

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích

Ekonomická fakulta

**ROZVOJ LIDSKÝCH ZDROJŮ VE STRATEGII
MALÝCH A STŘEDNÍCH PODNIKŮ**

Disertační práce

Studijní program: 6208 Ekonomika a management

Studijní obor: Řízení a ekonomika podniku

Autor: Ing. Irena Attlová

Školitel: doc. Ing. Darja Holátová, Ph.D.

České Budějovice 2018

Prohlášení

Prohlašuji, že svoji disertační práci na téma „Rozvoj lidských zdrojů ve strategii malých a středních podniků“ jsem vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své disertační práce, a to v nezkrácené podobě elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích 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 dne 31. 8. 2018

Ing. Irena Attlová

Poděkování

Ráda bych vyjádřila poděkování své školitelce, paní **doc. Ing. Darje Holátové, Ph.D.**, za vedení v doktorském studiu, zejména za umožnění mého zapojení do výzkumného grantového projektu GA JU 039/2013/S, jehož byla řešitelkou.

Zcela speciální poděkování pak patří mé **rodině**, která mě po celé doktorské studium trpělivě podporovala a svou ohleduplností významnou měrou přispěla k tomu, že tato disertační práce mohla vzniknout.

Abstrakt

Tato disertační práce je zaměřena na rozvoj lidských zdrojů ve strategii malých a středních podnikatelů. Rozvoj lidských zdrojů je v ní pojat v širokém významovém kontextu, nejen jako již tradičně chápaný personální a sociální rozvoj, neboť práce se zabývá tématy dosud méně frekventovanými, z nich pak zejména naplňováním principu rovného zacházení a zákazu diskriminace v pracovněprávních vztazích.

Disertační práce respektuje již tradiční dělení na část teoretickou a část praktickou. V teoretické literární rešerši je na základě dlouhodobého studia pramenů obsáhle popsán ze mnoha zdrojů renomovaných domácích i zahraničních autorů získaný širší vědní základ oboru, bez něhož by dle názoru autorky nebylo možno na disertační práci pracovat. Pokud jde o praktickou část disertační práce, přispěl k definování jejího cíle (Kapitola 3), byl vodítkem pro studia metodologie vědy a následnou volbu metodiky disertační práce (Kapitola 4), na něž již bezprostředně navazují tři praktická základní výzkumná témata, a to motivace zaměstnanců v oblasti malého a středního podnikání, fluktuace zaměstnanců a zaměstnanecká spokojenost v oblasti malého a středního podnikání a diskriminace v oblasti práce a zaměstnávání s ohledem na oblast malého a středního podnikání. Tato témata spojuje skutečnost, že představují významné potenciální bariéry pro rozvoj lidských zdrojů, není-li k nim v rámci řízení lidských zdrojů přistupováno s náležitě odborným a pozorným přístupem. Případný výskyt diskriminace v pracovněprávní problematice s sebou přináší pro zaměstnavatele vždy riziko v podobě peněžních postihů a sankcí.

Výzkumné otázky, formulované autorkou v praktické části práce na základě výše naznačených východisek v rámci jednotlivých výzkumných témat, byly řešeny na empirických datech prostřednictvím jak kvantitativního, tak kvalitativního výzkumu, u dvou výzkumných vzorků. První výzkumný vzorek, jenž byl shromážděn v rámci týmového výzkumného grantového projektu GA JU 039/2013/S (řešitel doc. Ing. Darja Holátová, Ph.D.), tvořilo 295 malých a středních podnikatelů podle počtu zaměstnanců, kteří byli dotazováni prostřednictvím dotazníkového šetření, když získaná data byla autorkou práce zkoumána z hlediska motivace, fluktuace a spokojenosti zaměstnanců. Druhý výzkumný vzorek, jemuž se autorka věnovala v rámci vlastní výzkumné činnosti, sestával z 1600 pracovních inzerátů, zveřejněných prostřednictvím Integrovaného portálu Ministerstva práce a sociálních věcí ČR (2016) na internetové adrese portal.mpsv.cz regionální pobočkou Úřadu práce v Českých Budějovicích, které

poptávaly celkem 2981 volné pracovní místo pro 846 subjektů. Tento druhý vzorek byl za pomoci obsahové analýzy podroben zjišťování výskytu diskriminačních důvodů (konkrétně pohlaví, věk, rodinný stav, zdravotní postižení, státní příslušnost a národnost) a jejich následné komparaci se speciálním výzkumem Veřejného ochránce práv, provedeným v roce 2011. Dále byl u tohoto vzorku proveden selektivní výběr na základě pohlaví jakožto diskriminačního důvodu, když bylo zjišťováno, zda se na zveřejňování pracovní inzerce, u níž nebylo možné vyloučit diskriminační charakter, ve sledovaném období podíleli malí a střední podnikatelé.

Ve sledovaných malých a středních podnicích dle počtu zaměstnanců byla autorkou analyzována skladba a četnost nabízených zaměstnaneckých benefitů, byla vypočítána míra fluktuace včetně fluktuace dobrovolné a rovněž byly analyzovány a vyhodnoceny zjištěné přístupy a subjektivní hodnocení manažerů či vlastníků zmíněných podniků k oblasti zaměstnanecké spokojenosti.

Zjištěné výsledky přitom mj. odhalily nedostatečný strategický přístup některých oslovených manažerů či vlastníků malých a středních podniků v otázkách sestavování plánů a konkrétních cílů pro oblast zaměstnanecké spokojenosti. Bylo také zjištěno, že malí a střední podnikatelé se podíleli ve sledovaném období v analyzované pracovní inzerci na zveřejňování pracovních inzerátů, u nichž nebylo možné vyloučit diskriminační charakter, a to při využití kritéria vycházejícího z právního názoru Veřejného ochránce práv.

Závěrem tak lze konstatovat, že zjištěné výsledky, při jejich průběžné komparaci s aktuálními odbornými prameny, definovanými v teoretické části práce, dobře posloužily jako podklad pro formulaci závěrů a výstupů disertační práce, obsahujících rovněž autorkou navrhovaná doporučení pro uvedené oblasti. Práce tedy obsahuje jak přínosy v oblasti teoretické, tak v oblasti praktické a lze usuzovat o jejím možném přínosu i pro pedagogickou praxi a výuku studentů. Závěrem tak lze konstatovat, že stanovených cílů disertační práce bylo dle názoru její autorky dosaženo.

Klíčová slova: rozvoj lidských zdrojů, fluktuace zaměstnanců, motivace zaměstnanců, zaměstnanecké výhody (benefity), spokojenost zaměstnanců, diskriminace, malé a střední podnikání (MSP)

Abstract

This doctoral thesis is focused on human resource development in strategy of small and medium-sized enterprises. Human resource development is conceptualized very widely in the thesis, not only in the meaning of personal and social development of human resources, because the thesis is concerning with issues still less frequently investigated in relation to human resource development, especially the compliance with the principle of equal treatment and the prohibition of discrimination in employment relations.

Traditional division into theoretical and practical part is respected in the thesis. Theoretical part contains literature review, broadly describing fundamental disciplinary knowledge, which was elaborated on the basis of long-term studying the scientific writings of many domestic and foreign authors. Theoretical part of the thesis was initial for composing the practical part of the thesis; it was used as a base for the research objectives defining (Chapter 3), served as a guideline on scientific methodology studying and subsequent appropriate methodology and methods selection (Chapter 4), which continues with three practical research topics: staff motivation in small and medium-sized enterprises (SMEs), employee turnover in SMEs with associated job satisfaction, and discrimination at the workplace and in staffing regard to SMEs. These areas are meant to be potential barriers of human resource development, unless managed carefully with erudition. Potential occurrence of discrimination in labour law issues brings a risk of sanctions and pecuniary penalty for employers.

Ten research questions, which were formulated according to above mentioned basis by author of this doctoral thesis in the practical part within set research topics, were tested on empirical data by way of both quantitative and qualitative research in two research samples. First of them was gained within team research project GA JU 039/2013/S (investigator doc. Ing. Darja Holátová, Ph.D.) and comprised of 295 SMEs according to set criterion, which were investigated through questionnaire survey; subsequently motivation, employee turnover and job satisfaction on collected data were investigated by author of doctoral thesis. The second sample was investigated by author of this thesis at her own research activity and consisted of 1600 advertisements demanding applicants for 2981 working places at 846 entities, which were announced by regional bureau of Employment Service of the Czech republic for district České Budějovice via the Integrated Portal of the Ministry of Labour and Social Affairs of the

Czech republic (2016) on the webpage portal.mpsv.cz; the prevalence of gender, age, disability, marital status and nationality as discriminatory reasons through content analysis was explored and the findings were consequently compared with the special survey of the Public defender of rights realised in 2011. Finally, the inquiry for the participation of small and medium-sized enterprises in announcing job advertisements where discriminatory nature could not be excluded from in studied period was carried out through selecting gender as discriminatory reason.

A discovery of the range of employee benefits provided by managers and their frequency in SMEs, employee turnover rate calculated by author, additionally including voluntary departures of employees, as well as obtained findings about managers' or enterprise owners' attitudes and subjective rating of job satisfaction in studied SMEs were analysed by author of the thesis. The findings have also revealed an insufficient strategic attitude of some approached managers' or enterprise owners' towards making plans and setting the goals in the area of job satisfaction. Additionally, it was found that small and medium-sized entrepreneurs participated in announcing job advertisements where discriminatory nature could not be excluded in studied period along to the criterion respecting the legal view of Czech Public defender of the rights in the issue of direct discrimination by reason of a gender.

On the basis of acquired findings, which were compared and discussed with up-to-date professional literature, the conclusions and authors' suggested recommendations for investigated areas were proposed and propounded, which means that the thesis brings both theoretical and practical contribution, but also possible contribution for education and teaching of students. In conclusion, the objectives set in the thesis, were, in the author's opinion, accomplished.

Key words: human resource development, employee turnover, staff motivation, employee benefits, job satisfaction, discrimination, small and medium-sized enterprises (SMEs)

Obsah

| | |
|--|-----------|
| 1. Úvod | 11 |
| 2. Teoretická část - literární rešerše..... | 18 |
| 2.1 Personalistika, personální práce a personální řízení | 18 |
| 2.1.1 Definice a specifikace pojmů | 18 |
| 2.1.2 Historie a vývoj personalistiky | 19 |
| 2.1.3 Personální činnosti..... | 20 |
| 2.2 Řízení lidských zdrojů..... | 23 |
| 2.2.1 Cíl a definice řízení lidských zdrojů..... | 23 |
| 2.2.2 Strategické řízení lidských zdrojů | 25 |
| 2.2.3 Intelektuální, lidský, sociální a organizační kapitál | 26 |
| 2.3 Rozvoj lidských zdrojů | 27 |
| 2.3.1 Definice, charakteristika a význam | 27 |
| 2.4 Motivace, zaměstnanecká spokojenost a pracovní výkon..... | 30 |
| 2.4.1 Motivace a stabilizace | 30 |
| 2.4.2 Motivace k pracovnímu výkonu | 33 |
| 2.4.3 Vybrané motivační a stabilizační faktory v oblasti práce a zaměstnání..... | 34 |
| 2.4.3.1 Mzda | 34 |
| 2.4.3.2 Zaměstnanecké výhody (benefity)..... | 35 |
| 2.4.4 Zaměstnanecká spokojenost | 38 |
| 2.4.5 Pracovní výkon..... | 40 |
| 2.4.6 Vztah motivace, zaměstnanecké spokojenosti a pracovního výkonu..... | 41 |
| 2.5 Fluktuace zaměstnanců | 43 |
| 2.5.1 Definice fluktuace zaměstnanců..... | 43 |
| 2.5.2 Míra fluktuace a další způsoby výpočtu fluktuace zaměstnanců | 43 |
| 2.5.3 Význam sledování míry fluktuace v obchodních závodech | 44 |
| 2.5.4 Faktory ovlivňující výši míry fluktuace zaměstnanců..... | 45 |
| 2.5.4.1 Doba uplynulá od vzniku pracovněprávního vztahu | 45 |
| 2.5.4.2 Věkové faktory fluktuace zaměstnanců - věková skupina a příslušnost ke generaci..... | 46 |
| 2.5.4.3 Genderové faktory fluktuace zaměstnanců..... | 50 |
| 2.5.4.4 Odvětví podnikatelské činnosti..... | 51 |
| 2.5.5 Přehled příčin vedoucích k fluktuaci zaměstnanců | 53 |

| | |
|---|-----------|
| 2.5.6 Optimální výše míry fluktuace | 54 |
| 2.5.7 Náklady fluktuace..... | 55 |
| 2.5.8 Mikroekonomické a makroekonomické dopady fluktuace zaměstnanců..... | 56 |
| 2.5.9 Fluktuace a motivace | 58 |
| 2.6 Diskriminace v oblasti práce a zaměstnávání | 60 |
| 2.6.1 Zásada rovného zacházení a zákaz diskriminace – legislativní úprava..... | 60 |
| 2.6.2 Co je a co není diskriminací | 61 |
| 2.6.3 Pozitivní diskriminace a <i>affirmative action</i> | 66 |
| 2.6.4 Porušení zákazu diskriminace a sankce..... | 68 |
| 2.6.5 Diskriminace a náhrada nemajetkové újmy | 69 |
| 2.6.6 Diskriminace v pracovní inzerci..... | 71 |
| 2.7 Malé a střední podniky (MSP) | 74 |
| 2.7.1 Definice pojmů – podnik, obchodní firma a obchodní závod | 74 |
| 2.7.2 Definice a právní forma podnikání MSP | 77 |
| 2.7.3 Charakteristika malých a středních podniků (MSP)..... | 83 |
| 2.7.4 MSP v ekonomice České republiky | 86 |
| 2.7.5 MSP v Jihočeském kraji | 92 |
| 3. Praktická část – cíle disertační práce..... | 96 |
| 4. Praktická část - metodologie a metodika | 98 |
| 4.1 Vědně-filosofická a metodologická báze disertační práce..... | 98 |
| 4.1.1 Obecná metodologie vědy | 98 |
| 4.1.2 Metodologie vědy v ekonomii..... | 100 |
| 4.2 Operacionalizace základních pojmů | 103 |
| 4.3 Přehled použitých metod vědeckého zkoumání | 104 |
| 4.4 Volba výzkumných témat a výzkumných otázek..... | 106 |
| 4.4.1 Výzkumné téma č. 1: Motivace zaměstnanců v MSP | 106 |
| 4.4.2 Výzkumné téma č. 2: Fluktuace zaměstnanců a zaměstnanecká spokojenost v MSP | 108 |
| 4.4.3 Výzkumné téma č. 3: Diskriminace v oblasti práce a zaměstnávání s ohledem na oblast MSP..... | 109 |
| 4.5 Metodický postup řešení výzkumných témat a výzkumných otázek..... | 110 |
| 4.5.1 Metodický postup řešení výzkumného tématu č. 1 (motivace zaměstnanců v MSP)..... | 110 |

| | |
|---|------------|
| 4.5.2 Metodický postup řešení výzkumného tématu č. 2 (fluktuace zaměstnanců a zaměstnanecká spokojenost v MSP) | 112 |
| 4.5.3 Metodický postup řešení výzkumného tématu č. 3 (diskriminace v oblasti práce a zaměstnávání s ohledem na oblast MSP)..... | 114 |
| 5. Praktická část - charakteristika výzkumných vzorků..... | 117 |
| 5.1. Charakteristika výzkumného vzorku č. 1 | 117 |
| 5.2 Charakteristika výzkumného vzorku č. 2..... | 118 |
| 5.2.1 Poptávané pracovní profese..... | 119 |
| 5.2.2 Počet volných pracovních míst poptávaných inzerenty | 134 |
| 5.2.3 Požadovaný minimální stupeň vzdělání | 139 |
| 5.2.4 Období zveřejnění analyzovaných pracovních inzerátů..... | 140 |
| 5.2.5 Četnost pracovních inzerátů dle poptávaného pracovního vztahu | 142 |
| 5.2.6 Vhodnost nabízené práce pro specifikované skupiny zaměstnanců..... | 142 |
| 6. Praktická část - výsledky disertační práce | 145 |
| 6.1 Výzkumné téma č. 1: Motivace zaměstnancův MSP..... | 145 |
| 6.2 Výzkumné téma č. 2: Fluktuace zaměstnanců a zaměstnanecká spokojenost v MSP..... | 150 |
| 6.3 Výzkumné téma č. 3: Diskriminace v oblasti práce a zaměstnávání s ohledem na oblast MSP | 161 |
| 7. Výstupy disertační práce - shrnutí a doporučení..... | 175 |
| 8. Přínosy disertační práce | 188 |
| 8.1 Přínosy disertační práce pro oblast vědy a teorie..... | 188 |
| 8.2 Přínosy disertační práce pro praxi..... | 190 |
| 8.3 Přínosy disertační práce pro vysokoškolskou pedagogickou praxi a výuku studentů | 192 |
| 9. Závěr | 193 |
| 10. Seznam citovaných pramenů..... | 195 |
| 11. Seznam tabulek v textu práce | 217 |
| 12. Seznam obrázků v textu práce..... | 219 |
| 13. Seznam zkratk | 220 |

1. Úvod

Rozvoj lidských zdrojů představuje v současné ekonomice, stále více akcentující ekonomiku znalostní, téma zásadního významu. Jeho přínos je specifikován jak na úrovni mikroekonomické, kde je kvalita pracovníků podle odborných pramenů pokládána za jeden ze stěžejních faktorů v rámci dosahování výkonnosti a konkurenceschopnosti podnikatelských subjektů, tak na úrovni makroekonomické, na níž je zvyšování úrovně lidského kapitálu ve společnosti považováno za nezbytný předpoklad ekonomického růstu. Široký rámec problematiky rozvoje lidských zdrojů umožňuje v této disertační práci zaměřením na problematiku míst tohoto procesu u malých a středních podnikatelů, která mohou mít značný význam při formulování strategie rozvoje a řízení lidských zdrojů.

Předkládaná disertační práce překračuje tradičně chápanou oblast rozvoje lidských zdrojů (viz např. definice Koubkova, 2002, s. 242, cit. dále v práci), byť z ní do značné míry vychází, a tematicky přesahuje do personální práce v nejširším slova smyslu, jak již i v abstraktu naznačeno. Autorka práce po prostudování souvztažných odborných pramenů dospěla k přesvědčení, že naznačené rozšíření chápe tuto personální práci s ohledem na rozvoj lidských zdrojů jako nesmírně důležitou z hlediska individuálního přístupu k pracovní síle v organizacích pracujících, vycházející z přesvědčení, že každý pracovní kolektiv je složen z jednotlivých individualit, majících logicky různé názory, odborné kvality, vlastní žebříček hodnot, tedy vše, co si lze pod individualitou lidské osobnosti v nejširším slova smyslu představit. Zjednodušeně a s jistou nadsázkou řečeno, člověka v jeho lidské jedinečnosti, byť zapojeného do pracovního procesu, nutno přestat chápat jen jako jeden z nástrojů k dosažení zisku.

