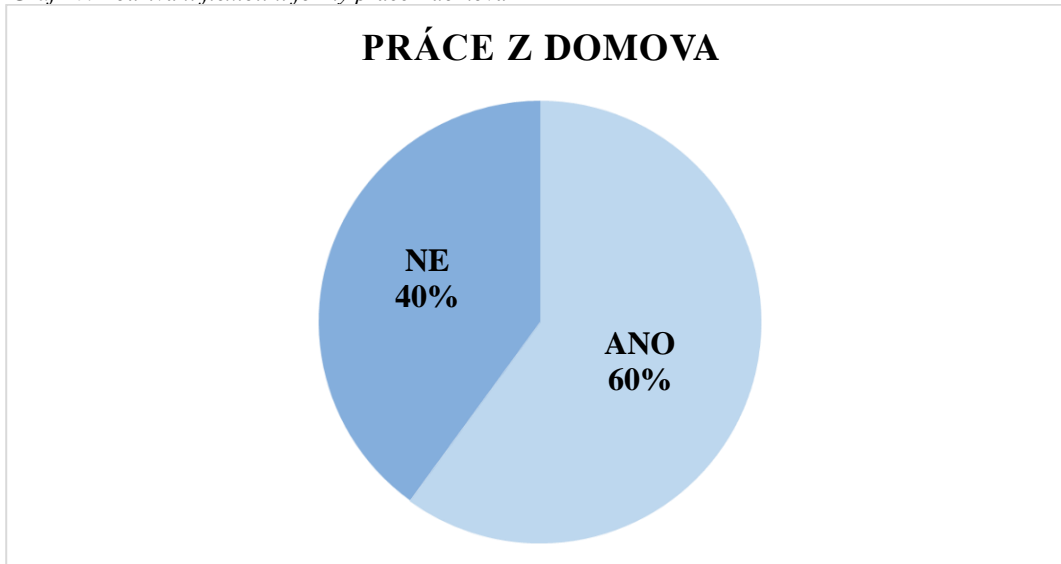
Graf 9: Používání sdíleného pracovního úvazku



Zdroj: vlastní data

4.4.4 Práce z domova

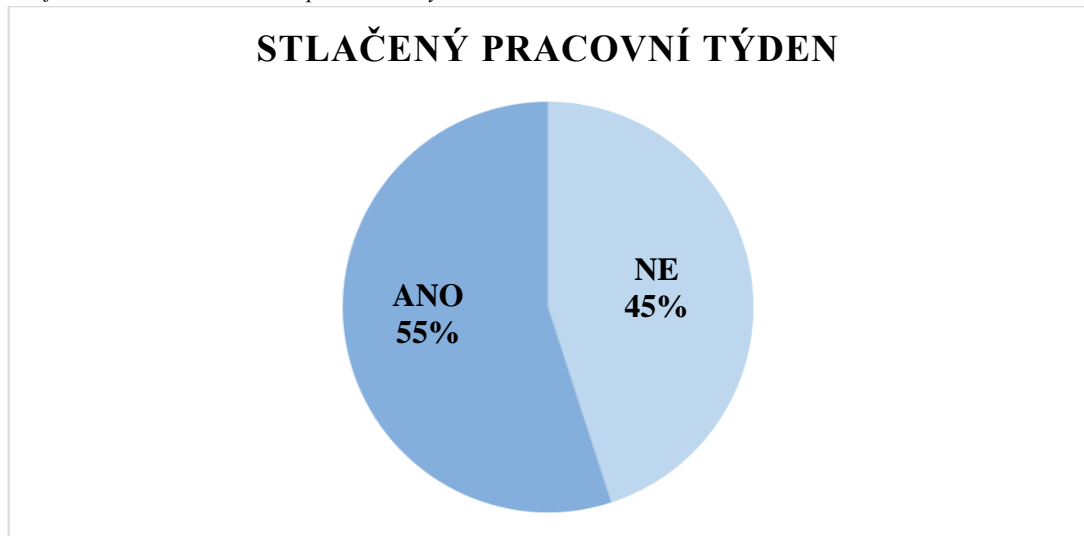
Graf 10: Používání flexibilní formy práce z domova



Zdroj: vlastní data

4.4.5 Stlačený pracovní týden

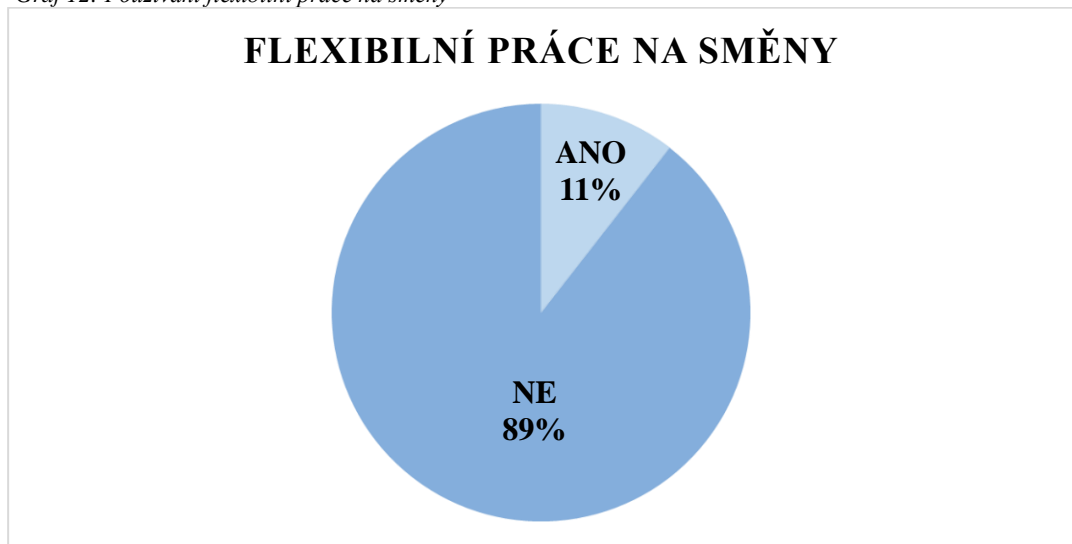
Graf 11: Používání stlačeného pracovního týdne



Zdroj: vlastní data

4.4.6 Flexibilní práce na směny

Graf 12: Používání flexibilní práce na směny



Zdroj: vlastní data

Tento trend je plně závislý na zaměření dané organizace a na povaze pracovní pozice. Je zřejmé, že jej na určitých pracovních pozicích není možné vůbec zrealizovat. Mluvíme zde například o zaměstnancích, kteří dělají přímo v provozu na směny, kde je potřeba, aby byly některé stroje obsluhovány nepřetržitě. Naopak u pozic, kde

je možnost tento trend zrealizovat, zkoumané společnosti pocítují, že si doba tento trend žádá a musí ho poskytovat.

Z průzkumu vyplývá, že je tento trend nejvíce oceňován zaměstnanci, kteří mají malé děti, a proto přivítají možnost si svůj čas strávený v práci pomyslně korigovat. Naopak z výpovědí personálních ředitelů plyne, že si na tento trend hůře zvykají starší lidé, kteří jsou zvyklí chodit do práce denně ve stejném časovém intervalu.

Podnik XY vnímá příležitost pro zaměstnance sladit si svůj osobní a pracovní život na základě nabídky flexibilních forem práce jako nejdůležitější aspekt, na jehož základě se zaměstnanci rozhodují, zda budou v dané společnosti pracovat. Další organizace má zkušenost, že díky umožňování tohoto trendu se jim daří získávat nové zaměstnance a obsazovat pracovní pozice poměrně rychle. Dále jim tento trend pomáhá udržet nízkou fluktuaci, loajalitu a také je vnímán ředitelem řízení lidských zdrojů tak, že podniku napomáhá udržovat si svoje klíčové pracovníky. Proto ředitel řízení lidských zdrojů shledává celý tento trend jako klíčový pro společnost, ve které působí.

Ředitel další organizace vnímá umožnění manipulovat si s pracovní dobou dle potřeby jako pocit svobody, který je umožněn zaměstnancům. Pracovníci se díky tomuto trendu cítí, že více ovládají svůj život, jelikož jim dává pomyslnou volnost plánovat si svoji práci a reagovat tak na nahodilé situace v jejich životě.

HR manažer další společnosti dokonce se svým nástupem do společnosti zrušil u středních a vyšších pozic čipové karty, které evidovaly docházku na minutu přesně. Vkládá tedy důvěru do svých zaměstnanců, kterou oni mohou vnímat jako motivační faktor, a především je předpokládáno, že tuto důvěru nebudou pracovníci zneužívat. V této společnosti jsou zaměstnanci kontrolováni, zdali udělali svoji práci tak, jak měli, ale je pouze na nich, kdy tuto práci udělají. Je na jejich rozhodnutí, zdali půjdou do práce třikrát týdně a budou zde od rána do večera, nebo budou chodit do práce každý den, ale na kratší dobu.