Náhled na pracovníka jako jednotlivce a individualitu je promítán do všech částí disertační práce. Proto se v míře možná ne zcela obvyklé věnuje oblasti rozvoje lidských zdrojů s respektem k těmto individualitám, se zohledňováním individuálního motivačního profilu jednotlivých pracovníků, pokouší se formulovat v úvahu připadající stimuly osobního rozvoje pracovníka a identifikovat prvky rozvoje lidských zdrojů omezující nebo naopak stimulující. Koubek (2002, s. 242) zdůrazňuje orientování rozvoje lidských zdrojů na „rozvoj pracovní schopnosti organizace jako celku“ a také na „rozvoj pracovní schopnosti týmů“. Pokusy

paušalizovat metody obecně chápané jako stimulační mohou paradoxně u některých jednotlivců vést k demotivaci, jakkoliv se na první pohled může zdát, že to nehrozí. Oproti tomu individuální metody stimulace každého jednotlivého pracovníka pak jsou v souhrnu způsobilé zvýšit jejich individuální pracovní výkonnost ku prospěchu celého pracovního týmu, navíc, jsou-li nalezeny fungující způsoby motivace každého jednotlivce, tedy v souhrnu většiny pracovníků, vyplyne z toho nejen zcela nepochybné zvýšení výkonnosti pracovního týmu jako celku, ale také zlepšení vzájemných vztahů, zvýšení loajality zaměstnanců vůči svému zaměstnavateli a mezi sebou navzájem, a tím i snížení záměrů zaměstnanců k dobrovolné fluktuaci, zlepšení úrovně spokojenosti zaměstnanců a tudíž zlepšení celého pracovního prostředí a podnikové kultury. S respektováním individuality jednotlivých zaměstnanců pak rovněž úzce souvisí problematika rovného zacházení a případné diskriminace, neboť řada diskriminačních důvodů, jak je definuje antidiskriminační zákon, vychází právě z individuálních vlastností jedinců, v řadě případů jimi samými neovlivnitelných (např. věk, rasa, etnický původ či zdravotní postižení), individuální znalosti, schopnosti a dovednosti uchazečů o zaměstnání pak představují klíčová kritéria během náboru zaměstnanců při respektování zásady rovného zacházení a zákazu diskriminace.

Výzkumné zaměření této disertační práce je proto orientováno na vzájemně se prolínající oblasti motivace zaměstnanců, fluktuace zaměstnanců, zaměstnanecké spokojenosti a diskriminace v oblasti práce a zaměstnávání, které působí jako významné bariéry procesu rozvoje lidských zdrojů, nejsou-li managementem řízeny adekvátním způsobem, a mohou tak ovlivňovat výše zmíněné dosahování „pracovní schopnosti organizace jako celku“ v rámci rozvoje lidských zdrojů. Vzájemná propojenost výzkumných témat a jejich vztah k rozvoji lidských zdrojů se přitom opírají o poznatky odborné literatury. Kromě dalších odborných pramenů, citovaných v příslušných pasážích disertační práce, lze zmínit např. studii autorů Pajo, Coetzer a Guenole (2010), kteří na základě dotazníkového šetření, provedeného u 185 zaměstnanců malých a středních podniků, zjistili, že zaměstnanci, kteří se více účastnili rozvojových a vzdělávacích aktivit, méně pravděpodobně zvažovali odchod od zaměstnavatele, ale také se u nich méně pravděpodobně vyskytovalo nedbalostní chování, přičemž účinky účasti na rozvoji a vzdělávání byly zprostředkovány zaměstnaneckou spokojeností a organizační podporou. Autorka práce navíc usiluje o

hlubší začlenění problematiky diskriminace do výzkumu rozvoje lidských zdrojů, neboť je přesvědčena o jejím stěžejním významu pro tuto oblast. Toto tvrzení, nejenže odvozeně vyplývá z právě citovaného pramenu, ale opírá se též o další odborné prameny, kupříkladu lze uvést, že výskyt sexuálního harassmentu na pracovišti, jakožto jedné z forem obtěžování v rámci diskriminace z důvodu pohlaví, podle Hersch (2015, překlad vlastní) „*zvysuje absentérství a fluktuaci a snižuje produktivitu na pracovišti a zaměstnaneckou spokojenost*¹“.

Také vzájemná souvislost mezi motivací a fluktuací zaměstnanců je v odborné literatuře hojně zkoumána, když ve vztahu k této disertační práci je významné, že zásadní roli v úmyslu zaměstnance odejít z podniku sehrává motivace hmotná, která je samozřejmě orientovaná především na peněžní odměnu, ale může být ovlivňována také poskytováním určitých zaměstnaneckých výhod (benefitů); k dalším příčinám vedoucím k fluktuaci zaměstnanců však také patří mj. úroveň podnikové kultury a pracovního klimatu, špatné pracovní podmínky, nemožnost kariérního růstu a rozvoje či špatné vztahy na pracovišti, včetně šikany, obtěžování a diskriminace.

Diskriminace přitom může být v oblasti rozvoje lidských zdrojů přítomna v mnoha rozličných podobách, zahrnujících například porušování zásady rovného zacházení v otázkách přístupu zaměstnanců k výcviku, školení a vzdělávání, kariérního růstu a postupu zaměstnanců (personální rozvoj lidských zdrojů), poskytování zaměstnaneckých výhod v rámci působení na stimulaci a motivaci zaměstnanců či zajištění srovnatelných pracovních podmínek všem zaměstnancům na srovnatelných pracovních pozicích (sociální rozvoj lidských zdrojů). Může se však rovněž projevat v dalších personálních činnostech, a to porušováním zásady rovného zacházení v oblasti odměňování, nábory zaměstnanců či jejich penzionování, při hodnocení zaměstnanců či kontrolování plnění jim zadávané práce, nebo také v oblasti komunikace se zaměstnanci a jejich informovanosti o zásadních vnitropodnikových skutečnostech.

Z uvedeného vyplývá, že diskriminace, včetně zohlednění jejích nepřímých forem, může na zaměstnance působit jako silně demotivující faktor, a odrážet se tak ve špatné kvalitě odváděné práce, zhoršení dosahovaného výkonu, zhoršení motivace k sebevzdělávání a osobnímu rozvoji zaměstnanců, zhoršení vztahů na pracovišti,

¹ „*Sexual harassment in the workplace increases absenteeism and turnover and lowers workplace productivity and job satisfaction*“ (Hersch, 2015).

zvyšování absentérství, zhoršení úrovně zaměstnanecké spokojenosti, nárůstu záměrů k odchodu zaměstnanců z podniků a tímto přispívat ke zvyšování míry fluktuace, zejména pak fluktuace dobrovolné. Uvedené projevy by se pak, úměrně svému rozsahu, mohly odrazit například ve zhoršení vztahů na pracovišti, v poklesu produktivity práce či dosahované výkonnosti podniku, v negativním ovlivnění dobré pověsti a dobrého jména zaměstnavatele, zhoršení konkurenceschopnosti, ztráty know-how a možném přenosu znalostí ke konkurenci (nebylo-li předtím právně ošetřeno), a to včetně znalostí klíčových, ale mohou mít i další negativní ekonomické důsledky, jakými jsou např. náklady fluktuace.

V případě ztráty dobrého jména může zaměstnavatel či jeho manažer čelit sníženému zájmu uchazečů o zaměstnání ve svém či jím řízeném podniku. Ten s sebou přináší negativa spojená se zhoršeným obsazováním uvolněných pracovních pozic, kdy objem práce musí být přerozdělen mezi stávající zaměstnance, kteří jsou tímto zatěžováni, ale také může vyústit ve vznik tzv. provozní (organizační) slepoty, kdy nedochází prostřednictvím přijímání nových zaměstnanců k přísunu nových myšlenek, nápadů a inovativních postupů do podniku, což má jistě negativní dopad na oblast rozvoje. Může tak docházet k dalšímu prohlubování obtížnějšího přístupu k lidským zdrojům v oblasti malého a středního podnikání. Uvedenou situaci může dále zhoršovat, dopouští-li se zaměstnavatel zveřejňování pracovních inzerátů, majících diskriminační charakter; tehdy však navíc může čelit sankcím, vyplývajícím z porušení platných právních předpisů.

Samotné subjektivní pociťování diskriminace zaměstnanci či uchazeči o zaměstnání, bez ohledu na to, zda se jedná o diskriminaci skutečně prokázanou k tomu příslušnými orgány, pak má dle řady zejména zahraničních studií negativní dopady na lidské zdraví (viz např. Pascoe a Smart Richman, 2009), když podle dalších pramenů zkušenosti s pociťovanou diskriminací mohou vyústit v očekávání diskriminace také v budoucnosti (viz McGonagle a Hamblin, 2014). Rovněž samotný výskyt diskriminujícího pracovního prostředí je pak negativně vnímán i těmi zaměstnanci, kteří dle svého mínění oběťmi diskriminace nejsou, a může negativně ovlivňovat také jejich zdraví (Di Marco, Lopéz-Cabrera, Arenas, Giorgi, Arcangeli a Mucci, 2016). Navíc bylo zjištěno spojení mezi pociťováním diskriminace v práci a následnou dlouhodobou nemocností zaměstnanců (viz Viitasalo a Nätti, 2015).

Zdraví zaměstnanců je přitom jedním z významných faktorů, které mají vliv na kvalitu pracovního života a kvalitu odváděné práce, když postavení lidského zdraví a jeho ochranu v soudobé společnosti jistě netřeba dále rozvádět. Škody na lidském zdraví, ať již fyzického, ale neméně psychického charakteru, mnohdy zanechávají trvalé následky, mohou mít za důsledek zhoršené budoucí uplatnění dotčených osob na trhu práce, ale také mohou být předmětem soudních sporů, včetně následků z toho pro škůdce z platné legislativy plynoucích.

Výše zmíněné poznatky, vyplývající z uvedení výzkumných témat a jejich vzájemného propojení, nabývají na důležitosti ve sféře malého a středního podnikání, která má zásadní význam pro ekonomiku České republiky, v níž malé a střední podniky početně zastupují drtivou většinu aktivních podnikatelských subjektů, když obdobně je tomu také v dalších zemích Evropské unie (EUROSTAT, 2018). Oblast malého a středního podnikání se totiž podle odborné literatury potýká s obtížnějším přístupem ke kapitálu finančnímu i lidskému v porovnání s podniky velkými, když často bývá poukazováno právě na nižší úroveň lidského kapitálu v malých a středních podnicích, která však do značné míry vyplývá z časté nemožnosti dovolit si zaplatit kvalifikovanější a vzdělanější zaměstnance v porovnání s velkými a kapitálově silnými organizacemi. Právní důsledky, vyplývající z legislativy při porušení zásady rovného zacházení a zákazu diskriminace jsou však stejné, ať již k diskriminaci došlo úmyslně či neúmyslně v důsledku opomenutí nebo neznalosti právních předpisů. Případné sankce a pokuty však pro malé a střední podnikatele mohou představovat znatelně vyšší finanční zátěž, případně by pro ně v závažných případech mohly být i likvidační.

Předkládaná disertační práce usiluje o respektování vzájemného propojení uvedených výzkumných oblastí, majících, jak bylo právě uvedeno, značný význam pro oblast rozvoje lidských zdrojů nejen, ale zejména, v malých a středních podnicích. Podrobuje vybrané oblasti empirickému šetření, a to výzkumem subjektivních postojů manažerů vybraných malých a středních podniků, analyzováním jimi uvedených dat, sloužících také jako potřebný podklad pro vlastní výpočty, ale rovněž provedenou analýzou výskytu diskriminace v tuzemské pracovní inzerci, když je přitom nutné zohlednit, že empirické průzkumy diskriminace v tuzemské pracovní inzerci byly doposud provedeny pouze ojediněle.

Teoretická část disertační práce obsahuje autorkou vypracovanou literární rešerši, v níž jsou nejprve představeny definice základních pojmů z oblasti personální práce a řízení lidských zdrojů, s nimiž je v disertaci dále pracováno, poté následuje přehled aktuálního stavu zkoumané problematiky, tedy zejména teoretických poznatků a provedených výzkumů souvisejících s rozvojem lidských zdrojů a zpracovávanými výzkumnými tématy motivace a fluktuace zaměstnanců, zaměstnanecké spokojenosti a diskriminace v oblasti práce a zaměstnávání, když jsou rovněž definovány a charakterizovány malé a střední podniky, včetně uvedení současného stavu malého a středního podnikání v České republice a v Jihočeském kraji. Z důvodu orientace této práce na oblast tuzemského malého a středního podnikání jsou přednostně uvedeny prameny vztahující se právě k prostředí České republiky, zahraniční prameny jsou pak citovány pro doplnění poznatků.

Na základě provedené literární rešerše a studia příslušných odborných pramenů, uvedených v teoretické části, byly v rámci zvolených výzkumných témat zformulovány výzkumné otázky, na které se orientuje prakticky zaměřená část této disertační práce, a byl také stanoven hlavní cíl práce, sestávající z šesti cílů dílčích. Rovněž je uveden přehled použité metodologie a vědeckých metod, tvořících výzkumný design disertační práce.

Výsledky práce pak referují o dosažených výstupech provedené výzkumné činnosti a přispívají tak k úrovni poznání zpracovávané problematiky poznatky získanými na empirickém základě. S výjimkou výsledků výzkumné otázky č. 10, které jsou v disertační práci uvedeny originálně, se jedná o souhrn částí prací již publikovaných autorkou samostatně či ve spoluautorství. Výzkumná témata č. 1 a č. 2, tedy motivace zaměstnanců, fluktuace zaměstnanců a zaměstnanecká spokojenost v MSP, byla autorkou práce zkoumána na podkladě dat shromážděných v rámci týmového výzkumného grantového projektu Grantové agentury Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích GA JU 039/2013/S s názvem „Management lidských zdrojů malých a středních podniků“ (řešitel doc. Ing. Darja Holátová, Ph.D.), do něhož byla autorka práce zapojena, výzkumné téma č. 3, tedy diskriminace v oblasti práce a zaměstnávání s ohledem na oblast MSP, pak vychází z vlastní výzkumné činnosti autorky, jejíž výsledky publikovala ve spoluautorství s JUDr. Karlem Attlem, Ph.D.. Dosažené výsledky jsou dále shrnuty a diskutovány s tuzemskou i zahraniční odbornou literaturou, když tento proces umožnil formulovat

následně uvedená doporučení pro předmětné oblasti. V neposlední řadě práce obsahuje uvedení přínosů teoretických, praktických, a rovněž přínosu pro vysokoškolskou pedagogickou praxi a výuku studentů, k nimž by vypracování této disertační práce mělo přispívat. Závěr pak celou tuto práci stručně sumarizuje a konstatuje, zda a nakolik bylo dosaženo cílů v ní stanovených.

Jak již bylo uvedeno výše, v průběhu zpracovávání disertační práce její autorka dospěla k přesvědčení o stěžejním významu diskriminace v otázkách souvisejících s rozvojem lidských zdrojů. Problematice rovného zaházení a diskriminace je v proto této disertační práci věnována zvýšená pozornost; není však tomu tak pouze z důvodu jejího významného vlivu na oblast rozvoje a řízení lidských zdrojů, ale také s ohledem na její výše naznačené (a dále v práci blíže rozpracované) negativní celospolečenské dopady oblast řízení lidských zdrojů přesahující, když je nutné rovněž uvážit, že v širším historickém kontextu byla diskriminace původcem mnohého utrpení, jemuž se platná legislativa snaží předejít, resp. je ukončit.

V oblasti právní úpravy diskriminace, kterou stále ještě lze v České republice vnímat jako poměrně mladou vzhledem k ani ne desetiletému období účinnosti antidiskriminačního zákona (přestože již před jeho přijetím byla problematika částečně obsažena v jiných právních normách), se odráží také současná, poměrně sporadická, četnost publikovaných tuzemských soudních rozhodnutí, referujících o soudy shledané diskriminaci, z níž lze usuzovat o přetrvávajícím nízkém právním vědomí společnosti o ochraně svých práv, minimálně pak o malé odvaze se těchto práv domáhat u tuzemských soudů. Vzhledem k obecně známým aspektům společenského vývoje lze v budoucnosti očekávat akceleraci v této oblasti, na což disertační práce nikoliv bezdůvodně upozorňuje.

2. Teoretická část - literární rešerše

Na tomto místě disertační práce je proveden literární přehled současného stavu zkoumané problematiky. Je založen na podrobném studiu tematicky příslušných odborných pramenů, zejména tezí a předpokladů příslušných vědeckých teorií, s tématem souvisejících provedených výzkumů, legislativních pramenů, statistických údajů souvztažných ke zkoumané oblasti a dalších odborných textů, uvedených v Seznamu citovaných pramenů.

Přehled je zpracován s ohledem na základní vědně-metodologický přístup postupování od obecného k jednotlivému. Nejprve je uveden základní rámec personalistiky a řízení lidských zdrojů, poté je pozornost zaměřena úžeji na rozvoj lidských zdrojů a vybrané oblasti s rozvojem lidských zdrojů související, tedy zejména na motivaci zaměstnanců, fluktuaci zaměstnanců, zaměstnaneckou spokojenost a diskriminaci v oblasti práce a zaměstnávání. Tyto oblasti jsou přitom zpracovány s ohledem na podmínky malých a středních podnikatelů, které pohled na danou problematiku dále zužují.

Na základě provedené literární rešerše je pak postavena volba adekvátních metodologických postupů a metodiky zpracování dalších částí předkládané disertační práce.

2.1 Personalistika, personální práce a personální řízení

2.1.1 Definice a specifikace pojmů

Personalistika bývá často rovnocenně označována také jako personální práce, když oba výrazy lze hojně nalézt v odborné literatuře. Oba tyto pojmy jsou pak podle Šikýře (2012, s. 16) „běžně zaměňovány s pojmy *personální administrativa*, *personální řízení* nebo *řízení lidských zdrojů*“, přičemž autor upozorňuje na dva různé významy těchto pojmů, a sice „*personalistiku a samotné řízení a vedení lidí*“ a dále „*vývojové etapy personalistiky*“. Na časté nerozlišování mezi těmito pojmy poukazuje také Koubek (2011, s. 14), který dále upřesňuje, že „*termíny personální práce či personalistika se používají spíše pro nejobecnější označení této činnosti, zatímco termíny personální administrativa (správa), personální řízení a řízení lidských zdrojů se používají spíše k charakterizování vývojové úrovně a koncepce personální práce.*“ Souladně uvádí též Kocianová (2010, s. 10).

Obdobnou nejednotnost lze sledovat také v případě definování pojmu personální řízení. Ten je některými autory používán pro označení jedné z vývojových etap personalistiky shodně s tím, jak je uvedeno výše, avšak také se s ním můžeme setkat jakožto s pojmem označujícím určitou oblast řízení. Kupříkladu Kocianová (2010, s. 9) uvádí, že „*personální řízení představuje oblast řízení, která se zabývá pracovníky*“. Některé zdroje jej však používají pro označení celého vývojového procesu personální oblasti. Tak se můžeme v odborné literatuře setkat například s tvrzením Kocianové (2010, s. 10, zvýraznění autorka), podle které „*odborná literatura standardně vymezuje ve vývoji personálního řízení tři rámcové etapy od vývojově nejstarší k současnosti, a to personální administrativu, personální řízení a řízení lidských zdrojů, které označují jednotlivé vývojové fáze či koncepce personální práce a její postavení v řízení organizace*“, zatímco Šikýř (2012, s. 28, zvýraznění autorka) uvádí „*následující koncepce a vývojové etapy personalistiky: personální administrativa, personální řízení, řízení lidských zdrojů*“. V tomto kontextu jsou pojmy personální řízení a personalistika synonymické, přestože v odborné literatuře převažuje v této souvislosti užívání pojmu personalistika, příp. personální práce. Proto v této disertační práci bude dále používáno pojmu personalistika či personální práce.

2.1.2 Historie a vývoj personalistiky

Jednotlivé vývojové etapy personální práce nyní budou uvedeny a krátce popsány. Smyslem této kapitoly není poskytnout vyčerpávající přehled vývoje personální práce, ale spíše posloužit jako krátký historický exkurs, který umožní vnímat personální práci v širších souvislostech a napomůže k uvedení zatím nejmodernější koncepce personální práce, již je řízení lidských zdrojů.

Personální administrativa je z hlediska historického vývoje personální oblasti považována za vůbec první koncepci. Utvářela se ve druhé dekádě 20. století jako důsledek v té době uplatňovaného vědeckého řízení, spojovaného zejména s F. W. Taylorem. Taylor prosazoval zvyšování efektivity organizace prostřednictvím růstu produktivity práce, což bylo na tehdejší dobu poměrně pokrokové a progresivní řešení. Zvyšování efektivity činností pak Taylor podle Tureckiové (2004, s. 13) navrhol mimo jiné „*stanovením denního úkolu*“, „*správně vytvořenými pracovními místy*“, „*zavedením úkolové mzdy*“ a také „*správným výběrem, výcvikem a kontrolou dělníků*“.

Uvedené můžeme analogicky porovnat se současnými personálními činnostmi, jako jsou vytváření a analýza pracovních míst, odměňování, rozvoj a vzdělávání.

Za další vývojovou etapu personalistiky je pak považováno personální řízení, které se formovalo ve 40. – 50. letech 20. století. V této etapě již docházelo k formování personálních útvarů, byl kladen větší důraz na kvalitu a efektivní využívání zaměstnanců, kteří byli nově považováni za konkurenční výhodu podniku.

Zatím poslední vývojovou etapou personální práce je řízení lidských zdrojů, které vznikalo v posledních dvou desetiletích 20. století. V současnosti je považováno za vývojově zatím poslední všeobecně uznávanou etapu koncepce personální práce. Lidé jsou zde považováni za nejdůležitější zdroj organizace, neboť rozhodují o všech dalších zdrojích, které má k dispozici. Armstrong (2007, s. 39) dokonce uvádí jako jeden z rozdílů mezi řízením lidských zdrojů a personální prací skutečnost, že „*řízení lidských zdrojů považuje pracovníky za jmění, bohatství, aktiva, a nikoliv za nákladovou položku*“. Od předchozích etap se řízení lidských zdrojů odlišuje nejen mnohem větší specializací a propracovaností, ale zejména důrazem na strategickou složku řízení. Přestože je význam pracovníků v současnosti velice vyzdvihován zejména v souvislosti s pojetím teorie lidského kapitálu, převládá dosud většinový odborný konsensus, který vnímá řízení lidského kapitálu spíše jako určitou podsložku koncepce řízení lidských zdrojů, nikoliv jako novou personální koncepci řízení lidských zdrojů, která by ji měla nahrazovat.

2.1.3 Personální činnosti

Definitivní a ucelený přehled personálních činností v odborné literatuře není uveden v jednotné podobě, neboť šíře a vymezení jednotlivých personálních činností se u autorů různí. Někteří autoři chápou určité personální činnosti jako samostatné, zatímco jiní je slučují a začleňují pod další personální činnosti. Přestože se autoři v některých oblastech shodují a označují personální činnosti stejně či obdobně, u jiných oblastí toto neplatí a lze je nalézt variabilně přiřazené k různým personálním činnostem. Tak také počet personálních činností uváděný jednotlivými autory kolísá, podle toho, jak podrobně jsou jimi jednotlivé činnosti vyčleňovány. Pro ilustraci tohoto spektra byla vytvořena následující Tabulka 1, v níž je uveden záměrně sestavený přehled personálních činností, tak, aby bylo možné jejich vzájemné porovnání dle uvedených citovaných pramenů.

Tabulka 1: Personální činnosti dle citovaného pramenu

| Činnost / zdroj | Dvořáková a kol. (2012, s. 20 - 21) | Šikýř (2012, s. 36) | Koubek (2011, s. 17 – 18) | Kleibl, Dvořáková a Subrt (2001, s. 22) |
|-----------------|--|--|---|---|
| 1. | Analyza práce a vytváření pracovního úkolu | Vytváření a analýza pracovních míst | Vytváření a analýza pracovních míst | Plánování pracovníků |
| 2. | Plánování lidských zdrojů | Plánování zaměstnanců | Personální plánování | Získávání a výběr a rozmisťování pracovníků |
| 3. | Získávání, výběr a adaptace | Rízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců | Získávání, výběr a následné přijímání pracovníků | Hodnocení pracovníků |
| 4. | Interní mobilita | Odměňování zaměstnanců | Hodnocení pracovníků | Hodnocení práce a popis pracovních míst |
| 5. | Organizace práce a pracovní podmínky | Vzdělávání zaměstnanců | Rozmísťování (zařazování) pracovníků a ukončování pracovního poměru | Podnikové vzdělávání |
| 6. | Bezpečnost a ochrana zdraví při práci | Péče o zaměstnance a pracovní podmínky | Odměňování | Odměňování |
| 7. | Rízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců | Formování pracovních vztahů | Vzdělávání a rozvoj | Pracovní vztahy a kolektivní vyjednávání |
| 8. | Vzdělávání a rozvoj | Využívání personálního informačního systému | Pracovní vztahy | Bezpečnost práce a ochrana zdraví a pracovní podmínky |
| 9. | Odměňování a zaměstnanecké výhody | --- | Péče o pracovníky | Sociální péče a aktivity volného času |
| 10. | Pracovní vztahy a kolektivní vyjednávání | --- | Personální informační systém | Personální informační systém |
| 11. | Péče o zaměstnance a podnikový sociální rozvoj | --- | --- | Komunikace, informovanost a styl vedení ve firmě |
| 12. | Komunikace a informování zaměstnanců | --- | --- | --- |
| 13. | Personální informační systém | --- | --- | --- |

Zdroj: vlastní zpracování do tabulky dle citovaných pramenů

Jak plyne z uvedeného přehledu, některé personální činnosti jsou autory všeobecně chápány jako samostatné a víceméně neměnné (např. poměrně striktní vyčleňování personálního informačního systému jako samostatné personální činnosti). Zajímavý je také pohled na používanou terminologii týkající se plánování v oblasti lidských zdrojů; Dvořáková a kol. (2012) uvádí „plánování lidských zdrojů“, Šikýř (2012) hovoří o „plánování zaměstnanců“, Koubek (2011) o „personálním plánování“ a Kleibl, Dvořáková a Šubrt (2001) používají pojem „plánování pracovníků“. Uvedené vhodně demonstruje nejen obvyklé zaměňování pojmů pracovník a zaměstnanec různými autory, ale také neustálenost používání jednotných pojmů v oblasti řízení lidských zdrojů, byť často obsahově vyjadřují stejné či obdobné aktivity.

Vzhledem k zaměření disertační práce se předmětnými jeví zejména oblasti rozvoje zaměstnanců obecně, dále sociálního rozvoje a zaměstnaneckých výhod. Tak lze uvést, že rozvoj někteří autoři přidružují k personální činnosti „vzdělávání a rozvoj“ (Dvořáková a kol., 2012; Koubek 2011), když rozvoj v tomto kontextu bývá někdy též označován jako tzv. personální rozvoj lidských zdrojů. Oproti tomu tzv. sociální rozvoj lidských zdrojů je přidružován k péči o zaměstnance jako takové (Dvořáková a kol., 2012), příp. vyjádřen jako „sociální péče“ (Kleibl, Dvořáková a Šubrt, 2001). Zaměstnanecké výhody pak jsou některými autory spojovány přímo s oblastí odměňování (Dvořáková a kol., 2012), zatímco jiní je řadí pod personální činnost „sociální péče a aktivity volného času“ (Kleibl, Dvořáková a Šubrt, 2001).

Takto variabilní seskupování některých personálních činností si pak vzájemně neprotiřečí, naopak přirozeně vyplývá z širokého obsahu jednotlivých složek těchto personálních činností – např. zaměstnanecké výhody peněžního charakteru (odměny aj.) mohou být chápány jako součást odměňování, zatímco zaměstnanecké výhody nepeněžního charakteru (např. vstupenky na kulturní akce) pak jistě mohou být zařazeny pod personální činnost „sociální péče a aktivity volného času“. Různá struktura personálních činností tak umožňuje jednotlivým autorům vyjádřit, jak vnímají obsah těchto činností a k jaké klasifikaci se přiklání.

Personální činnosti prováděné v rámci řízení lidských zdrojů v oblasti malého a středního podnikání podle odborné literatury vykazují určitá specifika. Konkrétní popis těchto specifik je v disertační práci uveden dále, a to v části 2.7.3 Charakteristika malých a středních podniků (MSP).

2.2 Řízení lidských zdrojů

2.2.1 Cíl a definice řízení lidských zdrojů

Podle Belcourt and Wright (1998, s. 19) je *„cílem funkce řízení lidských zdrojů ... přilákat, motivovat, rozvíjet a udržet si zaměstnance v bezpečném a spravedlnost respektujícím prostředí“*. Tato definice vyjadřuje důraz na motivaci, stabilizaci a rozvoj zaměstnanců v odpovídajících pracovních podmínkách. Velmi dobře konvenuje s pojetím problematiky v této disertační práci a se zpracovávanými tématy, jimiž jsou v rámci rozvoje lidských zdrojů zejména motivace zaměstnanců, fluktuace zaměstnanců a diskriminace v oblasti práce a zaměstnávání.

Mezi charakteristickými rysy řízení lidských zdrojů bývá uváděn zejména strategický aspekt a (s ním související) orientace na vnější prostředí firmy. Velmi výstižně řízení lidských zdrojů charakterizuje Koubek (2011, s. 14), když uvádí, že se řízení lidských zdrojů: *„vyznačuje ... především tím, že klade důraz na strategický aspekt personální práce, tj. věnuje zvýšenou pozornost prosperitě, formuluje dlouhodobé, obecné a komplexně pojaté cíle personální práce provázané s ostatními cíli firmy, hledá a navrhuje cesty směřující k jejich dosažení. Proto se ve zvýšené míře zajímá o vnější podmínky formování a fungování pracovní síly firmy (populační vývoj a jeho dopad na reprodukci pracovních zdrojů a pracovních sil, trh práce, ekonomické podmínky včetně perspektiv uplatnění firmy na trhu, vývoj techniky a technologie využívané nebo využitelné ve firmě, sociální potřeby a hodnotové orientace lidí – především profesní orientace, prostorová mobilita obyvatelstva, pracovních zdrojů a pracovních sil, migrační a rezidenční atraktivita zázemí firmy, pracovní a sociální legislativa apod.), a to především v bezprostředním zázemí firmy“*, dále však tamtéž uvádí další charakteristické rysy: *„stále větší část konkrétní personální práce je delegována na vedoucí pracovníky všech úrovní, především na liniové manažery“* a také skutečnost, že *„se klade mimořádný důraz na vzdělávání a rozvoj lidských zdrojů“*. Dále rovněž uvádí, že se firmy orientují *„na kvalitu pracovního života, rovnováhu mezi pracovním a mimopracovním životem a spokojenost pracovníků, a věnují tedy značnou pozornost participativnímu stylu řízení, pracovním podmínkám a personálnímu a sociálnímu rozvoji pracovníků a vůbec vytváření zdravých pracovních vztahů“* (Koubek 2011, s. 14).

Uvedená definice řízení lidských zdrojů je tedy velice komplexní a v podstatě je na jejím základě možné tvrdit, že řízení lidských zdrojů může díky své orientaci na vnější podmínky související s pracovní silou implementovat a využívat nejmodernější poznatky širokého spektra vědeckých disciplín, ať již se jedná o psychologii, sociologii, právo nejen (ale zejména) pracovní, podnikovou ekonomiku, makroekonomii, mikroekonomii, demografii a jistě by bylo možné zmínit i další, poměrně nové vědecké disciplíny interdisciplinárního charakteru. V některých případech pak podmínky stanovené vnějším prostředím dokonce využívat a respektovat musí, jako je tomu např. v případě právního rámce stanoveného platnou legislativou a konkrétními právními předpisy. Míra této možné implementace poznatků je pak jistě determinována kvalitativní úrovní pracovníků dané firmy, tedy lidským kapitálem. Konkrétní příklady, jak mohou být poznatky některých věd uplatněny v oblasti řízení lidských zdrojů, pak uvádí např. Armstrong a Taylor (2015, s. 162); podle těchto autorů může být psychologie uplatněna např. při „vytváření pracovních míst, ... řízení pracovního výkonu, odměňování“ a sociologie např. v oblastech, jimiž jsou „rozvoj organizace, vytváření pracovních míst, ... zaměstnanecké vztahy“.

Přestože je výše citovaná definice velmi obsáhlá, výčet charakteristik řízení lidských zdrojů může být ještě širší. Některé další charakteristické rysy, kromě již zmíněných, uvádí Armstrong (2007, s. 32 - 33), podle kterého je řízení lidských zdrojů: „rozmanité; strategické s důrazem na integraci; orientované na oddanost a angažovanost; založené na přesvědčení, že s lidmi by mělo být zacházeno jako s bohatstvím, jako s aktivy (lidský kapitál); ve svém přístupu k zaměstnaneckým vztahům spíše unitaristické než pluralistické a spíše individualistické než kolektivistické; aktivita prováděna manažery – praktické řízení lidských zdrojů je záležitostí liniových manažerů; zaměřené na podnikové hodnoty“.

Zejména je vhodné zdůraznit charakter rozmanitosti, neboť samotné řízení lidských zdrojů obsahuje několik různých modelů. Armstrong (2007, s. 33) pak uvádí, že „uvedené charakteristiky nemají v žádném případě univerzální platnost“ a také zajímavou skutečnost, že „postupy v různých organizacích jsou různé, často dokonce odpovídají teoretické verzi řízení lidských zdrojů jen v několika málo ohledech“. Z uvedených definic tedy vyplývá, že jistě v organizacích nelze při uplatňování koncepce řízení lidských zdrojů bazírovat na dodržování vyčerpávajícího výčtu všech uvedených charakteristických rysů, jimiž oplývá, ale spíše lze doporučit uplatňovat

individuálně ty zásady, které podniku dopomohou k žádoucímu naplnění podnikových cílů. Autorka právě uvedený poznatek považuje za stěžejní zejména při řešení problematiky zaměřené na oblast malého a středního podnikání a personální práce v těchto podnicích prováděné.

Výzkumu uplatňování praktik a postupů v oblasti řízení lidských zdrojů, včetně jeho možným vztahům a dopadům na jiné podnikové oblasti, se dlouhodobě věnuje velké množství prací; např. vlivem praktikování řízení lidských zdrojů na obrat, produktivitu a podnikovou finanční výkonnost se zabýval Huselid (1995), účinky řízení lidských zdrojů na podnikovou efektivitu Chadwick, Ahn a Kwon (2012), vztahu řízení lidských zdrojů a finanční výkonnosti malých a středních podniků se věnovali Sels, De Winne, Delmotte, Maes, Faems, Forrier (2006), vlivem uplatňování řízení lidských zdrojů na výkonnost malých a středních podniků v Rumunsku se zabývala Bercu (2012). Problémy spojenými s řízením lidských zdrojů v průběhu životního cyklu podniku u malých a středních podniků zkoumali Rutherford, Buller a McMullen (2003).

2.2.2 Strategické řízení lidských zdrojů

Z definice řízení lidských zdrojů, uvedené v kapitole 2.2.1 jasně vyplývá, že strategický prvek je v pojetí řízení lidských zdrojů pevně zakotven. Samo řízení lidských zdrojů je strategickým procesem. Ve strategickém řízení lidských zdrojů je (jak z názvu ostatně vyplývá) stěžejním pojmem právě strategie. V odborné literatuře lze nalézt mnoho definic pojmu strategie, vzájemně však víceméně konvenují, a proto zde bude uvedena pouze demonstrativně definice uváděná Armstrongem (2007, s. 116), podle něhož je strategické řízení lidských zdrojů *„přístup k rozhodování o záměrech a plánech organizace v podobě politiky, programů a praxe, týkající se zaměstnávání lidí, získání, výběru a stabilizace pracovníků, vzdělávání a rozvoje pracovníků, řízení pracovního výkonu, odměňování a pracovních vztahů“*. Strategické řízení lidských zdrojů je tedy uplatňováno v souladu s podnikovou (organizační) strategií, tak, aby umožňovalo naplnění stanovených vizí a cílů organizace. Podnikovou strategií se přitom rozumí *„souhrn rozhodnutí podniku definovaných vztahem k cílům, které jsou hierarchicky uspořádány, navzájem souvisejí a jsou střednědobě nebo dlouhodobě orientovány“* (Échaudemaison, 1995, s. 317). Podle Armstronga (2007, s. 115) je pak strategie *„vyjádřena ve strategických cílech a formulována a realizována pomocí strategických plánů v procesu strategického řízení“*.