Jedna ze zkoumaných organizací již dokonce nabízí upravený směnný provoz, ve kterém aplikuje program pro matky, které pečují o dítě. Jedná se o deseti hodinovou směnu, a díky tomu je pracovníkům umožněno chodit do práce pouze čtyři dny v týdnu namísto standardních pěti.

U další firmy, která dělala průzkum mezi svými zaměstnanci ohledně spokojenosti, byla nabídka flexibilních forem práce a umožnění work-life balance

na špičce veškerého hodnocení. Z toho vyplývá, že je tento trend zkrátka potřeba brát v úvahu, jelikož si ho zaměstnanci váží, vyhledávají ho a přináší jim největší spokojenost.

Nejdiskutovanější oblastí flexibilních forem práce je práce z domova. Tato možnost flexibilní formy práce začíná být pracovníky vyžadována a společnosti začínají chápat, že pokud chtějí zůstat konkurenceschopné ve spojitosti s atraktivitou práce v dané společnosti, bude nutné pracovníkům tuto možnost poskytnout. Je zřejmé, že se nemůže jednat o soustavnou práci z domova, jelikož komunikace mezi pracovníky je nedílnou a nepostradatelnou součástí práce. Možnost práce z domova vítají například administrativní a účetní pracovníci a podobné pozice v případě nemoci nebo nemoci svých dětí, kdy mohou tito pracovníci pracovat z domu v době, kdy se jim to nejvíce hodí nebo jim práce z domu umožňuje udělat alespoň nezbytné minimum. Další situace, kdy je tato forma vítána je v případě, kdy si rodič na mateřské dovolené potřebuje něco zařídit a druhý může zůstat pracovat doma a přitom se postarat o dítě. Dalším přínosem práce z domu, který pracovníci nejvíce oceňují je ten, že nemusí cestovat do práce. S tím je možné ušetřit spoustu času.

4.5 Outsourcing

Tento trend není pro mnoho organizací žádnou novinkou. Nelze ani kategorizovat, zda outsourcing používají velké nebo malé společnosti.

Největší podnik, který se zúčastnil tohoto průzkumu má 30 000 zaměstnanců. Tento podnik používá outsourcing účetnictví i personalistiky. Využívá tedy personální a mzdovou agendu. Personální agenda funguje tak, že se externí společnost pověřená outsourcingem stará o předem definovanou dokumentaci této společnosti. V této společnosti tedy najdeme vedoucí personálního oddělení, ta se ale nestará o dokumentaci. Vedoucí personálního oddělení tvrdí, že outsourcing s sebou přináší chladnější osobní vztahy, jelikož je jakousi formou oddalování se pracovníkům, ale má pocit, že outsourcing v jejich společnosti opravdu dobře funguje.

V menších firmách je velmi obvyklou záležitostí outsourcing účetnictví. V těchto firmách dochází k tomu, že se podniku nevyplatí zaměstnávat účetní pracovníci na menší počet zaměstnanců. V jedné ze společností účastnících se tohoto průzkumu vypověděla vedoucí personálního oddělení, že jejich podnik používá outsourcing účetnictví z toho důvodu, že si tento podnik sám školil tři účetní pracovnice. Jelikož se jednalo o mladé

ženy, postupně tyto ženy odcházely na mateřskou dovolenou. Poté co se toto společnosti přihodilo potřetí, byl preferován přesun právě k outsourcingu účetnictví, protože společnost pochopila, že je to nakonec méně nákladná, a především méně časově náročná forma.

Většina ze společností deleguje na externí specialisty různé druhy činností. Nejčastěji je to outsourcing účetnictví, advokátních služeb, IT, ostrahy, úklidu a podobných činností. Outsourcing řízení lidských zdrojů není v podnicích nacházejících se v České republice příliš obvyklou záležitostí.

4.6 Diversity management

Tento trend se v České republice určitě nevyskytuje ve formě, ve které ho lze najít například ve Spojených Státech Amerických. V žádné z českých firem nefungují předpisy, které by definovaly, kolik procent žen musí být ve vedení nebo jaký poměr bílých a černých etnik má pracovat na daném oddělení. V České republice je k pracovníkům přistupováno podle jejich odbornosti, schopností a dovedností. Na základě toho jsou jim přiřazovány pracovní pozice či odpovědnost za různé pracovní činnosti. Žádný podnik se nerozhoduje podle toho, jaké náboženství pracovník vyznává nebo jakou barvu pleti má.

Intuitivní práce s lidmi podle jejich odlišností funguje v každé organizaci. Nejčastěji je to snaha skládat týmy z lidí, kteří jsou v rámci jednoho týmu různorodě rozmístěni po celé věkové škále pracovníků. Starší pracovníci mají většinou bohaté zkušenosti, kterými mohou přispívat, a naopak mladší pracovníci bývají často velkým přínosem v kreativitě a nových myšlenkách či nápadech.

Dále lze řízení podle odlišností sledovat v rámci charakteru pracovního místa. Pokud jde o práci, která vyžaduje velkou fyzickou sílu, přirozeně jsou na tuto pozici hledáni muži. Už kvůli tomu, že samotný zákoník práce vymezuje například jakou nejtěžší váhu může žena v práci zvedat. Naopak pokud se jedná například o práci v řízení lidských zdrojů, ve které nesmí chybět vlastnosti jako je trpělivost, empatie, schopnost naslouchat a podobně, lze si povšimnout, že tento druh práce zastávají z velké části ženy, které doplňuje menší množství mužů.

V mnoha společnostech se začíná objevovat snaha zaměstnávat více žen. Důvod je takový, že ženy do podniků přinesou přesně ty rozdíly od mužů, které v podnicích, kde převažují muži, chybí. Ženy jsou například mnoha společnostmi z průzkumu vnímány jako pečlivější. Dotazovaná velká organizace XY má ve své momentální strategii dokonce orientaci na ženy, které se podnik snaží získat ve větším podílovém zastoupení. Tento podnik má momentálně 30 000 zaměstnanců a z tohoto počtu je pouze sto žen.

Pokud je možné vyzdvihnout nejdůležitější část Diversity managementu v rámci České republiky, je to orientace mnoha firem na zaměstnávání matek, které pečují o dítě nebo usnadnění zaměstnávání žen po návratu z mateřské dovolené. Některé firmy, které jsou součástí tohoto průzkumu, mají pro tuto skupinu zaměstnanců přímo vytvořené programy, ve kterých vymýšlí, jak této skupině co nejvíce usnadnit pracovní podmínky. Téměř všechny dotazované podniky zaměstnávají pracovníky z této skupiny.

Nejčastější formou, kterou podniky nabízejí ženám na rodičovské dovolené jsou částečné neboli zkrácené úvazky, které jsou součástí flexibilních forem práce. Tyto zkrácené úvazky dovolují zaměstnancům, aby se starali o své dítě v rámci rodičovské dovolené nebo je zde také možnost starat se o jiného člena rodiny a zároveň možnost pracovat.

Ženami na rodičovské dovolené jsou tyto částečné úvazky vítány. Také jsou tyto úvazky využívány společnostmi v momentě, kdy dojde ke snížení množství práce na daném pracovním místě. Například nastane situace, že člověk, který byl ve společnosti zaměstnán na plný úvazek najednou není na plný úvazek potřeba. V tomto momentě je zde řešení, kdy tomuto zaměstnanci podnik nabídne částečný úvazek, díky kterému si zaměstnanec udrží, než se zase objeví větší množství práce. Rozhodnutí, zda přijmout částečný úvazek, nebo ne, je pouze na zaměstnanci.

Další podnik z průzkumu se orientuje na pracovníky, kteří jsou již v důchodu. Tito pracovníci nestojí o to, aby chodili do práce pět dní v týdnu, ale stojí o to pracovat. Zaměstnanci tohoto typu jsou pro společnosti velkým přínosem speciálně v dnešní době, kdy je nedostatek odborníků. Personální ředitelka tvrdí, že je to pro společnost velký přínos, jelikož jsou to odborníci ve svém oboru, které je v této době náročné sehnat na trhu práce.

4.7 Lidé generace Y

Tito lidé jsou kategorizováni jako lidé narozeni v 80. a 90. letech minulého století. Jsou to lidé, kteří mají rádi změnu. Nepreferují stereotypní práce. Hledají možnosti rozvoje a také se mnohem více soustředí na sladování sociálního a pracovního života.

Jsou firmy, které mají prostor na to, aby se na tyto pracovníky zaměřily, ale jsou i takové, které nemohou nabídnout lákavé pracovní podmínky pro tuto generaci. Jsou to například výrobní společnosti s vysokou mírou standardizace práce. Tyto společnosti nepřinášejí prostor pro speciální přístup ke generaci Y, protože zde převažují pozice, které mají přesný popis a jsou rutinního charakteru.