V rámci strategického řízení lidských zdrojů je vypracována strategie lidských zdrojů (též personální strategie), která podle Šikýře (2012, s. 37) „*definuje dlouhodobou koncepci řízení a vedení zaměstnanců organizace, zejména optimální způsob jejich získávání, rozmísťování, využívání a rozvoje k realizaci strategických cílů organizace*“. Podle Vebera, Srpové a kol. (2012, s. 167) by strategie lidských zdrojů měla mít návaznost na základní podnikatelské záměry. Jak je patrné, strategie lidských zdrojů je konkretizací organizační strategie pro oblast řízení lidských zdrojů a jako taková ovlivňuje směřování v dílčích oblastech personální práce. Ze strategie lidských zdrojů jsou pak odvozeny jednotlivé specifické personální strategie, které upravují směřování v jednotlivých personálních činnostech, tedy např. strategie odměňování zaměstnanců aj.. Strategie jsou pak dále rozpracovány do jednotlivých plánů, které umožňují praktickým způsobem dosahovat stanovených strategických cílů organizace. Plánování lidských zdrojů, synonymně též personální plánování či plánování zaměstnanců (pracovníků) podle Koubka (2011, s. 54) „*předvídá vývoj, stanovuje cíle a realizuje opatření směřující k současnému a perspektivnímu zajištění úkolů firmy adekvátní pracovní silou*“. Jednotlivé součásti plánování lidských zdrojů jsou pak rovněž uváděny poměrně shodně. Podle Šikýře (2012, s. 60) jimi jsou „*plánování potřeby zaměstnanců, plánování pokrytí potřeby zaměstnanců a plánování personálního rozvoje zaměstnanců*“.

K výzkumu strategického řízení lidských zdrojů v malých a středních podnicích přispěla svými pracemi řada autorů; vývoji strategického řízení lidských zdrojů v odborné literatuře během posledních 30 let se věnoval ve své práci Boxall (2018).

2.2.3 Intelektuální, lidský, sociální a organizační kapitál

Přestože je v současnosti problematika lidského kapitálu (a jeho řízení a měření) většinou považována za součást řízení lidských zdrojů, význam lidského kapitálu je natolik akcentován, že je mu v této práci věnovaná samostatná podkapitola. Úměrně zaměření předkládané disertační práce je pak zvolen její rozsah, jehož smyslem není tuto problematiku hlouběji rozpracovat, ale naopak pouze v obecné rovině akcentovat význam, který si tato oblast zaslouhuje.

Teorie lidského kapitálu byla utvořena v 60. letech 20. století v USA představiteli Chicagské školy, a přestože autorem pojmu je Theodore W. Schultz, o rozšíření této teorie se zasloužil zejména Gery S. Becker. Teorie lidského kapitálu je postavena na

souvislosti mezi kvalifikací a produktivitou, konkrétně předpokladem, že hodnota je vytvářena znalostmi, schopnostmi a dovednostmi pracovníků. Na pracovníky je pak nahlíženo jako na aktiva, do nichž lze investovat, nikoliv jako na nákladovou položku. Vzhledem k zaměření této disertační práce je nutné zmínit, že G. S. Becker se rovněž zasloužil o významný přínos k ekonomii diskriminace, když se zabýval také jejími ekonomickými důsledky (blíže viz Becker 1996, ale také Becker 1976 a další díla).

Lidský kapitál je tradičně dělen na obecný a specifický, přičemž obecný lidský kapitál je pak představován obecnými znalostmi, schopnostmi a dovednostmi uplatnitelnými v různých zaměstnáních u různých zaměstnavatelů, specifický lidský kapitál pak je nazírán jako zúžená a individualizovaná forma, odrážející specifické znalosti konkrétního zaměstnance, ale též jeho osobnostní charakteristiky, které mohou zvýšit produktivitu konkrétního zaměstnavatele (či pouze několika konkrétních zaměstnavatelů).

Intelektuální kapitál je pak souhrnným označením pro kapitál lidský, sociální a organizační. Jeho význam je některými autory zdůrazňován; např. Belcourt and Wright (1998, s. 20) tvrdí, že „*intelektuální kapitál zaměstnanců je nejdůležitějším zdrojem v organizaci*“. Sociální, nebo též společenský kapitál označuje v podstatě kontakty, které vedou k další výměně a obohacování znalostí a dovedností. Organizační (nebo též strukturální) kapitál je pak označení pro znalosti vlastněné organizací. Problematice měření intelektuálního kapitálu se věnuje řada autorů; např. Mertins, Alwert a Will (2006) se ve své práci zabývali měřením intelektuálního kapitálu v evropských malých a středních podnicích, Hayton (2003) přispěl empirickou studií k výzkumu strategického řízení lidského kapitálu v malých a středních podnicích.

2.3 Rozvoj lidských zdrojů

2.3.1 Definice, charakteristika a význam

Rozvoj lidských zdrojů je oblastí, která není v odborných pramenech uváděna jednotně, existuje několik možných pojetí obsahové náplně tohoto pojmu. Jak je patrné z Tabulky 1 (viz výše), pojem rozvoje lidských zdrojů se v této podobě nevyskytuje v přehledu personálních činností ani u jednoho citovaného pramenu.

Rozvoj je nejčastěji uváděn v souvislosti s personální činností kumulovaně označovanou jako „rozvoj a vzdělávání“, což pak ovšem znamená tzv. personální rozvoj

lidských zdrojů. V rámci této koncepce je pak rozvoj podle Bláhy a kol. (2013, s. 122) definován jako „vývojový proces, který umožňuje progresivně postupovat ze současného stavu znalostí, dovedností a schopností k stavu budoucímu, v němž je zapotřebí vyšší úrovně našich znalostí, dovedností a schopností. Jedná se o vzdělávací aktivity zaměřené na přípravu zaměstnanců pro širší, odpovědnější a náročnější pracovní úkoly.“ Význam vzdělávání a rozvoje lidských zdrojů přitom akcentuje mnoho autorů, např. Koubek (2011, s. 14), který uvádí, že podle zkušeností „je to nejefektivnější nástroj flexibilizace a udržení konkurenceschopnosti firmy“.

Druhou oblastí rozvoje lidských zdrojů je pak tzv. sociální rozvoj lidských zdrojů, který zahrnuje oblast pracovních podmínek a nejčastěji tak bývá naplňován personálními činnostmi „péče o zaměstnance“ (viz např. Tabulka 1, Dvořáková a kol., 2012, uváděná personální činnost „péče o zaměstnance a podnikový sociální rozvoj“). Obsahově tento pojem zahrnuje rovněž oblast bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (viz např. Tabulka 1, Šikýř, 2012, personální činnost „péče o zaměstnance a pracovní podmínky“).

Na dvojí možný význam pojmu rozvoje pracovníků také upozorňuje Koubek (2013), když definuje obsahovou náplň anglického pojmu „human resource development“ jako „poskytování příležitosti k učení, vzdělávání a rozvoje za účelem zlepšení individuálního, týmového a celopodnikového výkonu“, když dále upozorňuje, že „tento termín se často používá ve smyslu rozvoj pracovní schopnosti organizace jako celku a je tedy chápán poněkud jinak než tradiční pojetí rozvoje pracovníků jako jednotlivců“ (Koubek, 2013, s. 75). Následně poukazuje na porovnání s anglickým termínem „personnel development“, který rovněž překládá jako rozvoj pracovníků, když dále uvádí jeho dvojí obsahové vymezení: „1. Výběr a vzdělávání pracovníků pro konkrétní pracovní místa v organizaci (tradiční pojetí)“ a „2. Rozvoj pracovních schopností (nejen odbornosti, ale i osobnosti) pracovníků tak, aby byli připraveni zvládat měnící se úkoly, byli flexibilní a připraveni na změny (nové pojetí)“ (Koubek, 2013, s. 130). Bylo by tedy možné shrnout, že zatímco rozvoj lidských zdrojů ve smyslu personnel development se zaměřuje na rozvoj a vzdělávání jednotlivých pracovníků a lze ho tedy chápat jako individuálnější pojetí, rozvoj lidských zdrojů ve smyslu human resource development je více orientován na organizaci (podnik) jako celek a její výkon. Z uvedeného však vyplývá nejen různý obsahový význam pojmu rozvoje lidských zdrojů (rozvoje

pracovníků) v české terminologii v tradičním pojetí, avšak také měnící se obsah daných pojmů v rámci vývoje disciplíny.

Tentýž autor pak v jiném pramenu uvádí poměrně komplexní definici rozvoje lidských zdrojů: *„Rozvoj lidských zdrojů je orientován na rozvoj pracovní schopnosti organizace jako celku a na rozvoj pracovní schopnosti týmů, na vytváření potřebné a dynamické struktury znalostí a dovedností v organizaci tak, aby se dosáhlo zvýšení výkonnosti celé organizace a efektivnosti jednotlivých týmů. S tím souvisí pojem učící se organizace, tedy organizace vytvářející klima, které lidi povzbuzuje ke vzdělávání a rozvoji, kde strategie vzdělávání a rozvoje lidských zdrojů je ústřední záležitostí politiky organizace a kde na základě učení se uskutečňuje nepřetržitý proces přeměn organizace.“* (Koubek, 2002, s. 242). Z obsahu této definice je také patrná souvislost rozvoje lidských zdrojů s výzkumnými tématy, řešenými dále v praktické části této disertační práce. Z uvedeného vyplývá, že fluktuace zaměstnanců je fenomén, který ovlivňuje strukturu znalostí a dovedností v organizaci, neboť odchody zaměstnanců mohou být spojeny s nežádoucími ztrátami lidského kapitálu, zejména pak, jedná-li se o zaměstnance vysoce erudované či mimořádně talentované; příliš nízká fluktuace pak ohrožuje organizaci organizační slepotou (blíže viz str. 55) a tedy rizikem nedostatečného přísunu znalostí inovativních poznatků, technických či technologických postupů. Povzbuzování zaměstnanců ke vzdělávání a rozvoji pak úzce souvisí s oblastí motivace, neboť demotivovaní zaměstnanci zpravidla neusilují o zvyšování úrovně svého osobního či profesního rozvoje, navíc zde hrozí zhoršení kvality jimi odváděné práce, ale také riziko zhoršení zaměstnanecké spokojenosti, která opět úzce souvisí s tématem fluktuace zaměstnanců, zejména fluktuace dobrovolné. Nerespektování zásady rovného zacházení a výskyt diskriminace v pracovním prostředí pak zcela určitě není klimatem, které by zaměstnance povzbuzovalo ke vzdělávání a rozvoji, navíc řada odborných studií referuje o negativních dopadech diskriminace nejen v rovině pracovní, ale též celospolečenské. Význam strategie v oblasti rozvoje lidských zdrojů je pak autorem rovněž silně akcentován.

Systematický přehled literatury zaměřené na oblast rozvoje lidských zdrojů v malých a středních podnicích pak provedli a publikovali Nolan a Garavan (2015), když současně poukázali, že počet prací zaměřených na kumulaci provedených výzkumů rozvoje lidských zdrojů v oblasti malého a středního podnikání zůstává stále nízký v porovnání s pracemi kumulujícími provedené výzkumy rozvoje lidských zdrojů

obecně. Tito autoři shromáždili 117 empiricky i teoreticky zaměřených odborných prací, které vyšly v 31 časopisech mezi roky 1995 a 2014, a zjistili mj., že „výzkumníci definují rozvoj lidských zdrojů mnoha různými způsoby a využívají rozmanitou škálu metrik pro měření aktivit rozvoje lidských zdrojů“².

Personální a sociální rozvoj pracovníků přitom podle Čejky (2010, s. 5) „slouží jako nástroj zvyšování pracovního výkonu a uspokojení pracovníků“. Právě těmto oblastem, tedy pracovní motivaci, zaměstnanecké spokojenosti, pracovnímu výkonu a jejich možnému vzájemnému vztahu, jsou věnovány následující části literární rešerše této disertační práce.

2.4 Motivace, zaměstnanecká spokojenost a pracovní výkon

Tyto oblasti jsou zpracovány v rámci jedné kapitoly, neboť odborná literatura často akcentuje jejich vzájemnou propojenost. Přesto existují práce, které právě uvedené popírají, a proto jejich obsah a možné vzájemné vztahy jsou předmětem následujících podkapitol.

2.4.1 Motivace a stabilizace

Odborná literatura obsahuje širokou škálu definic pojmu motivace. Podle Němečkové (2013, s. 374) je motivace „definována jako cílově orientované chování každého jedince“. Motivace pak již tradičně bývá rozdělována na motivaci vnitřní a vnější, když první zmíněná má vztah přímo k vykonávané práci jako takové, zatímco druhá představuje určitý přínos získaný v návaznosti na vykonání práce. Urban (2016a) pak uvádí jako vnitřní faktory motivace samostatnost, vytváření nových schopností, viditelné výsledky práce a společenský význam neboli smysl prováděné práce. Mezi vnější faktory motivace pak řadí to, co zaměstnanci za svou práci získávají, konkrétně zmiňuje finanční odměnu (prémii, bonus apod.), naději na povýšení či zvýšení mzdy v budoucnu, pochvalu, uznání a osobní či odbornou prestiž (Urban, 2016a, s. 48).

Na interdisciplinární charakter motivace a stabilizace zaměstnanců poukazuje např. již zmíněná Němečková (2013, s. 374), podle které zasahuje do mikroekonomie (teorie firem, teorie řízení firem), psychologie člověka (aplikovaná psychologie), sociologie i makroekonomie (spojení s fluktuací a nezaměstnaností na trhu práce).

² „researchers define HRD in multiple ways and use a diverse set of measures of HRD activity“ (Nolan a Garavan, 2015)

Přesto, že je v oblasti řízení lidských zdrojů nezbytné dbát zásady rovného zacházení a přistupovat k zaměstnancům zásadně nediskriminačním způsobem, nabízí odborná literatura poznatky ohledně motivace, které jsou generalizovány pro určité skupiny zaměstnanců. Kupříkladu Vidovičová (2012, s. 13) poukazuje, že v případě pracujících důchodců se „*jedná o zaměstnance, kteří jsou pro svoji práci silně motivováni*“. Motivaci v oblasti podnikání žen pak zjišťovali Kolouchová a Machek (2016), kteří s využitím polostrukturovaných hloubkových interview provedli kvalitativní výzkum ženského leadershipu v českých rodinných firmách. Respondentkami uváděné způsoby motivace zaměstnanců, konkrétně důraz na mezilidské vztahy, možnosti kariérního postupu, 13. platy, školení, dovolená navíc, vánoční večírky aj., pak podle autorů neindikují, že by způsob motivace zaměstnanců byl významně odlišný ve firmách řízených ženami od firem řízených muži (Kolouchová a Machek, 2016, s. 37), přestože sami autoři dále poukazují, že tento předpoklad by mohl být ověřen pouze kvantitativním výzkumem (tamtéž, s. 39), což se zřejmě nestalo. Antidiskriminační zákon explicitně uvádí jak pohlaví, tak věk mezi diskriminačními důvody (více je k této problematice pojednáno v kapitole 2.6 Diskriminace v oblasti práce a zaměstnávání); proto by uvedené poznatky neměly při tvorbě motivačního systému (ani v jiných oblastech řízení) v podnicích zakládat příčinu k nerovnému zacházení s určitými skupinami zaměstnanců.

Oproti tomu bývá uváděno, že má-li být motivace účinná, měla by být zaměřena individuálně na konkrétního zaměstnance, a to s ohledem na jeho konkrétní osobnost a potřeby. Urban (2016a, s. 50) hovoří o tzv. individuálním motivačním profilu pracovníka, přičemž uvádí, že „*rozdíly v motivaci pracovníků souvisejí s jejich osobními vlastnostmi, mírou uspokojení jejich potřeb, ale i zkušenostmi, věkem či životní fází*“; podle převládajícího typu potřeb zaměstnance pak vymezuje těchto sedm skupin osobní motivace: motivace výkonová, výrazná finanční či materiální motivace, motivace založená na zajímavosti práce, motivace opírající se o potřebu moci, motivace založená na potřebě sounáležitosti, motivace vycházející ze společenského významu práce a motivace založená na osobní či odborné pověsti. Bylo by tedy možné shrnout, při respektování principů rovného zacházení se všemi zaměstnanci, že uvedené poznatky mohou být přínosné např. při volbě komunikace s daným zaměstnancem, formě a způsobu, jak mu sdělit uznání za vykonanou práci, jaké aspekty zadávaného pracovního úkolu vyzdvihnout, jakou volit kontrolu plnění pracovního úkolu aj.. Oproti tomu např.

poskytnout zaměstnanecké benefity pouze zaměstnancům, o nichž se manažer domnívá, že jejich osobní motivace je výrazně finančního/materiálního typu, zatímco jiné zaměstnance, dle mínění manažera motivované potřebou zajímavosti práce, motivovat namísto benefity pochvalou a uložením (pro zaměstnance zajímavého) pracovního úkolu, by zcela jistě odporovalo zásadě rovného zacházení v oblasti odměňování. Ryze ekonomické aspekty motivace tak nepochybně mají své právní bariéry. Také Asociace malých a středních podniků a živnostníků ČR zaměřila jeden ze svých průzkumů na oblast podnikání žen. Tento průzkum byl realizován v roce 2016 prostřednictvím online dotazování 670 žen, z nichž 278 podnikalo a 392 nepodnikalo. Těchto 278 podnikajících žen bylo mj. dotazováno, jaká je jejich motivace k podnikání. Touto motivací byla pro 78 % žen možnost uspořádat si pracovní dobu, pro 66 % pak nezávislost na rozhodování ostatních, 62 % žen bylo motivováno možnostmi využít své schopnosti naplno a pro 42 % byla motivací možnost se finančně zajistit. Vlastní podnikatelský nápad byl jako motivace uveden (pouze) u 14 % podnikatelek. (Asociace malých a středních podniků a živnostníků ČR, 2016a). Uvedené indikuje závěr, že ženy byly motivovány spíše určitou svobodou plynoucí z režimu podnikání a vlastní seberealizací (ovšem poměrně významnou se jeví i finanční motivace), než touhou zaplnit mezeru na trhu originálním podnikatelským záměrem.

V souvislosti s motivací a retencí zaměstnanců je dále nutné zmínit tzv. psychologickou smlouvu, což je termín, se kterým teorie řízení lidských zdrojů rovněž pracuje (viz např. Armstrong, 2007, str. 201 a následující). Psychologická smlouva vyjadřuje (nepsané) vzájemné očekávání mezi zaměstnavatelem a jeho zaměstnanci, které se týká hodnot a norem požadovaného chování, v nichž se odráží zejména požadavek spravedlnosti, slušnosti a důvěry. Odborná literatura uvádí, že je-li psychologická smlouva porušována či není-li naplňována, dochází u zaměstnanců ke vzniku záměru k odchodům z organizace. Toto tvrzení potvrdili např. Stormbroek a Blomme (2017), kteří na podkladě výzkumného vzorku 132 zaměstnanců zaměstnaných v organizacích v Nizozemsku zjistili, že nižší hodnocení naplňování psychologické smlouvy a pocity jejího porušování mohou u zaměstnanců vysvětlovat záměry k odchodům (fluktuaci), ale jsou také spojeny se záměrem zaměstnanců k sebezaměstnání; autoři tak vyvodili zjištění, že řízení psychologické smlouvy je klíčovým procesem v prevenci odchodu hodnotných zaměstnanců z organizací.

2.4.2 Motivace k pracovnímu výkonu

Motivace posuzovaná ve vztahu k oblasti práce a zaměstnání je označována termínem pracovní motivace. Význam pracovní motivace v řízení lidských zdrojů spočívá zejména v cíleném stimulačním působení na motivaci zaměstnanců se snahou zvýšit jejich pracovní výkon, zlepšit úroveň zaměstnanecké spokojenosti a loajality vůči zaměstnavateli; v případě motivování zaměstnanců ke zvyšování pracovního výkonu však autorka nemůže nepříčinit poznámku o bariérách, tvořených předpisy o ochraně zdraví a bezpečnosti při práci. V oblasti odborné literatury byla provedena celá řada výzkumů, zaměřených na oblast pracovní motivace a motivace zaměstnanců, jejichž výstupem jsou různé výsledky.

Kupříkladu Šuteková (2012) publikovala teoreticko-praktickou studii pracovní motivace, která obsahuje výsledky průzkumu motivačních preferencí 202 zaměstnanců určitého podniku, jež byly zjišťované s využitím dotazníkového šetření v období září až října 2008. Podle respondentů citovaného průzkumu (bez rozdílu pohlaví) k dobrým pracovním výsledkům nejvíce přispívá finanční ohodnocení, když tito vybírali z nabídnuté škály pěti faktorů: mzda, nadřazený, stabilita zaměstnání, pracovní postup a pracovní doba (podle Šutekové, 2012, s. 157 a 154). Uvedené je v souladné s výzkumem Linhartové a Urbancové (2011, s. 268), jehož výsledky indikovaly, že mzda a výše platového ohodnocení je stále tím nejdůležitějším motivačním faktorem pro zaměstnance. V závislosti na pohlaví respondentů se pak lišily motivační preference mužů a žen v otázce náklonnosti k nadřazenému, kterou podle Šutekové (2012, s. 157) preferovaly ženy více než muži.

Štamfestová (2015) v empirickém výzkumu na vzorku podniků, z nichž 91,9 % bylo malých a středních, zjistila, že na motivaci zaměstnanců k pracovnímu výkonu měly (na hladině významnosti 5 %) statisticky významný vliv mj. tyto podnikové charakteristiky: počet zaměstnanců, roční obrat a bilanční suma podniku (Štamfestová 2015, s. 14), a sice s růstem těchto charakteristik klesaly hodnoty průměru indexů (o tomto průzkumu je blíže pojednáno v kapitole 2.4.4 Zaměstnanecká spokojenost). Vnoučková (2014) pak zjistila, že individualizované a spravedlivé odměňování má velmi silný vliv na motivaci zaměstnanců, což je ostatně poznatek v odborné literatuře mnohokrát zmiňovaný a potvrzovaný.

2.4.3 Vybrané motivační a stabilizační faktory v oblasti práce a zaměstnání

Nyní budou uvedeny jednotlivé motivační a stabilizační faktory (tzv. motivátory), mající vztah ke studované problematice. Jedná se o nejdůležitější hmotné motivátory, tedy mzdu a zaměstnanecké výhody (benefity) a s nimi související poznatky zmiňované v provedených výzkumech, jejich četnost a struktura.

Tyto motivátory byly vybrány s ohledem na zaměření disertační práce zejména proto, že výše citované průzkumy vyzdvihují jejich význam ve stimulaci a motivaci zaměstnanců. Rovněž se jedná o oblasti citlivé na problematiku nerovného zacházení a diskriminace v oblasti práce a zaměstnávání, konkrétně v odměňování. Pozornost bude věnována těmto motivátorům, jejich charakterizování a souvztažným poznatkům, uváděným v pracích tuzemských autorů; zahraniční autoři nejsou citováni záměrně vzhledem k zaměření disertační práce na oblast malého a středního podnikání v podmínkách České republiky.

2.4.3.1 Mzda

Mzdu definuje zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, v platném znění (dále jen zákoník práce), konkrétně se jedná o ustanovení § 109 a následující. Mzdou je tedy dle jeho odst. 2 peněžitě plnění a plnění peněžitě hodnoty (označované jako naturální mzda), poskytované zaměstnanci zaměstnavatelem za práci (nestanoví-li zákoník práce dále jinak). Přestože problematika diskriminace v otázkách práce a zaměstnávání je podrobněji rozpracována níže, již zde je namístě zmínit příslušnou pasáž § 110 odst. 1 zákoníku práce, ve které je uplatněna zásada rovného zacházení v otázkách odměňování, a to uvedením, že *„za stejnou práci nebo za práci stejné hodnoty přísluší všem zaměstnancům u zaměstnavatele stejná mzda, plat nebo odměna z dohody“*. Je přitom dále stanoveno, že mzda se poskytuje *„podle složitosti, odpovědnosti a namáhavosti práce, podle obtížnosti pracovních podmínek, podle pracovní výkonnosti a dosahovaných pracovních výsledků“* (§ 109 odst. 4), přičemž platí, že *„složitost, odpovědnost a namáhavost práce se posuzuje podle vzdělání a praktických znalostí a dovedností potřebných pro výkon této práce, podle složitosti předmětu práce a pracovní činnosti, podle organizační a řídicí náročnosti, podle míry odpovědnosti za škody, zdraví a bezpečnosti, podle fyzické, smyslové a duševní zátěže a působení negativních vlivů práce“* (§ 110, odst. 3). Pro bližší studium konkrétních praktických případů rozhodovací praxe českých soudů v těchto otázkách lze odkázat např. na rozsudek

Nejvyššího soudu ČR ze dne 8. 6. 2016, sp. zn. 21 Cdo 3976/2013, uveřejněný pod číslem 35/2016 Sbírky soudních rozhodnutí a stanovisek, část občanskoprávní a obchodní, případně také na rozsudek Nejvyššího soudu ČR ze dne 20. 12. 2016, sp. zn. 21 Cdo 436/2016.

Motivační úloha mzdy v pracovním procesu je nepopíratelná. Poznatky z provedených výzkumů však uvádějí zajímavá zjištění ohledně struktury a četnosti uvádění tohoto motivátoru různými skupinami zaměstnanců. Např. Němečková (2013) ve svém výzkumu zjistila, že výše mzdy byla respondenty (zaměstnanci finančního sektoru ČR) uvedena jako druhý nejdůležitější faktor v motivaci zaměstnanců k práci (nejdůležitějším faktorem byla pracovní náplň zastávané pracovní pozice). Tato autorka dále zjistila, že o něco vyšší váhu mzdě přisuzovali muži než ženy, což vysvětluje sociálně psychickými a rodinnými tradicemi v České republice (Němečková, 2013, s. 384). Projevil se rovněž faktor nejvyššího dosaženého vzdělání respondenta, když na první místo důležitosti, ve vztahu k motivaci zaměstnanců k práci a stabilizaci v zaměstnání, umisťovali mzdu respondenti se středoškolským vzděláním, zatímco respondenti s nejvyšším dosaženým vzděláním vysokoškolským ji řadili na místo druhé (Němečková, 2013, s. 385).

2.4.3.2 Zaměstnanecké výhody (benefity)

Pojem zaměstnanecké výhody (benefity) vyjadřuje různé formy peněžního, ale též nepeněžního plnění, poskytovaného zaměstnavatelem zaměstnanci nad rámec stanovené mzdy. Systém poskytování zaměstnaneckých benefitů, je-li správně a efektivně nastaven, může pro podnikatelský subjekt představovat konkurenční výhodu a mít pozitivní vliv na pracovní motivaci zaměstnanců. Jak uvádí Macháček (2013, s. 15), *„poskytování zaměstnaneckých benefitů ... přispívá k motivaci zaměstnanců, k jejich spokojenosti s pracovními podmínkami u zaměstnavatele a k posílení pozitivního vztahu zaměstnance k zaměstnavateli“*. Zaměstnanecké výhody proto mohou být důležitým prostředkem uplatňovaným v oblasti řízení a rozvoje lidských zdrojů.

Vzhledem ke svému charakteru je pak možné problematiku zaměstnaneckých výhod zařadit hned do několika oblastí řízení lidských zdrojů. Svou povahou jistě spadají do oblasti odměňování (srov. např. Koubek, 2002, s. 265), vliv zaměstnaneckých výhod na zaměstnance pak přesahuje do oblastí motivace, stabilizace a retence zaměstnanců a rovněž zaměstnanecké spokojenosti. V případě nespokojenosti s nabízenými

zaměstnaneckými výhodami lze uvažovat o průniku do problematiky dobrovolné fluktuace zaměstnanců. Kromě oblasti řízení lidských zdrojů lze zaměstnanecké výhody dále zkoumat např. z pohledu účetnictví; pak jsou označovány pojmem zaměstnanecké požitky (peněžní i nepeněžní) a blíže jejich účtování upravuje Mezinárodní účetní standard 19.

Výzkumu zaměstnaneckých výhod (benefitů) se věnuje ve svých pracích řada autorů. Vnoučková (2014) provedla výzkum vazeb mezi poskytováním benefitů a spokojeností zaměstnanců na vzorku respondentů, kteří v předchozích 12 měsících dobrovolně odešli ze zaměstnání. Z tohoto výzkumu pak vyvodila, že zaměstnanci často benefity vnímají negativně, a to „z důvodu praktické nevyužitelnosti“; i přesto je ale očekávají jako součást svého ohodnocení (Vnoučková 2014, s. 196). Velmi silnou závislost pak tato autorka zaznamenala mezi poskytováním zaměstnaneckých benefitů a produktivitou (tamtéž, s. 197). Z uvedeného vyplývá důležitá skutečnost - mají-li zaměstnanecké výhody splňovat svou stimulační funkci na motivaci a spokojenost zaměstnanců, musejí mít skladbu těmito zaměstnanci požadovanou. Špatně nastavený systém zaměstnaneckých výhod v podniku pak může vést k tomu, že zaměstnanci sice budou poskytování těchto výhod jako takových stále požadovat, neboť by jejich absenci hodnotili negativně, avšak jejich nevhodná skladba bude způsobovat nárůst zaměstnanecké nespokojenosti a pro podnik navíc představovat neefektivní vynaložení peněžních prostředků.

K otázce preference zaměstnaneckých výhod v závislosti na pohlaví respondentů přispěla také Šuteková (2012, s. 157), která uvedla, že zaměstnanci preferovali stejné druhy benefitů bez ohledu na to, zda se jednalo o muže či ženy, konkrétně byly jako nejžádanější benefity uváděny prémie, odměny, vánoční příspěvky apod. Je zajímavé, že všechny benefity uváděné respondenty v citovaném průzkumu mají monetární charakter, což je v rozporu s jinými zdroji, které akcentují právě význam zaměstnaneckých výhod nepeněžního charakteru jako majícího na zaměstnance stimulační vliv. Lze připustit domněnku, že zvýšený výskyt zaměstnaneckých výhod peněžního charakteru v odpovědích respondentů by mohl být vysvětlen obdobím, v němž byl výzkum realizován. Konkrétně se jedná o září až říjen roku 2008, který byl, jak známo, rokem, v němž udeřila finanční krize globálního charakteru. Nelze vyloučit, že motivační preference respondentů mohly být tímto fenoménem ovlivněny a monetární charakter uváděných žádaných zaměstnaneckých výhod tak mohl odrážet

možné obavy respondentů z budoucího vývoje situace, nejistotu ohledně stability pracovního místa, důraz na peněžní prostředky jakožto zdroje vysoké likvidity apod..

Do období bezprostředně navazujícího na zmíněnou finanční krizi chronologicky spadá další citovaný výzkum. Změny v zaměstnaneckých benefitech během let 2009 – 2011 pak ve svém výzkumu zjišťovaly Antonová a Rylková (2014), a to prostřednictvím dotazníkového šetření u 146 náhodně vybraných respondentů v České republice a ve Slovenské republice (jejich poměr byl 1:1), z nichž většina patřila mezi malé a střední podniky. Tyto autorky m. j. zjistily, že 76 % podniků v ČR a 68 % podniků v SR neměnilo v tomto období významným způsobem nabídku zaměstnaneckých benefitů; u 17 % podniků v ČR a u 21 % podniků v SR navíc došlo k nárůstu skladby nabízených benefitů, zatímco k poklesu došlo pouze u 7 % podniků v ČR a u 11 % podniků v SR (Antonová a Rylková, 2014, s. 9). Je patrné, že zjištěný poměr je u obou zemí srovnatelný.

O nejčastěji nabízených zaměstnaneckých výhodách v České republice pak referují další práce. Staňková vlastním empirickým šetřením zjistila, že v malých a středních podnicích Jihomoravského kraje (n = 60) byly využívány tyto zaměstnanecké výhody (sestupně dle intenzity jejich využívání): příspěvek na stravování v 18,6 %, dále rozvoj a vzdělávání placené zaměstnavatelem (počítačové, jazykové či jiné kurzy) rovněž v 18,6 %, profesní zázemí (např. používání automobilu, mobilního telefonu či notebooku i k soukromým účelům) v 17,8 %, příspěvek na pojištění (penzijní, životní, úrazové či kapitálové) v 10,9 %, finanční výpomoc (např. zvýhodněné půjčky či příspěvky na stavební spoření) v 9,7 %, ostatní výhody (dárky, vlastní produkty či členství v klubech) v 9,0 %, volný čas (příspěvky na dovolenou, kulturní či sportovní akce) v 8,5 % a zdravotní péče (zajištění závodního lékaře či hrazení pravidelných prohlídek) v 8,5 % (dle Staňkové, 2010). Příspěvek na stravování je velmi často zmiňován v problematice zaměstnaneckých výhod; Salačová (2015, s. 42) pak uvádí, že *„zřejmě nejoblíbenější formou závodního stravování u zaměstnanců představují zaměstnavatelem poskytované stravenky“*. Tato obliba jistě do určité míry odráží skutečnost uvedenou v § 236 odst. 1 zákoníku práce, který zaměstnavatelům ukládá povinnost umožnit zaměstnancům ve všech směnách stravování (s výjimkou zaměstnanců vyslaných na pracovní cestu). Poskytování stravenek zaměstnavatelem pak umožňuje splnit povinnost zaměstnavatele a současně cílit na zvýšení zaměstnanecké motivace.

K problematice zaměstnaneckých výhod lze závěrem poukázat na obecné principy soukromého práva uplatňované rovněž v právu pracovním, jež jsou založeny na autonomii vůle (tedy na zásadě „co není zakázáno, je dovoleno“), s výjimkou zákonem taxativně vymezených příslušných ustanovení (například souvztažně k řešené problematice zákoník práce výslovně stanovuje zákaz diskriminace – viz § 1a, odst. 2 zákoníku práce). Oblast zaměstnaneckých benefitů je přímo ukázkovou oblastí, kde tato zásada může být rozvíjena. Manažeři tak mají dostatek prostoru k vytvoření pro podnik specifických politik odměňování a poskytování zaměstnaneckých výhod, souladných s naplňováním strategií a podnikových cílů.

2.4.4 Zaměstnanecká spokojenost

Zaměstnanecká spokojenost je důležitým faktorem v oblasti řízení lidských zdrojů. V odborné literatuře je též ekvivalentně označována termínem spokojenost zaměstnanců, někdy též pracovní spokojenost, anglicky pak termínem *job satisfaction*.

Výzkumy vztahující se k tématu zaměstnanecké spokojenosti přinášejí velice zajímavá zjištění. Kupříkladu výsledky výzkumu zaměřeného na vnímání pracovního života a zaměstnání, provedeného na vzorku 8 686 respondentů podnikajících či jsoucích v zaměstnaneckém poměru, publikované Stříteským a Stříteským (2015), přinesly zjištění, že „s rostoucím čistým příjmem roste i spokojenost s vykonávaným zaměstnáním“ (s. 43). Titíž autoři dále zjistili, že nejméně spokojeni byli se zaměstnáním řadoví pracovníci – v 55,1 % a nejvíce spokojeni ředitelé podniku – 76,5 % (tamtéž, s. 43). Autoři dále uvádějí, že nejméně spokojeni byli v zaměstnaneckém poměru zaměstnanci pracující na částečný či zkrácený úvazek – 53,7 % (tamtéž, s. 44). Na nedostatek částečných úvazků na trhu práce bývá v současné době poměrně často poukazováno, zajímavé je, že respondenti z citovaného výzkumu byli s prací v tomto pracovním režimu skupinou vykazující nejnižší spokojenost uváděnou v souvislosti se zaměstnaneckou pozicí respondenta. Vzhledem k zaměření disertační práce na oblast malých a středních podniků je jistě zajímavé zjištění, že soukromí podnikatelé (spoluvlastníci či vlastníci firmy) vykazovali ve zmíněném výzkumu podobnou úroveň spokojenosti jako zaměstnanci, a to 67,1 % (Stříteský a Stříteský, 2015, s. 44). Velikost podniku dle počtu zaměstnanců pak neměla jednoznačný vliv na zjištěnou spokojenost se zaměstnáním, neboť podle autorů byli nejspokojenější respondenti ve firmě s 1 zaměstnancem (podnikatelé a živnostníci), nejméně spokojeni

pak ve firmách s 2 - 5 zaměstnanci, ale rovněž ve firmách s více než 100 zaměstnanci (tamtéž, s. 44).

Z hlediska zjišťování spokojenosti s vykonávaným zaměstnáním dle hospodářského odvětví autoři Stříteský a Stříteský (2015) zjistili, že nejspokojenější byli respondenti pracující v odvětví „vzdělávání a věda“ – 70,9 %, dále v odvětvích „zdravotnictví / sociální péče“, „bankovníctví / finance“, „veřejná správa / soudnictví / armáda / policie“ a „IT“. K odvětvím se zjištěnou nejnižší spokojeností respondentů s vykonávaným zaměstnáním v uvedeném výzkumu patří odvětví „manuální práce“ a „průmysl / výroba / těžba surovin / hutnictví“, obě s cca 50 % (Stříteský a Stříteský, 2015, s. 44). Autoři Ivanová, Vévoda, Nakládalová a Marečková (2013) zaměřili výzkum na oblast pracovní spokojenosti u všeobecných sester a zjišťovali faktory pracovního prostředí preferované respondenty a respondentkami z řad všeobecných sester. Ve výsledcích uvádějí, že respondenty nejvíce preferovaným z šestnácti nabízených byl faktor mzda/plat, nejméně pak faktor sociální výhody, podle vnímané saturace respondentů se však faktor mzda/plat umístil až na 12. pozici a sociální výhody shodně na pozici poslední, tedy 16. (Ivanová, Vévoda, Nakládalová a Marečková, 2013, s. 120 - 121).