Jedna ze zkoumaných společností má program, ve kterém se kvůli nedostatku pracovní síly přeorientovala na mladší ročníky. Tato společnost se dříve soustředila pouze na vysokoškoláky, se kterými byla naučena pracovat a zaučovat je. Nyní se ale stále více zaměřuje na absolventy středních škol. Personální ředitelka této společnosti potvrzuje, že je to skupina lidí, se kterými se musí pracovat jiným způsobem, jelikož jsou méně zralí a méně schopní samostatné práce na zahraničních projektech.

Mnoho organizací se soustředí na programy, ve kterých spolupracují se školami a studentům nabízejí různé druhy praxí a stáží. Jedna výrobní společnost z tohoto průzkumu má v plánu přímo zavést samostatné oddělení, které se bude zaměřovat na komunikaci se školami, a především na efektivní zaškolování absolventů do technických pozic.

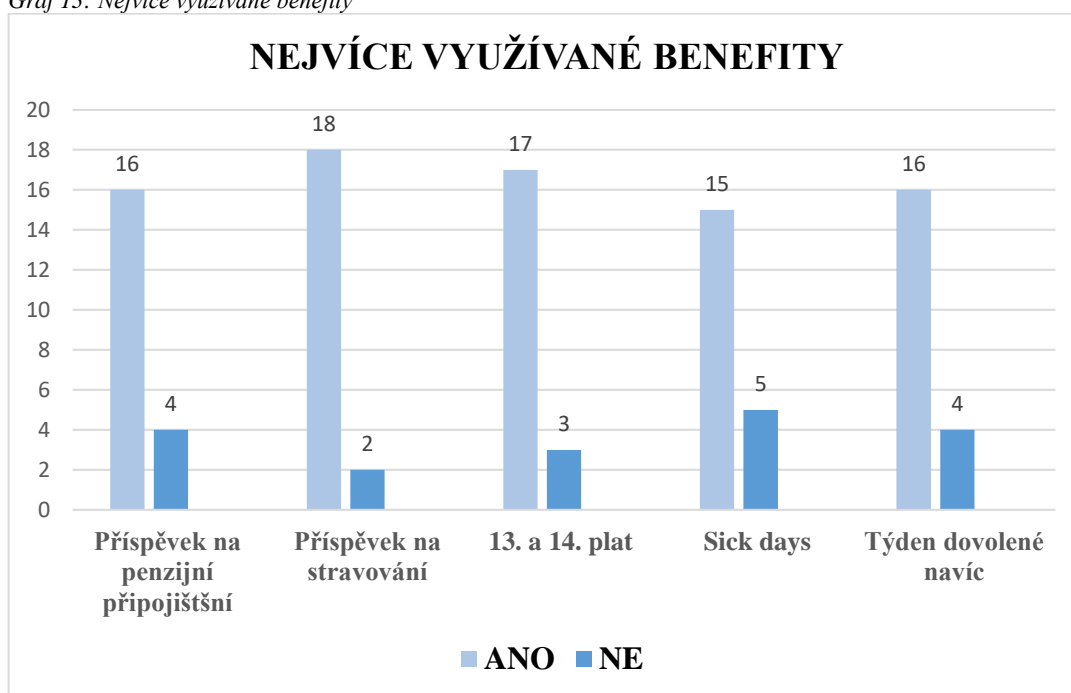
I když se podle odborné literatury dočítáme, že lidé generace Y preferují také práci na zahraničních zakázkách, tento průzkum to stoprocentně nepotvrzuje. Nelze tedy říct, že by práci v zahraničí vítali starší nebo mladší lidé. Tento přístup je individuální. Jedna organizace, která se zaměřuje z 90 % na práci v zahraničí, se v poslední době setkává s tím, že je práce v zahraničí pro mladé lidi omezující. Pracovníci si stěžují, že je tato práce zatěžující a omezuje jejich soukromý život a eliminuje jejich koníčky.

Další společnost přístup k této generaci řeší speciálními programy na změnu pracovního místa. Zaměstnanci se mohou sami vyjadřovat k tomu, co by v rámci své práce chtěli dělat, kam by chtěli směřovat a co si myslí, že by byla přesně práce pro ně. Pokud se prokáží patřičnými schopnostmi a dovednostmi, je jim tato příležitost opravdu poskytnuta. Personální ředitelka této společnosti o tomto programu hovoří jako o velmi efektivním v rámci motivace.

Mnoho ze zkoumaných firem nabízí práci na projektech v zahraničí. Jedna organizace například nabízí zaměstnancům možnost školení v zahraničí ohledně nějaké činnosti a poté zavedení této činnosti ve společnosti v ČR. Aby ale tito pracovníci mohli dostat takovou příležitost, musí disponovat specifickými zkušenostmi. Pokud po této příležitosti zaměstnanci touží, je to pro ně motivační faktor, aby na sobě pracovali, jak tvrdí personální ředitel této společnosti.

4.8 Odměňování

Graf 13: Nejvíce využívané benefity



Zdroj: vlastní data

V tomto trendu existuje nejdůležitější otázka, kterou je, zda pracovníci preferují pouze mzdu nebo ke své práci vyžadují mzdu doplněnou různými benefity.

Jedna ze zkoumaných výrobních organizací dělala v minulém roce průzkum mezi pracovníky. Výsledkem tohoto výzkumu byla jednoznačná odpověď. Tito zaměstnanci se o pracovní nabídku rozhodují na 90 % podle nabízené mzdy. Nabízené benefity ovlivňují rozhodnutí nástupu pouze ze 30 %. Personální ředitel této společnosti zastává názor, že benefity jsou trend posledních let a jsou tedy nutným nástrojem, jak získat nové zaměstnance. Stávající zaměstnanci ale preferují raději obdržet vyšší mzdu, a ne benefity, do kterých firma investuje a zaměstnanci je ani patřičně neocení.

Pravým opakem tohoto předešlého tvrzení je další ze zkoumaných společností, která má zavedený Cafeteria systém od SODEXO, který shledává jako jednu ze svých nejsilnějších stránek spojených se zaměstnanci. Cafeteria na zaměstnance působí velmi přívětivě a personální ředitelka této společnosti si tento systém nemůže vynachválit. Tento systém si ale nemůže dovolit každá firma. Je určen spíše pro velké a prosperující společnosti. Každý ze zaměstnanců zde má osobní účet, na který má přidělenou určitou částku v bodech nebo korunách, za kterou směňuje jednotlivé benefity, dle vlastního uvážení a potřeby. Pracovníci mohou volit z různých oblastí, které se poté dělí do mnoha podskupin. Tato společnost nabízí ještě každému pracovníkovi příspěvek na penzijní připojištění. Pokud ho zaměstnanec nevyužívá, tyto peníze se mu připíší do osobního účtu a může si za ně vybrat patřičné benefity dle vlastního uvážení.

Další podnik, který má zavedenou benefítovou kafeterii, také hodnotí tento způsob odměňování velmi pozitivně. Personální ředitelka daného podniku popisuje, že implementace byla sice velmi náročná z časového, i finančního hlediska, ale poté, co systém začal fungovat, je jednoduchým a velmi efektivním řešením, jak benefity ve společnosti řídit. Personální ředitelka hodnotí velmi pozitivně individualitu a férovost tohoto systému vůči zaměstnancům a následnou spokojenost zaměstnanců.

V důsledku vývoje celého pracovního trhu došlo v minulém u všech dvaceti dotázaných společností z průzkumu k navýšení základu mezd, jelikož navýšení základních mezd personální ředitelé vnímali jako nezbytnou nutnost při současném nestálém trhu práce a nedostatku odborníků.

I když se v odborné literatuře můžeme dočíst, že se od benefitů 13. a 14. platu stále více opouští, tento průzkum toto tvrzení zcela vyvrací. Dle různých průzkumů mezi zaměstnanci vypovídají ředitelé řízení lidských zdrojů, že se tyto benefity stále nacházejí na nejvyšších místech žebříčků. Každá společnost má opět jiný přístup k udělování těchto 13. a 14. platů. Některé organizace je rozpočítávají na měsíce, jiné na pololetí a podobně. Zcela jisté je to, že je tento benefit stále v kurzu.

Dalším benefitem, který se ukazuje jako velmi oblíbený a díky své oblíbenosti stále častěji ve společnostech zaváděný, je benefit sick days. Zde lze mluvit o benefitu, který je vnímán jako trend a novinka. Personální ředitelé si poskytování dnů zdravotního volna nemohou vynachválit. Říkají, že se poskytování těchto dnů osvědčilo. Snížila se díky nim nemocnost a skončilo vybírání krátkodobé dovolené pro tento účel. Tento trend opět nelze zavést na všech pracovních pozicích, jelikož by se také mohlo stát,

že na směnu nepřijde žádný pracovník. Například ve směnném provozu tedy sick days aplikovány sice jsou, ale stále v takové formě, kdy musí pracovník zavolat svému nadřízenému a domluvit se s ním, zdali je možnost tento benefit využít.