Odborné práce dále uvádějí vztah mezi spokojeností zaměstnanců a spokojeností zákazníků, zejména v terciérním sektoru. Kupříkladu Belás, Holec a Burianová (2013) se zaměřili na spokojenost zaměstnanců komerčních bank a spokojenosti zákazníků (klientů) bank v České a komparativně ve Slovenské republice. Podle autorů je spokojenost zaměstnanců bank dokonce nejvýznamnějším faktorem při vytváření spokojenosti bankovních klientů (viz Belás, Holec a Burianová, 2013 s. 6), neboť jak uvádějí dále (tamtéž, s. 7), spokojenost zaměstnanců bank určuje jejich loajalitu, která se odráží ve vyšší kvalitě služeb, což ovlivňuje spokojenost bankovních klientů. S využitím anonymních dotazníků na vzorku 87 zaměstnanců různých bank v České republice a 116 zaměstnanců pracujících v bankách v Slovenské republice v roce 2012, a pomocí strukturovaných rozhovorů s top a nižšími manažery 15 bank v České a Slovenské republice autoři potvrdili platnost následujících stanovených hypotéz: „vyšší úroveň spokojenosti zaměstnanců vede k lepšímu přístupu k přijímání zákaznických potřeb“, dále „úroveň spokojenosti zaměstnanců bank je v České republice vyšší než ve Slovenské, což se odráží ve vyšší míře zaměstnanecké loajality“ a konečně „zaměstnanci bank v České republice statisticky významně akceptují finanční potřeby svých zákazníků“ (viz Belás, Holec a Burianová, 2013, s. 13, překlad vlastní).

Štamfestová (2015) pak na podnicích zpracovatelského průmyslu zkoumala dopad podnikových charakteristik (právní formy, počtu zaměstnanců, ročního obratu, bilanční sumy, kraje, oblasti působení (shluky) a osoby, která vyplnila dotazník) na výkonnost podniku (mezi zkoumané aspekty fungování podniku patřila mimo jiné spokojenost zaměstnanců), přičemž zjistila, že na spokojenost zaměstnanců v podnicích měly na hladině významnosti 5 % statisticky významný vliv tyto charakteristiky: právní forma, počet zaměstnanců, roční obrat a bilanční suma - s růstem uvedených charakteristik klesaly hodnoty průměru indexů (Štamfestová 2015, s. 14 a 15). Vzhledem k oblasti malých a středních podniků, jež jsou objektem výzkumu této disertační práce, je významné, že empirické šetření právě citovaného výzkumu bylo uskutečněno na vzorku podniků, jimiž byly dle počtu zaměstnanců mikropodniky v 26,8 %, podniky malé v 38,2 % a podniky střední ve 26,9 % (Štamfestová 2015, s. 12), což v souhrnu znamená, že v 91,9 % se jednalo o malé a střední podniky dle počtu zaměstnanců.

Závěrem se nelze nezmínit o studiích naznačujících vztah mezi zaměstnaneckou spokojeností a zdravím. Zejména v zahraničí byla na toto téma publikována řada prací. Například výsledky meta-analýzy 485 studií (se sloučeným vzorkem čítajícím 267 995 zaměstnanců), kterou provedli Faragher, Cass a Cooper (2005), informují o velmi silném spojení mezi úrovní zaměstnanecké spokojenosti a mentálními či psychologickými problémy – nejsilnějšími byly zjištěny vztahy mezi zaměstnaneckou spokojeností a vyhořením, sebeúctou, depresemi a úzkostí. Podle autorů je tak úroveň zaměstnanecké spokojenosti významným faktorem, který ovlivňuje zdraví pracovníků (Faragher, Cass a Cooper, 2005). Tuzemské práce pak k tomuto tématu bohužel nejsou příliš frekventované.

2.4.5 Pracovní výkon

Jednou ze složek řízení lidských zdrojů je řízení pracovního výkonu. Jedná se o strategický a integrovaný proces řízení jednotlivých zaměstnanců i pracovních týmů žádoucím směrem, vedoucím k dosahování výkonnosti organizace. Definice Šikýře (2012, s. 112) charakterizuje pracovní výkon jako „*výsledek práce a chování vyjádřený množstvím práce, kvalitou práce, přístupem k práci, přítomností v práci apod.*“. Porovnejme s pojmem „pracovní výkonnost“, s nímž pracuje zákoník práce. V něm je uvedeno, že „*pracovní výkonnost se posuzuje podle intenzity a kvality prováděných prací, pracovních schopností a pracovní způsobilosti a výsledky práce se posuzují podle*

množství a kvality“ (zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, v platném znění, § 110 odst. 5).

Řízení pracovního výkonu je pak podle Koubka (2011, s. 191 – 192) založeno na „*dohodě o pracovních cílech, znalostech, dovednostech a chování (tedy celkové způsobilosti), o zlepšování pracovního výkonu a o plánech osobního rozvoje*“. Koubek (tamtéž, s. 192) přitom v rámci koncepce řízení pracovního výkonu silně zdůrazňuje právě úlohu soustavného rozvoje pracovníků (dokonce podotýká, že koncepce by se měla nazývat „*řízení pracovního výkonu a rozvoje*“), a uvádí jako jednu z fází procesu řízení pracovního výkonu vytvoření plánu osobního rozvoje pracovníka, který stanovuje kroky vedoucí k rozšíření jeho dovedností a znalostí, zvýšení úrovně jeho schopností a zlepšení jeho výkonu.

Pracovní výkon je často zmiňován v souvislosti s motivací zaměstnanců a také se zaměstnaneckou spokojeností, proto možnému vzájemnému vztahu těchto oblastí bude pozornost věnována následně.

2.4.6 Vztah motivace, zaměstnanecké spokojenosti a pracovního výkonu

Stran této oblasti panuje v odborné literatuře nejednotnost. Zatímco někteří autoři zastávají názor, že zaměstnanecká spokojenost souvisí s pracovním výkonem a ovlivňuje jej, jiní autoři poukazují na to, že tento vztah nebyl dosud nikdy empiricky prokázán. Objevit lze i názory autorů respektujících stanovisko o neprůkaznosti tohoto vztahu, ovšem zároveň poukazujících na to, že pracovní výkon může být zaměstnaneckou spokojeností ovlivněn nepřímo, a konečně, také názor, že vztah spokojenosti a pracovního výkonu funguje pouze v negativní rovině.

Z první názorové skupiny by bylo možné uvést Koubka, který uvedl, že „*existuje výrazná vazba mezi spokojeností pracovníka a jeho výkonem a oddaností firmě*“ (Koubek, 2011, s. 14). Oproti tomu Kleibl, Dvořáková a Šubrt (2001, s. 153) tvrdí, že „*i když neexistuje přímý vztah mezi spokojeností a výkonem pracovníků, praxe prokázala, že spokojený pracovník ochotněji akceptuje požadavek na kvalitu a kvantitu výkonu než pracovník frustrovaný a nespokojený, je ve větší míře identifikován s firmou a jejími cíli a je méně vnímavý k možnostem nabídek práce ze strany konkurenčních firem na trhu práce.*“

V zahraniční odborné literatuře je vztah mezi spokojeností zaměstnanců a pracovním výkonem označován termínem *satisfaction-performance relationship* (v delším znění se

též používá *Job Satisfaction – Job Performance Relationship*). Na tento vztah bylo poprvé poukázáno v 50. letech 20. století s odkazem na tzv. Hawthornské experimenty, jak Elton Mayo označil soubor experimentů, probíhajících v hawthornské továrně v USA kolem roku 1930.

Přístupy autorů odborných prací ke vztahu mezi zaměstnaneckou spokojeností a pracovním výkonem zahrnují široké spektrum od jeho akceptování až k popírání, přesto podstata tohoto vztahu nebyla dosud jednoznačně a uspokojivě vysvětlena. Autoři Judge, Thoresen, Bono a Patton (2001) v provedeném kvalitativním a kvantitativním přehledu zmiňují 7 obecných modelů vytvořených pro vysvětlení vztahu mezi zaměstnaneckou spokojeností a pracovním výkonem, které zní: 1. zaměstnanecká spokojenost zapříčiňuje pracovní výkon, 2. pracovní výkon zapříčiňuje zaměstnaneckou spokojenost, 3. vztah zaměstnanecké spokojenosti a pracovního výkonu je reciproční, 4. vztah zaměstnanecké spokojenosti a pracovního výkonu je falešný (nepravý), 5. vztah mezi zaměstnaneckou spokojeností a pracovním výkonem je utlumen dalšími proměnnými, 6. neexistuje žádný vztah mezi zaměstnaneckou spokojeností a pracovním výkonem, 7. existují modely alternativního vnímání zaměstnanecké spokojenosti a/nebo pracovního výkonu. Autoři dále také informují o určitém poklesu zájmu ohledně výzkumu vztahu zaměstnanecké spokojenosti a pracovního výkonu, což dokládají snížením počtu studií, majících v klíčových slovech zaměstnaneckou spokojenost a pracovní výkon v období mezi devadesátými a osmdesátými roky 20. století, a to o 25 % (Judge, Thoresen, Bono a Patton, 2001, s. 393). Zároveň však vyslovili názor, že by výzkumu vztahu zaměstnanecké spokojenosti a pracovního výkonu nemělo být zanecháno (tamtéž).

Je však také nutné zmínit, že za poklesem výkonu zaměstnanců není možné hledat pouze nedostatky v oblasti pracovní motivace, neboť se zde může uplatňovat rovněž vliv dalších faktorů, např. násilí, jemuž čelí zaměstnanec, ať již se tak děje na pracovišti (*workplace violence*), nebo postihuje-li oblast soukromí v jeho osobním životě. Na možnou souvislost upozorňuje Čírtková (2018, s. 7), když uvádí, že „*důsledky jakéhokoli dlouhodobého násilí anebo výhrůžek se ... projevují i na pracovišti, a to v poklesu psychických a fyzických výkonů, v nárůstu chybovosti a vůbec v poklesu produktivity*“. Přímou souvislost mezi přítomností psychopatických jedinců na pracovišti (*corporate psychopats*) a úrovní spokojenosti zaměstnanců pak zjistili Boddy a Taplin (2016). Při řízení oblasti motivace a spokojenosti zaměstnanců v personální

praxi by tak personalista, popř. manažer měl věnovat pozornost rovněž faktorům, které s těmito oblastmi nemusejí přímo souviset, a rovněž nemusejí být na první pohled zcela zjevné.

2.5 Fluktuace zaměstnanců

Fluktuace zaměstnanců je fenomén jak mikroekonomický, tak makroekonomický. Na úrovni mikroekonomické se dotýká fungování podnikatelských subjektů, na úrovni makroekonomické se pak odráží zejména (ale nejen) v oblasti nezaměstnanosti. V této kapitole bude nejprve definován termín fluktuace zaměstnanců s vymezením příslušných definic, jak je uvádí odborná literatura, následně bude hlouběji pojednáno o problematice fluktuace, míře fluktuace, významu jejího sledování pro podnikatelské subjekty, a poté bude pojednáno o různých faktorech, které mají nebo podle odborných pramenů mohou mít vliv na výši míry fluktuace. Závěrem budou zmíněny mikroekonomické a makroekonomické dopady fluktuace zaměstnanců.

2.5.1 Definice fluktuace zaměstnanců

Pojem vychází z latinského slovesa *fluctuare*, který v překladu podle Šenkové (2002, s. 49) znamená „vlnit se“, příbuzné substantivum *fluctuatio* pak je překládáno doslovně jako „vlnění“, též „kolísání“ (tamtéž). Pojem používaný v oblasti řízení lidských zdrojů, fluktuace zaměstnanců (někdy též pracovní fluktuace), vyjadřuje určité kolísání zaměstnanců v ekonomických subjektech, jejich pohyb směrem ven i dovnitř. V odborné literatuře se lze též setkat s označením tohoto jevu termínem mezipodniková mobilita, v zahraničních zdrojích je pak v souvislosti s fluktuací zaměstnanců používán anglický ekvivalent *employee turnover*.

2.5.2 Míra fluktuace a další způsoby výpočtu fluktuace zaměstnanců

Základním ukazatelem strategických personálních metrik v oblasti řízení lidských zdrojů je míra fluktuace zaměstnanců. Vzorec pro její výpočet můžeme nalézt v obdobné podobě jak u autorů českých (např. Bláha a kol., 2013, s. 87), tak zahraničních. Armstrong (2007, s. 315) uvádí následující vzorec pro výpočet míry fluktuace:

$$\frac{\text{"počet pracovníků, kteří během určitého období (obvykle roku) odešli}}{\text{průměrný počet pracovníků v tomtéž období}} \times 100 \text{ "}$$

Fluktuace může být sledována nejen v této obecné podobě, ale také s cílem zjistit počet odcházejících pracovníků v dílčích oblastech. Podle Urbana (2016b, s. 41), který uvádí způsoby výpočtů konkrétních typů fluktuace zaměstnanců, lze sledovat fluktuaci dobrovolnou (jedná se o podíl zaměstnanců odcházejících na vlastní žádost), nedobrovolnou (podíl odchodů zaměstnanců z rozhodnutí zaměstnavatele), žádoucí (podíl dobrovolných odchodů zaměstnanců s nízkým výkonem), nežádoucí (podíl dobrovolných odchodů zaměstnanců s vysokou výkonností), dále fluktuaci v prvním roce práce nebo fluktuaci ve zkušební době (odchody zaměstnanců, ke kterým dochází nedlouho po nástupu zaměstnance). Vzorec pro výpočet dobrovolné fluktuace je pak obecně uváděn jako:

$$\frac{\text{"počet dobrovolných odchodů zaměstnanců v určitém období}}{\text{průměrný počet pracovníků v tomtéž období}} \times 100 \text{ "}$$

Měření fluktuace zaměstnanců může být dále zaměřeno pouze na určitou skupinu zaměstnanců. Dobrovolná fluktuace klíčových zaměstnanců, jejíž výpočet uvádí Bláha a kol. (2013, s. 88) jako příklad metriky personálních činností, má podle autorů podobu tohoto vzorce:

$$\frac{\text{"počet dobrovolných odchodů klíčových zaměstnanců}}{\text{celkový počet klíčových zaměstnanců}} \times 100 \text{ "}$$

Zjišťování stavu fluktuace zaměstnanců pak může být také doplněno vypočítáním indexu stability, který však pro účely této disertační práce nebude dále rozvíjen.

2.5.3 Význam sledování míry fluktuace v obchodních závodech

Jak již bylo řečeno výše, má fluktuace své mikroekonomické dopady projevující se nejen v podnikatelských subjektech. Sledování míry fluktuace představuje pro jejich manažery a vlastníky cenný zdroj informací, využitelných např. při strategickém řízení. Přednostně se jedná o oblast strategického řízení lidských zdrojů a zejména z něho vycházejícího personálního plánování. Podle Žufana, Hána a Klímové (2013, s. 21) jsou informace o odchodech pracovníků z organizace „*podstatným zdrojem dat při sestavování prognóz pokrytí potřeby pracovníků, a tedy i při sestavování plánů získávání pracovníků*“. Přínosné pak může být rovněž sledování případných nákladů s fluktuací zaměstnanců spojených.

Je-li v organizacích sledována míra fluktuace, může být dále podrobena analýze z hlediska příčin k ní vedoucích. Zaměstnavatelé mají možnost zjišťovat příčiny

fluktuace svých odcházejících zaměstnanců z podniku prostřednictvím výstupních pohovorů, ale rovněž se mohou u zaměstnanců stávajících zaměřit na průzkum zaměstnanecké spokojenosti sledující s fluktuací zaměstnanců souvztažné faktory, např. spokojenost s pracovními podmínkami na pracovišti, s výší a strukturou odměňování, ne/nabízením motivačního systému zaměstnaneckých výhod, zaměstnaneckými vztahy na pracovišti, úrovni komunikace v podniku aj., a tím se případnou nežádoucí fluktuací zaměstnanců snažit předem omezit.

2.5.4 Faktory ovlivňující výši míry fluktuace zaměstnanců

Odborné práce přinášejí poznatky o různých faktorech, které vedou k fluktuaci zaměstnanců. Kupříkladu Vnoučková (2014) ve svém výzkumu zjistila a rovněž potvrdila, že k fluktuaci vedou nespokojenost s odměňováním a odměna neodpovídající výkonu. Kromě výše uvedeného se objevují některé další skutečnosti, jež se zdají mít vliv na výši fluktuace zaměstnanců. Zde však je nutné poukázat na značnou neucelenost a rozptýlenost výskytu následně zpracovávaných faktorů v odborných pramenech. Z tohoto důvodu je materie zpracována v této práci do ucelené podkapitoly se snahou o zachycení maximálního množství poznatků, které by mohly problematiku fluktuace zaměstnanců, včetně sledování výše míry fluktuace, obohatit. Níže uvedené věkové a genderové faktory fluktuace jsou zpracovány s ohledem na riziko jejich možného přesahu do oblasti diskriminace, pokud by publikované poznatky nebyly využívány v souladu s důsledným uplatňováním zásady rovného zacházení. Je však dále nutno upozornit, že některé poznatky byly zaznamenány pouze ojediněle na podkladě například jediného pramenu, a proto jejich platnost nemusí být všeobecně uznávána.

2.5.4.1 Doba uplynulá od vzniku pracovněprávního vztahu

V odborných pramenech se objevují zmínky o období 3 - 4 let od nástupu zaměstnance na pracovní pozici, které představuje zvýšené riziko, že zaměstnanec opustí organizaci. Kostková (2014) uvádí, že „nejvíce lidí odchází z pracovního poměru do tří let od svého nástupu“. Holanová (2015) pak odkazuje na průzkumy online deníku Aktuálně.cz a výzkum JobsIndex a uvádí, že „doba, po kterou čeští zaměstnanci nejčastěji vydrží dělat tutéž práci“ je čtyři roky. Oba zdroje se tedy shodují pouze ve vymezení hranice určené uplynutím časového období cca 3 - 4 let od nástupu zaměstnance do zaměstnání, která se zdá být z hlediska odchodu zaměstnance ze zaměstnání riziková. Zatímco poznatky uvedené v prvním citovaném pramenu by bylo

možné chápat v tom smyslu, že zaměstnanci po uplynutí 3 let od nástupu do pracovního poměru budou z práce fluktuovat méně pravděpodobně, pramen druhý lze chápat protikladně v tom smyslu, že po uplynutí 4 let od vzniku pracovněprávního vztahu lze u zaměstnanců naopak očekávat zvýšenou míru fluktuace. Určitou shodu obou výroků by bylo možné spatřovat tedy jedině v období přiléhajícím k pomyslné hranici 4 let od vzniku trvajících pracovního vztahu, která by mohla představovat zvýšenou pravděpodobnost výskytu fluktuace zaměstnanců.

2.5.4.2 Věkové faktory fluktuace zaměstnanců - věková skupina a příslušnost ke generaci

Jiný pohled na situaci pak přináší Exnerová in Holanová (2015), která tvrdí, že „čím více mladých lidí přichází na trh práce, tím se doba kdy jsou zaměstnanci ochotni měnit zaměstnavatele, zkracuje“, a dále uvádí, že „ti nejmladší jsou ke změně ochotni už mezi prvním a druhým rokem po nástupu, střední generace do 40 let odchází po pěti až šesti letech“. Za povšimnutí stojí, že zde je zmiňována „ochota“ ke změně zaměstnavatele, tedy bychom mohli hovořit o fluktuaci dobrovolné. Nelze tedy vyloučit hypotézu, že délka trvání zaměstnaneckého poměru (do doby dobrovolného odchodu zaměstnance z firmy) může záviset také obecně na věku zaměstnance, ale též na z něho vyplývající kohortě narození zaměstnanců a od ní se odvíjejících charakteristik, jako jsou přístup k řešení pracovních úkolů, získané pracovní návyky a jiné. Sociální vědy, marketing, demografie i řízení lidských zdrojů již pracují s chronologickým vymezením generací, v rámci kterého jsou jednotlivé generace vymezeny rokem narození svých příslušníků a označovány specifickými termíny.

Členění generací, v podobě obvykle uváděné a zde citované podle Horváthové, Bláhy, a Čopíkové (2016, s. 133 - 135), je následující:

- Ztracená generace (*Lost Generation*, narození 1883 – 1900)
- Velká generace (*Greatest Generation*, narození 1901 – 1924)
- Tichá generace (*Silent Generation*, narození 1925 – 1945)
- Generace Baby Boomers (*Baby Boomers*, narození 1946 – 1964)
- Generace X (*Generation X*, narození 1965 – 1981)
- Generace Y (*Generation Y*, narození 1982 – 1995)

- Generace Z (*Generation Z*, narození 1996 – 2010)
- Generace Alfa (*Always-On Generation*, narození 2011 – 2025).

Na druhé straně se nabízí a nelze bez dalšího vyloučit domněnku, že toto členění nutně nemusí platit absolutně a proto je vícekrát akcentována nutnost individuálního přístupu zaměstnavatele ke **každému** zaměstnanci.

Zvýšenou fluktuaci ve věkových skupinách 20-21 let uvádí také příspěvek na webových stránkách www.personalista.com (2016), který navíc zmiňuje ještě o něco starší věkovou skupinu: „*další výrazný nárůst fluktuace jsme zaznamenali u lidí ve věku 26 let*“. Souladně s uvedeným pak vyznívají poznatky výzkumu Vnoučkové a Urbancové (2014, s. 139), kdy autorky m. j. zjišťovaly věkovou skladbu fluktuantů. Nejvíce zaměstnanců tvořících v podnicích fluktuaci autorky zaznamenaly ve věkové kategorii 25 – 45 let, a to 52,96 % zaměstnanců, dále 36,62 % ve věkové kategorii 46 a více let a konečně 9,34 % ve věkové kategorii do 25 let. Lze jistě namítat, že zvolené věkové kategorie nejsou stejně velké, což by mohlo vést k určitému zkreslení vyovídací schopnosti, na straně druhé je však nutné vzít v úvahu určitou ojedinělost průzkumu v této oblasti v tuzemsku.

S ohledem na datum publikování právě citovaného pramenu (rok 2014) by se v případě autorkami sledovaného nejvyššího výskytu fluktuace jednalo o respondenty, spadající podle chronologického členění generací uvedených výše do generace X a generace Y. Tento poznatek konvenuje s údaji uváděnými Papáčkem (2010, s. 36), podle kterého je Generace Y „*orientována na úspěch, má vysoké nároky na své vzdělavatele i zaměstnavatele, chce smysluplnou práci a mění zaměstnání ve větší míře než generace předchozí*“. Tentýž autor pak dále spekulativně odvozuje trendy doprovázející výměnu generací, mezi nimiž zmiňuje i vyšší fluktuaci; těmito trendy podle citovaného autora jsou: „*narůstající závislost na informačních a komunikačních technologiích (technologiích obecně) a virtuálním prostředí, pokles respektu k učitelům (obecně pak k představenému) jako zdroji informací a nadřazené autoritě, narůstající zájem o možnost pracovat mimo oficiální prostředí, větší míra fluktuace, narůstající míra kooperace v průběhu dosahování výsledku a růst kreativity*“ (Papáček, 2010, s. 37).

Právě uvedené charakteristiky jistě mají vztah k fluktuaci zaměstnanců a adekvátnímu personálnímu řízení, neboť zahrnují některé faktory často zmiňované

právě v souvislosti s nespokojeností zaměstnanců a s důvody k dobrovolným odchodům zaměstnanců z organizací. Jedná se zejména o stereotypizaci pracovních úkolů, které se manažeři někdy snaží zabránit např. rotací pracovních činností (*job rotation*), čímž umožňují zaměstnancům nejen vymanění z možné frustrace v důsledku pracovního stereotypu, ale též mohou jejím prostřednictvím pracovat na vzdělávání a rozvoji zaměstnanců (lepší poznání fungování firmy, rozšíření pracovních dovedností a jiné). Jsou-li tedy podle teorie příslušníci Generace X a Generace Y zaměřeni na růst kreativity a kooperaci, mohl by pracovní stereotyp skutečně patřit k rizikovým faktorům dobrovolné fluktuace zaměstnanců spadajících do této skupiny.

Avšak také na tomto místě práce, jak již bylo vícekrát zmíněno včetně odkazů na později zařazenou samostatnou kapitolu, nutno upozornit na striktní uplatňování zásady rovného zacházení a zákaz jakékoliv diskriminace v pracovněprávních vztazích. Uvedené poznatky by tak jistě mohly být užitečné, pokud by byly použity za účelem lepšího pochopení potřeb jednotlivých zaměstnanců, tak, aby nepoškozovaly zaměstnance žádné věkové (ani jinak vymezené) skupiny, ale naopak pomáhaly zlepšovat jejich pracovní podmínky; v žádném případě nesmí dát základ rozdílnému zacházení s jednotlivými skupinami zaměstnanců, v jehož důsledku by tito zaměstnanci byli diskriminováni. Prakticky lze takovýto postup představit na příkladu nábory zaměstnanců, kdy by zaměstnavatel odmítl zaměstnat uchazeče o zaměstnání, který při pracovním pohovoru dosáhl nejlepšího hodnocení ze všech uchazečů a jeho znalosti, schopnosti a dovednosti by byly pro obsazované pracovní místo nejvhodnější, avšak podle výše uvedené klasifikace by patřil ke generaci Y (u které se podle některých pramenů vyskytovala zvýšená fluktuace), na základě čehož by nebyl zaměstnavatelem přijat na obsazovanou pracovní pozici. Takovýto jednání by bylo jednoznačně přímo diskriminační z důvodu věku uchazeče o zaměstnání.

Další skupinu, která by jistě neměla být opomíjena při rozboru problematiky fluktuace zaměstnanců, tvoří zaměstnanci v předdůchodovém věku. Některé prameny označují osoby předdůchodového věku za ohroženou skupinu na trhu práce z důvodu horšího přístupu k zaměstnání a uvádějí, že tyto osoby se častěji setkávají s diskriminací na trhu práce, právě z důvodu věku (*ageismus*). Tuto skutečnost potvrzuje nejen reprezentativní výzkum Veřejného ochránce práv (Kancelář veřejného ochránce práv, 2014e), který byl proveden agenturou Focus na dospělé populaci České republiky v měsících červenec - srpen 2014. Podle tohoto průzkumu se rovných 50 %

respondentů domnívalo, že diskriminace z důvodu věku nad 55 let je v České republice velmi rozšířená či spíše rozšířená; zároveň byl tento typ diskriminace respondenty uváděn jako druhý nejčtenější. Navíc, v souvislosti s hledáním práce či výkonem práce uvedlo 30 % z 234 respondentů, že se setkali s diskriminací kvůli vysokému věku.

Obdobný poznatek pak lze nalézt rovněž v zahraniční odborné literatuře, neboť kupříkladu autoři Gee, Pavalko a Long (2007) na základě výzkumu národnostně reprezentativního vzorku 7 225 pracujících žen zjistili vysokou pocíťovanou diskriminaci v období po 20. roce života, sníženou v období po 30. roce života a vrcholící po 50. roce života. Vzhledem k těmto skutečnostem a obecně často uváděným problémem týkajícím se ztráty zaměstnání u osob v předdůchodovém věku by bylo možné očekávat nižší (dobrovolnou) fluktuaci u zaměstnanců této kategorie. SWOT analýza vypracovaná odborníky na základě šetření Ministerstva práce a sociálních věcí dokonce uvádí nízkou fluktuaci jako silnou stránku zaměstnanců starších 50 let (BOZP a rizikové faktory pracovníků nad 50 let - uplatnění starších osob v pracovním procesu s návrhy na opatření na úrovni odvětví a podniku. Závěrečná zpráva, 2009, s. 44). Citovaný výzkum také informuje, že manažeři a majitelé malých a středních podniků oceňovali u starších zaměstnanců zejména tyto kvality: „*zkušenost, vyzrállost, stabilitu, časovou dispozici a flexibilitu, spolehlivost a loajalitu, nízká míra fluktuace, a profesní stálost*“ (tamtéž, s. 43). Nízkou fluktuaci zaměstnanců v předdůchodovém věku pak zmiňuje také Rajtr in Suchomel (2007), který doslovně uvedl, že „*u těchto zaměstnanců je zárukou nízké fluktuace*“. Toto tvrzení je ovšem v rozporu s výsledky výzkumu Vnoučkové a Urbancové (2014), kdy autorky zjistily, že fluktuaci ve zkoumaných organizacích (malé, střední i velké podniky) tvořili ve 36,62 % zaměstnanci věkové kategorie 46 a více let, což zároveň byla kategorie s druhou nejvyšší uváděnou četností výskytu fluktuace (více o výzkumu výše).

Svébytnou skupinu zaměstnanců pak tvoří také pracující starobní důchodci. V současné době je zcela na rozhodnutí zaměstnance, zda odejde do starobního důchodu, nebo zůstane nadále v organizaci pracovat jako pracující důchodce. Setrvání takového zaměstnance v organizaci ovšem mělo až do doby nabytí účinnosti zákona č. 306/2008 Sb. určitá úskalí; docházelo-li k souběhu starobního důchodu s příjmem z výdělečné činnosti, mohl být podle předchozí legislativní úpravy pracovní poměr uzavřen pouze na dobu určitou v délce trvání 1 roku (s možností prodloužení po uplynutí této doby), nemělo-li dojít ke ztrátě výplaty důchodu. Bylo-by jistě možné

takovouto úpravu považovat za diskriminační z důvodu věku, a proto lze jen uvítat provedenou legislativní změnu, když je nyní dle citovaného zákona od 1. 1. 2010 umožněn souběh pobírání starobního důchodu s pracovním vztahem uzavřeným na dobu neurčitou.

Výzkum zaměřený na tuzemskou skupinu pracujících starobních důchodců je jistě oblastí, která by mohla (a měla) být dále rozvíjena a podrobována hlubším průzkumům, neboť dostupnost informací není dostačující vzhledem k významu a aktuálnosti této problematiky. Zajímavým je v této souvislosti příspěvek Vidovičové (2012), který mimo jiné informuje o motivaci českých pracujících důchodců následujícím tvrzením: *„ekonomická (finanční) motivace je v případě českých pracujících důchodců pouze relativně malým dílem mozaiky jejich motivace pro prodlouženou pracovní kariéru“*. Vzhledem k dlouhodobému demografickému vývoji a prognózám stanoveným odborníky v této oblasti lze očekávat další nárůst významu této problematiky.

2.5.4.3 Genderové faktory fluktuace zaměstnanců

Tuzemský trh práce a platná právní úprava, která do značné míry determinuje podmínky na tomto trhu existující, významně akcentují uplatňování zásady rovného zacházení a odstraňování jakýchkoliv forem diskriminace na základě specifikovaných diskriminačních důvodů, mezi něž patří i pohlaví, sexuální orientace a rodinný stav. V odborné literatuře přitom panuje jednoznačná shoda ohledně diskriminace jako jedné z příčin vedoucí k fluktuaci zaměstnanců. Rovněž případný vliv genderových faktorů na oblast fluktuace zaměstnanců by bylo záhodno podrobit četnějšímu a hlubšímu výzkumu, jehož výsledky a zjištění by byly jistě zajímavé a přínosné. Citovat tak opět bohužel lze pouze značně omezený počet tuzemských průzkumů, vztahujících se k této oblasti. Tak kupříkladu Vnoučková (2013a, s. 188) zjistila na vzorku 98 respondentů, že *„pohlaví nemá na fluktuaci zaměstnanců žádný vliv“*.

Svůj význam by však mohly mít i některé faktory působící na právě zkoumanou oblast nepřímo. Šetření provedené v malých a středních podnicích Ministerstvem práce a sociálních věcí (BOZP a rizikové faktory pracovníků nad 50 let - uplatnění starších osob v pracovním procesu s návrhy na opatření na úrovni odvětví a podniku. Závěrečná zpráva, 2009, s. 38) přinesla zjištění, že *„oproti mužům mají ženy mnohem větší problémy se vztahy v daném pracovním kolektivu“*, kdy tyto problémy uvedlo téměř 40 % žen a 9,2 % mužů, což je výrazně odlišná četnost odpovědí. Opět nepřímo by tak

bylo možné dovozovat větší ohrožení dobrovolnou fluktuací u žen než u mužů, neboť špatné vztahy na pracovišti jsou rovněž jednou z uváděných příčin, vedoucích k fluktuaci zaměstnanců (viz např. Armstrong, 2007, s. 318).

Přímý vztah pohlaví respondenta a fluktuace zaměstnanců, čili závislost výskytu fluktuace zaměstnanců na skutečnosti, zda je odcházejícím zaměstnancem muž či žena, tedy první citovaná autorka nepotvrdila. Hlubší rozbor problematiky příčin vedoucích k fluktuaci zaměstnanců, tedy včetně zjišťování kvality pracovních vztahů (viz druhé citované šetření) by však mohl při členění podle pohlaví respondentů pomoci zjistit, zda jsou jednotlivé příčiny vedoucí k fluktuaci zaměstnanců čtenější u mužů / u žen (či nikoliv). Pracovní neshody, vyústující mnohdy v projevy diskriminace a šikany na pracovišti (včetně jejích jednotlivých forem, jimiž jsou *mobbing* či *bossing*) jsou totiž jednoznačně považovány za rizikové faktory vedoucí k fluktuaci zaměstnanců. Péče zaměstnavatele o tuto oblast by tak tedy nepřímo mohla pomoci odhalit skryté problémy, které, pokud by zůstaly neřešené, mohly by časem vést k dobrovolnému odchodu zaměstnance z organizace.

2.5.4.4 Odvětví podnikatelské činnosti

V odborných pramenech se lze setkat také s vymezením jednotlivých odvětví podnikatelské činnosti v souvislosti s uváděnou výší míry fluktuace. Autoři Žufan, Hán a Klímová (2013, s. 22) uvádějí, že míra fluktuace se liší „*mimo jiné také podle odvětví*“, a dále uvádějí, že „*vyšší se jeví například v odvětví ubytování, stravování a pohostinství*“.

Ratibor Líbal (Líbal, 2009) na webových stránkách www.personalista.com informuje o průzkumu pracovního portálu Správnýkrok.cz, provedeného mezi malými a středně velkými dopravními firmami, v němž respondenti tvrdili spíše vyšší fluktuaci řidičů. Tato fluktuace pak podle respondentů „*v průměru ročně dosahuje cca čtvrtinu až třetinu řidičů*“; dále pak autor uvedl, že tato vyšší fluktuace „*svědčí ... jednak o náročnosti povolání, konkurenci na trhu pracovních příležitostí a v neposlední řadě také spíše o kvalitách zaměstnanců než o nízké loajalitě zaměstnanců vůči zaměstnavatelům. Nejvíce se totiž ve firmách točí fluktuanti, kteří již předtím byli u mnoha jiných zaměstnavatelů, a lidé odcházející kvůli výpovědi ze strany zaměstnavatele. Minoritními důvody odchodů bývá touha po změně zaměstnání či rodinné důvody*“ (Líbal, 2009). Kromě odvětví tak autor zmiňuje problematiku osobnostních faktorů, jež jsou

v souvislosti s fluktuací řešeny v oddílu 2.5.5. Přehled důvodů vedoucích k fluktuaci zaměstnanců.

Kostková (2014) pak informovala o snížení míry fluktuace zaměstnanců v Českém statistickém úřadě, ke kterému došlo při porovnání let 2015 a 2008, přičemž vysvětlení je dle této autorky následující: *„Odborný statistik potřebuje k získání erudice ve své práci v Českém statistickém úřadě i několik roků praxe. Tato skutečnost a také situace na trhu práce ovlivnila míru fluktuace na úřadě“*. Zde je patrné, jak se nedostatek uchazečů o danou profesi na trhu práce může odrazit v míře fluktuace v organizaci. Je-li na trhu práce nedostatek kvalifikovaných odborníků pro danou profesi, lze očekávat, že zaměstnavatelé budou lépe pečovat o stávající zaměstnance na dané profesi, a snažit se je stabilizovat, aby z firmy neodcházeli. Oproti tomu je-li na trhu práce převis nabídky nad poptávkou po konkrétní pracovní profesi, mohou si firmy v případě odchodu zaměstnance za tohoto vybírat náhradu a jejich chování (uvažujeme zde, že zainteresované subjekty se chovají racionálně v souladu s většinou uznávanou koncepcí *Homo economicus*) bude odlišné. To souvisí s dalším problémem, na který ve svém příspěvku poukázal Holý (2014), když popsal soudobý trend: *„Přetlak nabídky pracovní síly už nenutí zaměstnavatele o své zaměstnance pečovat. Důsledkem toho je zhoršování kvality pracovních míst. Zaměstnanci, kteří mají strach, aby nezůstali bez práce, tak pracují za nízké mzdy často ve špatných pracovních podmínkách.“*

Další prameny potom uvádějí oblasti, v nichž dochází k výskytu zvýšené míry fluktuace. Server www.personalista.com (2016) přinesl tvrzení, že nejčastěji zaměstnanci mění práci: *„především ve výrobě, dále pak v oblasti médií, žurnalistiky a polygrafie, v těsném závěsu následuje zdravotnictví.“* Lincová in www.personalista.com (2016) pak uvedla, že míra fluktuace dosahující výše 13-14 % je v oblastech: *„logistika, obchod, hotelnictví a gastronomie, cestovní ruch nebo školství“*. Týž server pak uvádí, že *„mezi oblastí s nejstabilnějšími zaměstnanci naopak patří ekonomika, finance, účetnictví, dřevozpracující průmysl a dále pak státní správa a samospráva“* (www.personalista.com,2016).