Většina firem, které se účastnily tohoto průzkumu poskytují nějaké služby nebo jsou výrobní. U firem jiného charakteru, které byly v tomto průzkumu pouze dvě, se objevují benefity typu „mazlíček na pracovišti“, různé speciální místnosti a podobně, jak bylo již zmíněno v úvodu praktické části této bakalářské práce.

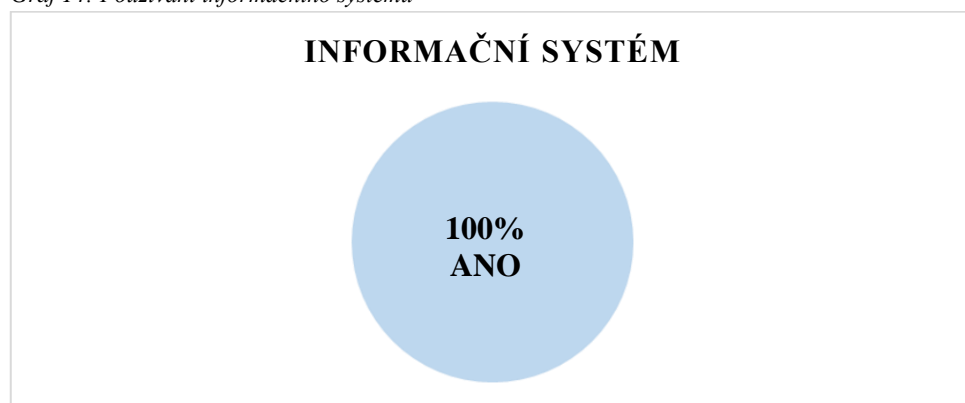
Vedle benefitů s povahou kulturního, sportovního a podobného vyžití můžeme nalézt také neobvyklé benefity v různých společnostech. Zajímavým benefitem je možnost využití právních služeb dané organizace. Nejedná se o využití těchto služeb k potřebám v práci, ale spíše jde o to, pokud zaměstnanci potřebují poradit s nějakými osobními záležitostmi nebo potřebují přímo zastoupení v osobní oblasti jejich života.

Příspěvky na stravování už jsou většinou zařazeny v rámci benefitů jednotlivých podniků. Novinkou v rámci stravování je například to, že jedna z dotazovaných společností zavádí také zdravé jídlo v jídelně, které nazývá jako Health management.

Pokud bychom měli shrnout odměňování či nové formy benefitů, nemá tato oblast v rámci řízení lidských zdrojů tak dynamický vývoj, jako jiné oblasti či trendy. Velkým problémem, se kterým se ředitelé řízení lidských zdrojů shledávají je to, že zaměstnanci občas nevnímají nějaké benefity jako výhodu, ale jsou vnímány jako samozřejmost. Příkladem je příspěvek na stravování nebo týden dovolené navíc.

4.9 Informační systém

Graf 14: Používání informačního systému



Zdroj: vlastní data

Každá z dotazovaných organizací používá samozřejmě informační systém a každá organizace využívá, ať už interně nebo externě, odborníky, kteří tento systém spravují. Většina společností také zaměstnává pracovníky, kteří pracují na soustavném vývoji a zdokonalování informačního systému.

Některé společnosti mají více informačních systémů, kdy dochází k tomu, že je každý systém navrhnut a zaměřen na nějakou oblast ve společnosti. Naopak některé společnosti preferují jeden informační systém, který je propojený napříč všemi oblastmi.

Personální ředitelka jednoho z podniků, ve kterém je implementovaný jednotný informační systém tvrdí, že jejich podnik v rámci informačního systému naráží právě v oblasti personální a mzdové, neboť je jejich informační systém primárně určený a navržený pro ekonomickou oblast a oblast projektového řízení. Personální a mzdová část tohoto informačního systému není tak propracovaná, jako tomu je u informačních systémů, které jsou přímo zaměřeny na personalistiku a mzdy, což se projevuje především menší flexibilitou a spolehlivostí, které musí být nahrazovány interními kapacitami daného podniku. Například zde dochází k takovým problémům, že se musí kontrolovat správnost údajů a výpočtů, některé údaje se musí zadávat vícekrát. Velkou obtíží jsou v tomto systému také legislativní změny.

Další společnost z tohoto průzkumu má tým, který se zaměřuje na vytváření nových aplikací v rámci informačního systému, které mají určitým způsobem ulehčit práci nějakého oddělení. Momentálně tento tým vyvíjel aplikaci, která slouží k tvorbě referenčních listů a ušetří obchodnímu oddělení nespočet hodin času. Jsou zde nahraná data, podle kterých se dají jednotlivé zakázky filtrovat a zároveň ihned tvořit referenční listy, se kterými se organizace referuje u potenciálních zákazníků. Obchodní ředitel této firmy konstatuje, že něco, co mu trvalo celé dopoledne, najednou trvá pár minut. Předchozí aplikací tohoto týmu, která se týká konkrétně řízení lidských zdrojů byla aplikace na tvorbu životopisů. Ta slouží společnosti k tomu, že v případě, kdy přijde nabídka na zakázku v zahraničí či u nás v ČR, pověřený pracovník může otevřít aplikaci, naklikat na pracovníky, kteří jsou pro tuto zakázku vybráni a v několika momentech vygenerovat unifikovanou podobu životopisů vyžadovaných k zaslání do společnosti, která hledá dodavatele na danou zakázku.

Tento tým a jeho práce je důkazem toho, že je informační systém velmi důležitý pro všechna oddělení a je neustále třeba ho zdokonalovat, protože může ušetřit obrovské

množství času. Kvalitní a propracovaný informační systém je nedílnou součástí celé konkurenceschopnosti a prosperity podniku.

Mnoho z personálních ředitelů dotazovaných v rámci tohoto průzkumu ale konstatuje, že jim v rámci jejich informačního systému v oblasti personalistiky dosti často něco chybí a vnímají zde poměrně velké nedostatky. Z dotazovaných personálních ředitelů bylo minimum těch, kteří by řekli, že jsou se svým informačním systémem zcela spokojeni, a proto by společnosti měly klást důraz na neustálý vývoj a vylepšování informačních systémů. Rozměry v rámci informačních systémů, kterých se v dnešní době dá dosáhnout téměř neznají meze, a proto je informační systém a vše, co s sebou stále přináší, opravdu stále trvající trend.

4.10 Dopad globalizace

V rámci tohoto trendu byli manažeři řízení lidských zdrojů dotazováni, zda jsou v jejich společnosti zaměstnáváni pracovníci jiné národnosti. Pokud ano, tak zda se manažeři a personální oddělení snaží nějakým způsobem porozumět kultuře a souvisejícím zvykům těchto zaměstnanců.

Jedna z dotazovaných organizací řeší otázku globalizace a toho, že zaměstnávají mnoho národností tak, že je firemním jazykem stanovena angličtina. Proto zde probíhá snaha o komunikaci v anglickém jazyce, dále mít veškerou potřebnou dokumentaci, směrnice, meetingy a podobně v anglickém jazyce. V rámci této společnosti probíhá interkulturní školení. Tato společnost spolupracuje s relokační/expat agenturou, která jim s touto problematikou pomáhá.

V mnoha organizacích zaměstnávají nejčastěji zaměstnance ze Slovenska a Ukrajiny. Jedná se tedy stále o slovanské národy, a tudíž není tolik kladen nárok na to, aby vedoucí pracovníci šli těmto kulturám naproti a snažili se pochopit jejich myšlení a činy.

V další z dotazovaných podniků k této tématice přistupuje z druhého úhlu pohledu. Zde mají pracovníci jiných národností adaptační program a také jsou jim k dispozici tlumočníci a potřebné materiály v jejich rodném jazyce.

Dalším opatřením, které má pro své pracovníky z jiných zemí mnoho firem, je zajištěná výuka českého jazyka, kterou mohou pracovníci využívat.

Personální ředitelka společnosti, ve které mají širší zastoupení zahraničních pracovníků potvrzuje, že se na kulturní odlišnosti naráží. Největší bariérou je pochopitelně jazyk. I když jejich zaměstnanci mluví cizími jazyky, je dorozumívání v anglickém jazyce mnohem náročnější než v českém jazyce, jelikož i v mateřské řeči dokáží mezi lidmi vzniknout nejasnosti, natož pak v řeči, která není mateřskou ani pro jednoho pracovníka. Nejvíce se tato firma setkává s kulturní rozmanitostí v situacích, kdy poskytuje služby u zákazníků v zahraničí. Zaměstnanci této společnosti se potkávají s dalšími zahraničními týmy na projektech. Tyto pracovníky ale většinou spojuje vášeň pro technologie a techniku, takže se zde na výraznější kulturní obtíže nenaráží. Pro tyto pracovníky bývá zahraniční prostředí mnohem náročnější z jiného hlediska. V zemích na východ od naší republiky, případně v Africe nebo Jižní Americe, bývá tamní prostředí mnohdy zaostalé. Tento fakt doprovází často změna stravování, odlišné místní klima a podobně.

Personální ředitelka další organizace sdělila taktéž, že problém střetu kultur spíše přichází tehdy, když pracovníci vyjedou pracovat na zakázky do různých atypických států. Problém je zde především ten, že na tyto zakázky jede pracovat několik málo specialistů. Pracovní úkoly těchto specialistů ale plní pracovníci, kteří jsou národnosti dané země, do které pracovníci přijedou. Zde například docházelo ke střetu pracovních návyků a celkovému postoji k práci. Nehledě na to, že pracovníci v zahraničí mnohdy vůbec nerozuměli tomu, co vlastně mají dělat.

Pokud do zahraničí cestují vedoucí, manažeři nebo obchodníci, kteří vyjednávají o obchodech společnosti, je zde snaha nejčastěji formou různých interkulturních školení tyto pracovníky připravit a naučit je základním zvykům dané země. Například jde o zvyky, kdo komu podává první ruku, v jakém oblečení se chodí na meetingy, jaká gesta jsou v této zemi neslušná, jak se chovat u stolování a čemu se určitě vyhnout, aby nedošlo ke kulturnímu faux pas.

5 Diskuze návrhů

V obecném řízení lidských zdrojů je tomu stejně tak, jako je tomu i v rámci moderních trendů. Nelze navrhnout jeden program, který bude definovat, jakým způsobem je nejlepší vykonávat řízení lidí. Při tvorbě programu je vždy nutné zvážit, o jaký typ společnosti se jedná.

V této bakalářské práci je popsáno využití jednotlivých trendů v rámci různých druhů společností a jejich efektivita či různé situace, které se objevují a musí řešit. Nelze definovat unifikovaný návod pro všechny organizace, jelikož je každá organizace jedinečná. Každé implementaci jednotlivých trendů musí předcházet analýzy mnoha aspektů. Především záleží na strategii a celém konceptu společnosti. S tím jdou ruku v ruce i záležitosti spjaté s typem společnosti a odvětvím organizace. Také je třeba zvážit pozice či pracovní náplně svých zaměstnanců, dále vzdělanostní a věkovou strukturu a plno dalších vlivů, které dělají každou firmu jedinečnou. Další jedinečnost je v tom, v jaké zemi se nachází mateřská společnost organizace. Tento fakt je často propojen se způsobem, jakým je vykonáváno řízení lidských zdrojů a benevolencí k aplikaci nových trendů.

Bez ohledu na velikost a jiné rozdílnosti by se všechny organizace měly věnovat analýzám, které se týkají nových trendů. Ředitelé řízení lidských zdrojů by měli sledovat jednotlivé indikátory, které jim dosti napoví, jakým směrem bude směřovat vývoj řízení lidských zdrojů. Manažeři by měli sledovat vývoj jednotlivých ukazatelů v čase a přizpůsobit jim implementaci nových trendů. Dle mého názoru je důležité nereagovat na situace, ale předpovídat situace. Každá nová činnost je běh na dlouhou trať a nic nefunguje ihned.

Pokud se jedná o nové trendy, které by měly být zajímavé především pro pracovníky, doporučila bych společnostem průzkumy mezi svými pracovníky. I když mohou průzkumy být ať už časově či finančně náročné, jsou spolehlivým ukazatelem toho, co by si pracovníci opravdu přáli ke své spokojenosti a na čem jim záleží. Mohou se také dosti lišit od toho, co si myslí o podnětech, které zaměstnance vedou ke spokojenosti, právě ředitelé řízení lidských zdrojů. Pokud se jedná o trendy, které napomáhají více blahu společnosti než svým pracovníkům, musí zde proběhnout předem zmiňovaná analýza.

Ačkoli nelze jednoznačně říci, jaké nové činnosti či trendy by měly společnosti realizovat bez specifitějších analýz podniku, lze určit nový trend v rámci řízení lidských zdrojů, na jehož důležitosti se shodují v současné době všichni tázaní manažeři řízení lidských zdrojů. Touto novinkou je Talent management. Proto bych ho zařadila mezi případný návrh k použití kterýmkoliv podnikem. Talent management aplikují všechny z dvaceti tázaných společností. Ředitelé řízení lidských zdrojů tento trend uvádí na vrcholku důležitosti a efektivnosti a zároveň si Talent management v porovnání s ostatními trendy nežádá nepřijatelné množství financí a času.

Dalším trendem, který je dle průzkumu důležité vzít v potaz je Age management. Age management by se před několika lety mohl zdát nedůležitým. Pokud vezmeme v potaz společenskou změnu a vývoj trhu práce v posledních několika letech, podstatnost tohoto trendu dynamicky roste. Proto bych jej doporučila zařadit do programu mnoha organizací.

Další součástí, bez které by se fungování organizací již neobešlo především díky digitální ekonomice, která v dnešním světě panuje a v souvislosti s velkou výzvou robotizace, je informační systém. Informační systém dokáže ušetřit velké množství času, usnadnit práci a zkrátka je něčím, bez čeho dnes společnosti nemohou být konkurenceschopné. Proto by se na informační systém i v rámci řízení lidských zdrojů měl klást důraz a měla by zde být snaha, aby byl uživatelsky co nejpropracovanější.

Poslední trend, který bych zdůraznila a doporučila jej k aplikaci jsou flexibilní formy práce a work-life balance. Pokud chce společnost být konkurenceschopná a chce, aby její pracovníci byli spokojeni, měla by nabízet alespoň v těch případech, ve kterých to lze uskutečnit, flexibilní formy práce. Postoj zaměstnanců k práci a k jejich soukromému životu dospěl k novému vnímání. Work-life balance je v mnoha případech tou největší předností pro klíčové zaměstnance.

Nelze ale zcela jasně určit, která činnost je pro jakou firmu důležitá. Odpovědi jednotlivých ředitelů řízení lidských zdrojů byly občas absolutně protichůdné. Někdo danou činnost pro svoji společnost vnímal jako nejpodstatnější v rámci probíraných trendů a jiný ji hodnotil tak, že ji vůbec organizace nebere v potaz. Případné návody, pro které podniky jsou jaké trendy vhodné, lze nalézt v praktické části této bakalářské práce.

6 Závěr

Cílem této bakalářské práce byla původně analýza řízení lidských zdrojů ve vybraném podniku a návrh změn pro zlepšení této oblasti. K zadání tohoto cíle bylo přistoupeno z jiné stránky, a to z té, že proběhla analýza nových trendů, které se vyskytují v řízení lidských zdrojů, protože právě nové trendy jsou tou složkou, na kterou by se měly společnosti zaměřit v případě problémů vyskytujících se v rámci řízení lidských zdrojů. Nové trendy přináší nové pohledy, programy a jednají s problémy, které se aktuálně vyskytují nebo jim předcházejí. Účelem tedy bylo zjistit jaké trendy se v České republice vyskytují, a poté zhodnotit jejich efektivitu neboli udělat jejich analýzu a navrhnout řešení.

V rámci této bakalářské práce bylo využito metody výzkumu ve formě polo strukturovaných rozhovorů. Původně proběhl pouze jeden rozhovor v jedné organizaci. Z důvodů, že by výsledky o problematice nových trendů v řízení lidských zdrojů nebyly vypovídající byly do vzorku přidány další podniky. Proto rozhovory proběhly ve dvaceti společnostech, které se převážně vyskytují v kraji Vysočina a proběhly s řediteli řízení lidských zdrojů jednotlivých firem.

V praktické části jsou obsaženy grafy, které poukazují na to, v jakém množství se jednotlivé trendy v těchto podnicích vyskytovaly. Dále jsou zde různé situace či fáze, ve kterých se jednotlivé trendy nacházejí. U jednotlivých trendů jsou také případně popsány problémy, se kterými se manažeři setkali. Také jsou zde vyjádřeny názory jednotlivých manažerů, které se týkají efektivnosti a důležitosti těchto moderních trendů.

Zvolený způsob šetření, kdy bylo místo jedné organizace zkoumáno organizací více, se ukázal jako správný. Každá z dotazovaných organizací realizuje jiné trendy nebo na ně alespoň klade jiný důraz. Pomocí průzkumu bylo zjištěno, že pokud organizace chtějí zavádět nové trendy, musí zvážit veškeré aspekty, které dělají jejich firmy jedinečné. Nelze definovat jeden program, který by mohl být doporučen všem společnostem k implementaci.

V prvotně zkoumané organizaci X vnímá ředitelka řízení lidských zdrojů nejdůležitější Talent management, který vyšel taktéž u ostatních společností jako jeden z nejvíce podstatných trendů. Proto bych jej doporučila alespoň zvážit většině ze společností. Samozřejmě se najdou i takové společnosti, které svojí povahou nemohou program Talent management zařadit do řízení lidských zdrojů.

Jako další významný trend z tohoto průzkumu vyšel Age management s ohledem na sociální změny a demografický vývoj v posledních letech. Další klíčové trendy, které průzkum ukázal jako potřebné k tomu, aby je společnosti braly v potaz, jsou informační systém a flexibilní formy práce spolu s work-life balance.

Původně zkoumaná organizace X má dosti propracovaný informační systém. Také se soustředí na poskytování flexibilních forem práce a umožnění work-life balance. V oblasti Age managementu se ukázalo, že se v rámci této organizace objevují větší nedostatky. Z těchto důvodů bych této společnosti s ohledem na její typ, věkovou strukturu a v neposlední řadě momentální situaci na trhu práce, doporučila zaměřit se na Age management.

Dle mého názoru by se všechny podniky bez ohledu na jejich velikost měly věnovat analýze nových trendů. Zavádění nových trendů ve správný čas a na správném místě může pomoci všem organizacím v boji o lidské zdroje s konkurenčními podniky.

Je samozřejmostí, že všechny organizace nemohou využívat veškeré trendy, především s ohledem na jejich množství. Využívání všeho nového by taktéž nebylo pro společnosti efektivní. Jde tedy o to vybrat určité trendy, kterým se organizace bude věnovat na plno. To, jaké činnosti a procesy budou nabízeny a využívány, je čistě závislé především na typu společnosti a na znalostech managementu, protože management je právě ta oblast, která o této problematice rozhoduje. Velkou roli hraje odbornost ředitelů řízení lidských zdrojů a jejich znalost procesů ve firmě, díky kterým mohou vyhodnotit, které trendy by pro organizaci mohly být přínosné a zároveň by na jejich realizaci bylo vynaloženo optimální množství finančních a časových prostředků.

Doufám, že tato práce poslouží původně vybranému podniku X ke komparaci s ostatními podniky v rámci implementace nových trendů. Taktéž doufám, že poslouží i zbylým organizacím, které se účastnily průzkumu, pro představu, jak si vede jejich podnik a jak jsou na tom podniky, které působí v jejich okolí. A také doufám, že poslouží i jiným ředitelům řízení lidských zdrojů pro inspiraci.

Díky studiu odborné literatury, odborných článků a následným pohovorům jsem si uvědomila, jak podstatné je pro společnosti, aby se věnovaly novým trendům, obzvláště v oblasti řízení lidských zdrojů.

7 Summary

This bachelor thesis is devoted to the trends of human resource management. The goal of this thesis is to judge the system of human resources management in the chosen companies. The most relevant target of this bachelor thesis is to find out whether the companies, which was chosen, has already implemented new trends of HRM or if it is more effective to apply them. In this thesis, I am trying to find out what kinds of trends are used or planned to be implemented in chosen companies. This bachelor thesis is focused on efficiency of particular trends and the time and finances used for these trends.

The HRM problematic is currently gaining more importance. Human resources are the biggest competitive advantage for every company and therefore it is important to keep track of trends that are connected with human resources. Well managed human resources are essential for a successful and efficient company. Human resources indicate the pace and direction of other resources such as material, financial and information resources.

There are a few essential personnel activities within the human resource management such as recruiting, rewarding of employees, human resource information system, training, education and others. Within these activities new innovations constantly develop. These innovations are known as trends.

The content of this bachelor thesis is divided into three main parts. The first part is deals with theoretical part. The second part is focused on methodology and objectives of this bachelor thesis and the last part deals with the practical part of this bachelor thesis.

The theoretical part consists of explanations and definitions of basic terms related to this topic such as human resources and human resource management. The main personnel activities are included in theoretical part. Personnel activities are activities, which are performed by HR specialist in a company. The last part of the theoretical part deals with trends in Human resource management. This bachelor thesis is aimed at trends that are implemented in companies in the Czech Republic.

The second part of this bachelor thesis is the methodology and objectives. The main objective of this work is to analyze trends in 20 companies that are mostly situated in Vysočina Region. The research will be focused on implemented trends

in particular companies. I used professional and adequate literature and professional online articles to find information about trends.

After determination of particular objectives and studying of these materials, I created a procedure of analysis. This analysis is based on data. I used semi structured interviews for data collecting. After collecting data, I have processed them and compared individual trends of each company.

Key words: human resources, trends, management, personnel activities

8 Seznam zdrojů

Literatura:

Armstrong, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada.

Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. London: Kogan Page.

Bedrnová, E., Nový, I., a kol. (2007). *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, s. r. o.

Böhmová, L. (2012). *Sociální sítě z pohledu HR*. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, Fakulta informatiky a statistiky.

Bruckner, T., & Voříšek, J. (1998). *Outsourcing informačních systémů*. Praha: Ekopress.

Cimbálníková, L. (2012). *Age management pro práci s cílovou skupinou 50+: metodická příručka*. Praha: Asociace institucí vzdělávání dospělých ČR, a.s.

Collatz, A., & Gudat, K. (2011). *Work-life-balance*. Göttingen: Hogrefe Verlag.

Duda, J. (2008). *Řízení lidských zdrojů*. Ostrava: Key Publishing.

Dvořáková, Z. (2012). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck.

Dvořáková, Z. (2001). *Personální řízení I*. Praha: Vysoká škola ekonomická, Podnikohospodářská fakulta.

Elegbe, J., A. (2010). *Talent management in the developing world: adopting a global perspective*. Burlington: Gower.

Halík, J. (2008). *Vedení a řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, a.s.

Horalíková, M. (2004). *Personální řízení*. Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze, Provozně ekonomická fakulta.

Horváthová, P., Bláha J., & Čopíková A. (2016). *Řízení lidských zdrojů nové trendy*. Praha: Management Press.

Hroník, F. (2007). *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing, a.s.

- Hroník, F. (2006). *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada.
- Hůrka, P. (2010). Flexibilní formy zaměstnání v pracovním právu České republiky. Brno: Masarykova Univerzita, Právnická fakulta Masarykovy Univerzity.
- Janouch, V. (2010). *Internetový marketing: posad'te se na webu a sociálních sítích*. Brno: Computer Press.
- Keil, M., Amershi, B., Holmes, S., Jablonski H., Lüthi, E., Matoba, K., Plett, A., & von Unruh, K. (2007). *Training Manual for Diversity Management*. Washington, D.C.: International Society for Diversity Management.
- Khanka, S. S. (2008). *Human Resource Management (text and cases)*. New Delhi: S. Chand Publishing.
- Kocianová, R. (2012). *Personální řízení: východiska a vývoj*. Praha: Grada.
- Kocianová, R. (2010). *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada.
- Koubek, J. (2007). *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press.
- Koubek, J., Hütová E., & Hrabětová, E. (1995). *Personální řízení*. Praha: Vysoká škola ekonomická, Podnikohospodářská fakulta.
- Kovářová, S. (2012). *Flexibilní formy zaměstnání*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, Právnická fakulta.
- Krninská, R. (2002). *Řízení lidských zdrojů v dimenzi třetího tisíciletí*. Nitra: Slovenská poľnohospodárska univerzita.
- Molek, J. (2008). *Personalistika a řízení*. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Zdravotně sociální fakulta.
- Mužáková, K. (2014). *Diverzity management*. Ostrava: Key Publishing.
- Novotný, P., Bosničková, N., Břenková J., Fukan J., Lazarová, B., Navrátilová, D., Palán, Z., Pokorný B., & Rabušicová, M. (2015). *Age management: Jak rozumět stárnutí a jak na něj reagovat. Možnosti uplatnění Age management v České republice*. Praha: Asociace institucí vzdělávání dosělých ČR, a.s.
- Pavliček, A. (2010). *Nová media a sociální síť*. Praha: Oeconomica.

- Plamínek, J. (2008). *Vedení lidí, týmů a firem*. Praha: Grada Publishnig, a.s.
- Price, A. (2011). *Human Resource Management*. Cengage Learning Emea.
- Storey, J. (2007). *Human resource management: a critical text*. London: Thomson.
- Stýblo, J. (2003). *Personální řízení v malých a středních podnicích*. Praha: Management Press.
- Stýblo, J., Urban, J., & Vysokajová, M. (2011). *Meritum Personalistika*. Praha: Wolters Kluwer ČR.
- Šikýř, M. (2012). *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada.
- Urban, J. (2004). *Výkladový slovník řízení lidských zdrojů s anglickými ekvivalenty*. Praha: ASPI.
- Velíšková, H. (2007). *Víc (různých) hlav víc ví: diversity management - přínosy rozmanitých pracovních týmů*. Praha: Nový prostor.
- Walker, A. (2003). *Moderní personální management: nejnovější trendy a technologie*. Praha: Grada.
- Walker, A., a kol. (2003). *Moderní personální management*. Praha: Grada Publishnig, a.s.
- Williams, Ch., McWilliams, A., & Lawrence, R. (2017). *MGMT3*. South Melbourne: Victoria Cengage Learning.

Časopis

- Caruth, D. L., Haden, S. S. P., & Caruth, G. D. (2013). Critical factors in Human Resource Outsourcing. *Journal of Management Research*, 13(4), 187-195.
- Delecta, P. (2011). *Work life balance*. *International Journal of Current Research*, 3(4), 186-189.

Časopisy a noviny na internetu

- Doležal, T. (2017). Kreativní benefity: 02 popularizuje neplacené volno. People Management Forum. [online]. [cit. 2018-03-12]. Dostupné z WWW:

<<http://www.pmf-studovna.cz/kreativni-benefity-02-popularizuje-neplacene-volno/>>.

Halbrštát, J. (2010). Sociální sítě a nábor nových zaměstnanců. *Praha: Economia, a.s.* [online]. [cit. 2018-03-12]. Dostupné z WWW: <<https://hrm.ihned.cz/c1-48377840-socialni-site-jako-ucinny-nastroj-pracovni-komunikace>>.

Horváthová, P. (2010). Talent management a jeho využití při řízení lidských zdrojů v organizaci. *Ekonomická revue* [online]. 13(2) [cit. 2018-03-12]. Dostupné z WWW: <<http://dspace.vsb.cz/bitstream/handle/10084/90110/ekonomicka-revue-VOL13NUM02PAP02-horvathova.pdf?sequence=2&isAllowed=y>>.

Laabs, J. J. (1993). Why HR is turning to outsourcing. *Personnel Journal*. [online]. [cit. 2018-03-12]. Dostupné z WWW: <<http://www.workforce.com/1993/09/01/why-hr-is-turning-to-outsourcing/>>.

Linhartová Palánová, A. (2016). Budoucnost v řízení lidských zdrojů představují velká data. *Economia, a.s.* [online]. [cit. 2018-03-12]. Dostupné z WWW: <https://ictrevue.ihned.cz/c3-65150960-0ICT00_d-65150960-budoucnost-v-rizeni-lidskych-zdroju-predstavuji-technologie-a-velka-data>.

Machálková, J. (2012). Mladí lidé přinesou vaší firmě energii. Ale nenutíte je sedět v kanceláři. *Praha: Economia, a.s.* [online]. [cit. 2018-03-12]. Dostupné z WWW: <<https://archiv.ihned.cz/c1-56026630-mladi-lide-prinesou-vasi-firme-energii-ale-nenutte-je-sedet-v-kancelari>>.

Molnár, Z. (2011). Jak využít sociální sítě v podnikání. *Systémová integrace* [online]. 1(18) [cit. 2018-03-12]. Dostupné z WWW: <<http://www.cssi.cz/cssi/jak-vyuzit-socialni-site-v-podnikani>>.

Panák, M. (2013). Podnikové sociální sítě aneb Cesta k využití potenciálu zaměstnanců. IT Systems. [online]. [cit. 2018-03-12]. Dostupné z WWW: <<https://www.systemonline.cz/hrm-personalistika/podnikove-socialni-site.htm>>.

Rezlerová, J. (2009). Příchod generace Y na trh práce. *Praha: Economia, a.s.* [online]. [cit. 2018-03-12]. Dostupné z WWW: <<https://kariera.ihned.cz/c1-37310860-prichod-generace-y-na-trh-prace>>.

Stýblo, J. (2005). Poslání, obsah a informační zabezpečení personálního řízení. *Práce a mzda* [online]. Dostupné z WWW: <<http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d435v411-poslani-obsah-a-informacni-zabezpeceni-personalniho-rizeni/>>.

Šmarda, J. (2009). Kam směřují systémy HRIS. *Praha: Economia, a.s.* [online]. [cit. 2018-03-12]. Dostupné z WWW: <<https://archiv.ihned.cz/c1-38458620-jaroslav-smarda-kam-smeruji-systemy-hris>>.

Urban, J. (2016). Ukazatele personálního controllingu. [online]. Dostupné z WWW: <<http://news.cafin.cz/clanek/ukazatele-personalniho-controllingu>>.

Urban, J. (2013). Personální controlling. [online]. Dostupné z WWW: <<http://news.cafin.cz/clanek/personalni-controlling>>.

Valdman, J. (2015). Už máte ve firmě svoji vlastní sociální síť? Internet Info, s.r.o. [online]. [cit. 2018-03-12]. Dostupné z WWW: <<https://www.lupa.cz/market-voice/uz-mate-ve-firme-svoji-vlastni-socialni-sit/>>.

Valentová, K. (2007). Flexibilní formy zaměstnávání a organizace pracovní doby. *Economia, a.s.* [online]. [cit. 2018-03-12]. Dostupné z WWW: <<https://pravniciradce.ihned.cz/c1-20974840-flexibilni-formy-zamestnavani-a-organizace-pracovni-doby>>.

Velíšková, H. (2013). Práci z domova je těžké řídit a přináší vyšší náklady, říká personální ředitelka KPMG. *Zet* [online]. [cit. 2018-03-12]. Dostupné z WWW: <<http://www.zet.cz/tema/praci-z-domova-je-tezke-ridit-a-prinasi-vyssi-naklady-rika-personalni-reditelka-kpmg-831>>.

Průzkum

TREXIMA, (2014). HR Monitor. Výběr pracovníků a adaptační proces ve firmách v ČR. [online]. Dostupné z WWW: <<https://www.trexima.cz/3-vlna-hr-monitoru>>

9 Seznam grafů

Graf 1: Velikost podniků dle počtu zaměstnanců	32
Graf 2: Vzdělanostní struktura dle nejvyššího dosaženého vzdělání zaměstnanců v dotazovaných podnicích	34
Graf 3: Věková struktura pracovníků v jednotlivých podnicích.....	35
Graf 4: Zaměření jednotlivých společností.....	36
Graf 5: Používání sociálních sítí.....	39
Graf 6: Používání Talent managementu	41
Graf 7: Používání pružné pracovní doby	44
Graf 8: Používání částečného úvazku	44
Graf 9: Používání sdíleného pracovního úvazku	45
Graf 10: Používání flexibilní formy práce z domova	45
Graf 11: Používání stlačeného pracovního týdne	46
Graf 12: Používání flexibilní práce na směny	46
Graf 13: Nejvíce využívané benefity	52
Graf 14: Používání informačního systému	54

10 Přílohy

Příloha č. 1: Podkladový materiál k pohovorům

Příloha č. 2: Průzkum preferovaných kritérií mezi zaměstnanci ve výrobní společnosti, která byla dotazována v rámci průzkumu této bakalářské práce

Příloha č. 1: Podkladový materiál k pohovorům

Dobrý den, jmenuji se Eliška Dostálová a jsem studentka 3. ročníku oboru Řízení a ekonomika podniku na Jihočeské Univerzitě. Jelikož píši bakalářskou práci na téma Nové trendy v oblasti řízení lidských zdrojů, oslovuji Vás s prosbou o poskytnutí informací, které mi umožní sepsat práci na dané téma.

Dovolte mi Vás seznámit se strukturou mého pohovoru. Tento pohovor bude probíhat s 20 řediteli či ředitelkami řízení lidských, z různých společností, které se nachází převážně v regionu Vysočina. Cílem těchto pohovorů je zjistit, jaké trendy, které jsem popsala v mé bakalářské práci, podle různých výzkumů jako pravděpodobně nejvýznamnější aplikované trendy v ČR v oblasti řízení lidských zdrojů, jsou již implementovány ve 20 různých firmách v regionu Vysočina.

Chci tedy zjistit, jaké trendy nebo alespoň části trendů jsou již využívány a posléze zjistit, jak moc je personální pracovnice vnímají jako efektivní ve srovnání s financemi vynaloženými do těchto trendů a s časem, který musí být vynaložen na provozování těchto trendů ve společnosti.

1. Název společnosti:

2. Na co se společnost zaměřuje? (výrobní, poskytování služeb)

3. Kolik má vaše společnost zaměstnanců?

4. Jaký je u Vás ve společnosti poměr dosaženého vzdělání?

PROCENTNÍ POMĚR ČI ABSOLUTNÍ POMĚR

Základní škola

Střední odborné učiliště

Maturita

Vysoká škola

5. Uměli byste kategorizovat věk vašich zaměstnanců?

PROCENTNÍ POMĚR ČI ABSOLUTNÍ POMĚR

Méně než 20 let

20-30 let

31-40 let

41-50 let

nad 50 let

6. Jaké pozice ve Vaší společnosti převažují? (Uveďte např. 6 pozic)

7. Využití sociálních sítí v ŘLZ

Využíváte sociální sítě k hledání potenciálních zaměstnanců? Pokud na nich vyloženě nevyhledáváte potenciální zaměstnance, sledujete společně s přijímáním zaměstnance také jeho profil na sociální síti?

Využíváte nějaké sociální sítě v rámci vaší práce? Například interní sociální sítě ke komunikaci mezi zaměstnanci?

Pokud používáte sociální sítě ve vaší společnosti, jak efektivně na Vás působí jejich využívání?

Pokud nevyužíváte sociální sítě, z jakého důvodu je nevyužíváte?

8. Diversity management

Vnímáte ve vaší společnosti určité rozdíly mezi zaměstnanci?

Je ve vaší společnosti implementována nějaká strategie, která by řešila určité rozdíly mezi zaměstnanci? Ať už rovné podmínky těchto zaměstnanců nebo naopak využití těchto rozdílů ku prospěchu společnosti. Může jít o rozdíly věku, kultury, pohlaví, etnika, náboženství.

Pokud aplikujete diversity management ve vaší společnosti, jak efektivně na Vás působí jeho implementace?

Pokud nevyužíváte diversity management, z jakého důvodu ho nevyužíváte?

9. Age management (Navazuje na předchozí diversity management)

Age management je o řízení lidí podle věku. Vnímáte ve vaší společnosti určité rozdíly mezi zaměstnanci, které jsou způsobené věkovým rozdílem?

Aplikuje vaše firma nějakou strategii, pokud jde o Age management? Mají např. starší zaměstnanci jiné vybavení, častější přestávky nebo něco podobného?

Pokud aplikujete Age management ve vaší společnosti, jak efektivně na Vás působí jeho implementace?

Pokud nevyužíváte Age management, z jakého důvodu ho nevyužíváte?

10. Work-Life Balance

Setkal/a jste se někdy ve vašem podniku s pojmem work-life balance, tedy pojmem, který je zaměřen na sladování sociálního a pracovního života zaměstnanců?

Zdali je tento trend součástí vaší společnosti, jak moc vnímáte tento trend jako efektivní a jak moc ho zaměstnanci oceňují?

11. Aplikuje vaše společnost některé flexibilní formy práce?

(Pružná pracovní doba, částečný úvazek, sdílený pracovní úvazek, práce z domova, stlačený pracovní týden. Flexibilní práce na směny)

Pokud aplikujete flexibilní formy práce ve vaší společnosti, jak efektivně na Vás působí jejich implementace či spokojenost zaměstnanců s touto možností?

Pokud nevyužíváte flexibilní formy práce, z jakého důvodu je nevyužíváte?

12. Novinky v odměňování

Zaznamenal/a jste ve vaší společnosti nějaké novinky v odměňování či nějaké nové benefity, které by se více přizpůsobovaly dnešní době? (může se např. jednat o povolení mít své psy na pracovišti atd.) Jaké novinky či již dlouho zavedené odměňování a benefity hodnotíte jako nejvíce efektivní? Jaké druhy odměňování či benefitů si myslíte, že naopak chybí vašim zaměstnancům?

Pokud tento trend aplikujete, vyhodnoťte prosím jeho časovou náročnost například na průzkumy mezi zaměstnanci, jaké novinky by bylo vhodné zavést či na administrativu, která je spojena se zajištěním novinek či časovou náročnost na vyjednávání těchto novinek s dodavateli.

13. Lidé generace Y

Určitě jste zaznamenal/a, že se na pracovním trhu začínají stále více objevovat zájemci o práci, kteří jsou vnímáni jako mladší lidé, kteří se narodili do poměrně klidné doby, a proto mají jiné požadavky na veškeré aspekty, které se týkají práce. Jsou to lidé, kteří se většinou nebojí změny, nechtějí stereotyp, hledají jiné doplňky v práci jako jsou například výše zmiňované flexibilní pracovní doby nebo práce na zakázkách v zahraničí. Jednoduše chtějí stále něco nového.

Moje otázka je, zdali se soustředí vaše společnost i na tyto zaměstnance. Pokud ano, tak jak tuto situaci řešíte? Nabízíte např. zaměstnancům práci v zahraničí nebo umožňujete jiný rozvoj a změny práce?

Pokud ne, tak z jakého důvodu ne?

14. Outsourcing

Používá vaše společnost outsourcing nějakých činností? Například může jít o účetnictví či jiné externí specialisty. Pokud outsourcing používáte, shledáváte ho užitečný a efektivní?

15. Dopad globalizace

Zaměstnává vaše společnost zaměstnance jiné národnosti?

Pokud ano, snaží se manažeři či personální oddělení nějak porozumět kultuře či zvykům těchto zahraničních zaměstnanců nebo ve vaší společnosti platí spíše pravidlo, aby se tito zaměstnanci přizpůsobili zemi, ve které pracují? Snaží se vaše společnost pomáhat těmto zaměstnancům se všemi pracovními problémy, které zde musí řešit?

Cestují vaši pracovníci do zahraničí? Pokud ano, připravují se na tyto cesty z kulturního hlediska nějakým způsobem dopředu?

16. Talent management

Zaměřuje se vaše společnost nějak na talentované pracovníky, kteří jsou stěžejní pro organizaci? Pokud ano, jak hodnotíte efektivitu tohoto trendu. Pokud se tomuto trendu nevěnujete, z jakého důvodu tomu tak je?

17. Informační systém

Používáte informační systém každý den?

Pracuje ve vaší firmě někdo na zlepšování tohoto systému a doplňování různých aplikací nebo je tento systém určen pouze k datové oblasti vaší společnosti?

Jak efektivně na vás informační systém působí? Jak ho hodnotíte? Co byste vyhodnotil/a jako nepřínosnější v informačním systému? Vnímáte ho jako propracovaný nebo Vám v něm něco chybí?

18. Celkové vyhodnocení

Jaký z výše probíraných trendů, který zde byl zmíněn nebo i jiných trendů, který zde byl opomenut a je aplikována v rámci personálního oddělení shledáváte za nejprínosnější, pokud bychom porovnali efektivitu, časovou a finanční náročnost? Tedy mohl/a byste mi říci, který trend je podle Vás nejprínosnější ve vaší společnosti, poté který trend je dobrý aplikovat bez ohledu na to, že je finančně či časově náročný a také mi říci nějaký trend, který není třeba až tak náročný na finance a čas, ale zároveň ho hodnotíte jako velký přínos?

Příloha č. 2: Průzkum preferovaných kritérií mezi zaměstnanci ve výrobní společnosti, která byla dotazována v rámci průzkumu této bakalářské práce

16. Která kritéria jsou pro Vás důležitá při výběru nového zaměstnavatele? (Respondenti mohli označit 4 možnosti.)

Which criteria are most important to you when considering a new employer? (Select a maximum of 4 options.)

Tato otázka je v našem průzkumu nová a má odhalit kritéria, podle kterých si uchazeči filtrují nabídky práce. Kromě mzdy, která je důležitá pro více než 90% respondentů, je to také bydliště. Shodnou váhu mají také možnost flexibilní pracovní doby a pracovní prostředí, které zaměstnavatel nabízí.

This question is new to our survey and should unveil the criteria, based on which applicants narrow down available jobs. Apart from salary, selected by more than 90% of respondents, location is also important. Same results were observed for flexible working hours and working environment.

Možné odpovědi / Answer Options	Odpověď v procentech / Response percent
Nabízená mzda / Offered salary	90,8 %
Místo pracoviště v blízkosti bydliště / Work location close to place of residence	54,6 %
Možnost flexibilní pracovní doby (zkrácené úvazky, práce z domu atp.) / Flexible working hours (part-time jobs, work from home, etc.)	45,6 %
Pracovní prostředí (dostatek osobního prostoru, čistota atp.) / Working environment (sufficient personal space, cleanliness, etc.)	45,6 %
Obor a výrobky, které firma produkuje / Field and products the company produces	33,0 %
Nabízené benefity (stravenky, Flexi Passy, Multisport, bufet atp.) / Offered employee benefits (meal vouchers, Flexi Passy, Multisport, cafeteria, etc.)	31,8 %
Význam a velikost firmy / Significance and size of company	27,7 %
Příspěvek na dopravu, bydlení či bydlení zdarma / Travel and accommodation allowance or free accommodation	10,2 %