Vnoučková a Urbancová (2014, s. 139) pak uvádějí, že míra fluktuace závisí na sektoru ekonomiky a odvětví podnikání, přičemž nejvyšší fluktuace dle odvětví je v oblasti bankovníctví a poskytování finančních služeb, a to kolem 25 %.

Na základě citovaných pramenů tak lze usuzovat, že výše míry fluktuace se v jednotlivých odvětvích liší a rovněž může být ovlivňována konkrétní situací v daném odvětví, např. velikostí poptávky po daných profesích v různých odvětvích.

2.5.5 Přehled příčin vedoucích k fluktuaci zaměstnanců

V této části jsou shrnuty příčiny, které odborná literatura uvádí jakožto vedoucí k fluktuaci zaměstnanců. Zatímco některé příčiny lze nalézt v mnoha odborných zdrojích, jiné se vyskytují pouze ojediněle, což však neznamená, že by byly v praxi příčinami pouze marginálními. Následuje tedy kumulativně sestavený přehled příčin vedoucích k fluktuaci zaměstnanců, zjištěných na základě studia odborných pramenů, který nebyl sestaven dle frekvence uplatňovaných příčin vedoucích k fluktuaci zaměstnanců v praxi na trhu práce. Neznamená to tedy, že by se příčina uvedená na místě prvním uplatňovala v praxi výrazněji či častěji než příčiny uvedené na místech dalších (byť by tomu tak v některých případech jistě být mohlo).

Vnoučková (2013a, s. 196) ve výzkumu zjišťujícím osobnostní faktory vedoucí k fluktuaci zaměstnanců identifikovala těchto sedm faktorů, které fluktuaci zaměstnanců ovlivňují: *odměňování, jistota, vztahy, uznání, komunikace, kultura, očekávání*. Dále pak Urbancová a Linhartová (2011) zjistily ve svém výzkumu za pomoci dotazníkového šetření u respondentů, kteří splňovali podmínku odchodu ze zaměstnání v předcházejících 12 měsících, že platové ohodnocení byl nejdůležitější faktor, neboť 21 % respondentů odešlo ze zaměstnání právě z důvodu nespokojenosti s platovým ohodnocením. Fluktuaci u zdravotních sester, včetně fluktuačních tendencí a důvodů jejich úvah o odchodu z pracoviště zkoumaly Bártlová a Hajduchová (2010); mezi zjištěné hlavní důvody úvah o fluktuaci patřilo pracovní klima (30 % respondentů), zdravotní problém (16 %), rodinná situace (14 %), neshoda v týmu sester (12 %) a jiné důvody (21 %), z nichž autorky uvádějí „*nízké platové ohodnocení, velkou administrativní zátěž a značnou náročnost práce spojenou s únavou a vyčerpáním*“ (tamtéž, s. 113).

Urbancová a Linhartová (2011) pak za pomoci korelační analýzy zjistily na hladině významnosti 0,01 vztahy mezi fluktuací zaměstnanců a těmito jejími příčinami: fluktuací a podnikovou kulturou, fluktuací a budoucí jistotou, fluktuací a platovým ohodnocením, fluktuací a vztahy na pracovišti, fluktuací a komunikací, fluktuací a budoucím očekáváním, fluktuací a rolí/pozicí ve firmě (překlad vlastní, v originálním

jazyce pramenu se jedná o termíny *corporate culture, future certainty, remuneration, relationships, future expectations, recognition*).

Koubek (2011, s. 28) v souvislosti s malými a středními podniky zdůrazňuje oblast hodnocení a odměňování zaměstnanců, když poukazuje na citlivost této oblasti a spatřuje v ní „destruktivní potenciál“ pro oblast pracovních vztahů. Autorovi se jeví tato oblast personální práce v menších podnicích jako hlavní příčina odchodů zaměstnanců z těchto podniků (dle Koubka, 2011, s. 28).

Téměř vyčerpávající přehled příčin odchodu zaměstnanců z organizací uvádí Armstrong (2007, s. 318); jsou jimi: „*vyšší mzda nebo plat jinde; lepší perspektiva (vývoj kariéry) jinde; větší jistota zaměstnání jinde; více příležitostí rozvíjet své dovednosti jinde; lepší pracovní podmínky jinde; špatné vztahy s manažerem/vedoucím týmu; špatné vztahy se spolupracovníky; zastrašování, pronásledování, týrání, obtěžování; osobní důvody – těhotenství, nemoc, stěhování atd.*“.

Dále zde budou uvedeny příčiny dobrovolné fluktuace vyskytující se v odborné literatuře. Tyto uvádějí např. autoři Žufan, Hán a Klímová (2013, s. 21) takto: *nespokojenost s podmínkami na pracovním místě, osobní a rodinné důvody, příležitosti k výkonu jiné činnosti*.

Konečně je nutné uvést příčiny nedobrovolných odchodů z organizace. Těmi jsou podle stejného pramenu *organizační změny, pracovní důvody a osobní důvody* (Žufan, Hán a Klímová, 2013, s. 21).

Na základě výše uvedených výsledků, zjištěných citovanými autory, lze uzavřít, že důvody, resp. příčiny fluktuace lze považovat za zjištěné a všeobecně platné, avšak jejich četnost kolísá v závislosti na konkrétním prostředí ve zkoumaných organizacích či odvětvích. Mzdové či platové podmínky jsou však faktorem, který je ve výčtu důvodů fluktuace zaměstnanců autory uváděn ve vzácné shodě.

2.5.6 Optimální výše míry fluktuace

Určitá výše míry fluktuace je přirozená a vyplývá ze samotné koexistence poptávky a nabídky na trhu práce. Jakkoliv se v odborných pramenech zpravidla setkáváme spíše s řešením problematiky příliš vysoké fluktuace, také označované jako nežádoucí fluktuace, nelze opomenout problematiku fluktuace nízké, v extrémním případě (po dané časové období) nulové. Takovouto míru fluktuace by bylo jistě rovněž možné

označit za fluktuaci nežádoucí, byť dosahuje polárně zcela jiných hodnot než negativní fluktuace tradičně chápána jako příliš vysoká.

Nulová míra fluktuace (případně míra fluktuace blíží se nule) by mohla mít řadu negativních dopadů na vnitropodnikové prostředí. Jedním z často zmiňovaných dopadů příliš nízké (neoptimální) míry fluktuace je fenomén označovaný jako tzv. organizační, nebo též provozní slepota. Při té dochází k těmto efektům:

- podnik se uzavírá sám do sebe, jeho personál je sice značně stabilní, snižuje se však inovativní potenciál ze strany zaměstnanců, lze očekávat pokles zlepšujících návrhů podávaných zaměstnanci;
- projevuje se stereotypizace práce, pracovní úkoly jsou prováděny rutinně, existuje riziko přehlédnutí významného rozdílu;
- lze očekávat snížení míry informovanosti ohledně nových pracovních postupů, technologií, trendů na produktovém trhu, a dalších.

Výstižně tento fenomén popsal Charvát (2006, s. 114), když uvedl: „*Pracují-li lidé dlouho v jedné firmě a vykonávají stále stejné nebo podobné činnosti, přestávají vnímat některé věci. Neumí se na problém podívat „jinak“.*“

Za optimální se obecně považuje hodnota míry fluktuace kolem 5 %. Kostková (2014) uvádí, že „*podle odborníků z oblasti řízení lidských zdrojů se za zdravou fluktuaci v organizaci považuje hodnota v rozmezí pěti až sedmi procent*“. Vědecké práce a provedené výzkumy uvádějí různé zjištěné výše míry fluktuace v organizacích, ale také různé údaje o samotném (ne)zjišťování míry fluktuace v organizacích. Autorky Vnoučková a Urbancová (2014) prezentují výsledky výzkumu provedeného v roce 2012 na vzorku 109 podniků (z nichž 49 % představovaly podniky malé, 29 % podniky střední a 22 % podniky velké podle počtu zaměstnanců), kdy zjistily průměrnou míru fluktuace 11,06 %, přičemž ve 25,69 % zkoumaných organizací byla zjištěna míra fluktuace v hodnotě 0 %.

2.5.7 Náklady fluktuace

Odborná literatura pamatuje rovněž na problematiku určování výše nákladů spojených s odchody zaměstnanců, tzv. náklady fluktuace; v anglicky publikované literatuře jsou označovány termínem *cost of employee turnover*. Autoři Žufan, Hán a Klímová (2013, s. 21) uvádějí tyto finanční náklady spojené s odchody zaměstnanců:

- „*Mzda odcházejícího pracovníka*“
- „*Náklady spojené s nábořem a výběrem nového pracovníka*“
- „*Náklady na orientaci a adaptaci nového pracovníka*“
- „*Ztráty vzniklé poklesem produkce, její kvality nebo samotných zákazníků po čas absence odcházejícího pracovníka nebo nedostatečného výkonu nového pracovníka apod.*“

Jakkoliv je tato oblast zajímavá, a pro manažery podniku by přesné vyčíslení nákladů fluktuace bylo jistě žádoucí i přínosné, je přesné určení výše nákladů fluktuace vzhledem ke svému charakteru značně problematické. Pro účely této disertační práce nebude tato oblast dále rozvíjena.

2.5.8 Mikroekonomické a makroekonomické dopady fluktuace zaměstnanců

Fluktuace zaměstnanců, jakožto jeden z významných fenoménů vyskytujících se na trhu práce, má své dopady nejen na jednotlivé zainteresované podnikatelské (a nepodnikatelské) subjekty v mikroekonomické oblasti, ale projevuje se i v oblasti makroekonomické. Přesnější zmapování této materie je však problematické, neboť jak uvádí Dytrt a kol. (2006, s. 21), „*míra fluktuace ani náklady s ní spojené nejsou celostátně sledovány Českým statistickým úřadem*“.

Jedním z úskalí fluktuace zaměstnanců v mikroekonomické oblasti je ztráta znalostí, které odcházejí z podniku společně se zaměstnancem. Lze říci, že čím jsou znalosti, dovednosti a kompetence zaměstnance specifitější, tím horší jsou důsledky pro podnik plynoucí. Obecné kompetence mohou být snadněji nahrazeny nově příchozím zaměstnancem, klíčové a vysoce specifické kompetence pak mohou podniku znatelně chybět. Lze také předpokládat, že zaměstnance pro pracovní místo, vyžadující vysoce specializované znalosti a schopnosti, může podnik poptávat po dlouhé časové období. Zvláště významné jsou zejména tacitní znalosti zaměstnanců, které jsou vysoce individuální konkrétnímu jedinci, a jakožto takové jsou nepřenositelné a nenapodobitelné. Lze tak v souvislosti s fluktuací zaměstnanců hovořit o ztrátách lidského kapitálu.

Úskalí spočívá také v tom, že zaměstnanec s klíčovými znalostmi, který odejde z podniku, by mohl za jistých okolností, je-li následně zaměstnán u konkurenčního podniku, posílit jeho konkurenceschopnost na trhu. Výsledky výzkumu Urbancové a Linhartové, zjištěné pomocí dotazníkového šetření na vzorku 167 vyšších a středních

manažerů, jsou souladné s těmito poznatky, neboť nejčastěji (39,5 %) respondenti uvedli, že organizace bude ohrožena odchodem zaměstnance s klíčovými znalostmi, a to z důvodu ztráty znalostí; 33,6 % respondentů uvedlo, že zaměstnanci s klíčovými znalostmi, rozhodnutí k odchodu z organizace, tuto ohrozí z důvodu možného využití znalostí konkurenčním subjektem, ale 26,9 % respondentů nepovažovalo odchod zaměstnance s klíčovými znalostmi pro podnik za ohrožující (dle Urbancová a Linhartová, 2011, s. 91, překlad vlastní).

Takovéto obavy zaměstnavatelů by mohly být eliminovány využitím legitimních institutů, které nabízí český právní řád, samozřejmě při respektování konkrétních okolností v daném případě. Jedná se zejména o konkurenční doložku, kterou upravuje zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce v § 310, a případně též o sjednání dohody o mlčenlivosti. V případě písemného sjednání konkurenční doložky podle zmíněného příslušného ustanovení zákoníku práce „*se zaměstnanec zavazuje, že se po určitou dobu po skončení zaměstnání, nejdéle však po dobu 1 roku, zdrží výkonu výdělečné činnosti, která by byla shodná s předmětem činnosti zaměstnavatele, nebo která by měla vůči němu soutěžní povahu*“ (§ 310 odst. 1). Současně je však tamtéž uvedeno, že v případě sjednání této konkurenční doložky je její součástí rovněž závazek zaměstnavatele, že „*poskytne přiměřené peněžité vyrovnání, nejméně však ve výši jedné poloviny průměrného měsíčního výdělku, za každý měsíc plnění závazku*“ (tamtéž), přičemž toto plnění je splatné zpětně, není-li zúčastněnými stranami dohodnuto jinak. Porušení tohoto závazku ze strany zaměstnance pak může být spojeno s povinností zaplatit zaměstnavateli smluvní pokutu, byla-li tato v konkurenční doložce stranami sjednána. Tento institut tak obecně vzato může být efektivně použit k eliminaci přenosu firemního know-how ke konkurenčnímu podnikateli, nicméně by uvedené peněžité plnění mohlo být z hlediska ekonomiky podniku posuzováno jako náklady vzniklé společně s fluktuací daného zaměstnance.

Dohoda o mlčenlivosti pak může být sjednána individuálně s konkrétním zaměstnancem podle § 1746 odst. 2 zákona č. 89/2012 Sb., občanského zákoníku, může však být také součástí pracovní smlouvy, což zákoník práce umožňuje. Nelze zaměstnancům ukládat povinnost mlčenlivosti např. na základě vydaného pracovního řádu, což by bylo v rozporu se zákoníkem práce. Takovýto případ také v rámci své kompetence posuzovala Veřejná ochránkyně práv, na níž se obrátil stěžovatel, jehož zaměstnavatel prostřednictvím pracovního řádu ukládal zaměstnancům povinnost

mlčenlivosti o věcech, s nimiž se seznámí při výkonu práce. Porušení této povinnosti přitom mohlo být podle vydaného pracovního řádu dokonce důvodem k rozvázání pracovního poměru. Ochránkyně dr. Šabatová konstatovala pochybení a akcentovala jako nejzávažnější „*plošný dopad na všechny zaměstnance a jejich práva*“ (Veřejný ochránce práv, 2016). Právě uvedené samozřejmě neplatí pro případy, kdy povinnost mlčenlivosti vyplývá ze zvláštního právního předpisu.

Povinnou mlčenlivost ukládá zákoník práce v případě důvěrných informací, kterou je podle § 276 odst. 3 informace, „*jejíž poskytnutí může ohrozit nebo poškodit činnost zaměstnavatele nebo porušit oprávněné zájmy zaměstnavatele nebo zaměstnanců*“. Povinnost mlčenlivosti ukládá tento paragraf členům odborové organizace, členům rady zaměstnanců a zástupcům pro oblast BOZP (jakož i odborníkům, které si přizvou), a to dokonce i po skončení výkonu jejich funkce. Pouze pro úplnost lze zmínit povinnost mlčenlivosti pro zaměstnance taxativně vyjmenované v § 303 odst. 1 zákoníku práce (např. zaměstnance Police ČR, České národní banky či obecních úřadů), kteří jistě svým charakterem *a priori* nespádají do problematiky malého a středního podnikání, avšak možnost podnikat pouze s předchozím písemným souhlasem zaměstnavatele, u kterého jsou zaměstnáni, jim však ponechává zákoník práce v § 303 odst. 4 (s odkazem na obchodní zákoník č. 513/1991 Sb., který byl však již zrušen).

Uvedené problematiky se pak jistě dotýkají skutečností, které jsou součástí obchodního tajemství. Podle občanského zákoníku se jedná o „*konkurenčně významné, určitelné, ocenitelné a v příslušných obchodních kruzích běžně nedostupné skutečnosti, které souvisejí se závodem a jejichž vlastníci zajišťuje ve svém zájmu odpovídajícím způsobem jejich utajení*“. (§504 zákona č. 89/2012 Sb., v platném znění). Takovýmto odpovídajícím způsobem by v oblasti zaměstnanců mohla být již zmíněná individuálně sjednaná dohoda o mlčenlivosti, v rámci které je možné sjednat trvání povinnosti mlčenlivosti i po skončení pracovního poměru.

Makroekonomické dopady fluktuace se pak odrážejí zejm. ve frikční nezaměstnanosti, která je však považována za spíše pozitivní jev.

2.5.9 Fluktuace a motivace

K tématu je dále vhodné zmínit některé souvztažné poznatky ohledně hmotné motivace, neboť z přehledu odborných pramenů, citovaných v oddíle 2.5.5 jasně

vyplývalo časté uvádění mzdových či platových podmínek mezi důvody vedoucími k fluktuaci zaměstnanců.

Autoři Belás, Holec a Burianová (2013), o jejichž výzkumu je blíže informováno v kapitole 2.5.2 Zaměstnanecká spokojenost, zjišťovali u respondentů z řad zaměstnanců bank v České a Slovenské republice mimo jiné, co by zaměstnanci učinili, pokud by jim byl konkurenční bankou či jiným subjektem nabídnut plat o 10 % vyšší, než je jejich současný plat. Zatímco zaměstnanci bank v České republice uvedli v 38 %, že by z banky neodešli, neboť jsou tam spokojeni a ve 39 % uvedli, že by z banky neodešli, neboť se jedná o příliš nízký rozdíl, zaměstnanci bank ve Slovenské republice uvedli v 9 %, že by z banky neodešli, protože jsou tam spokojeni a v 70 % uvedli, že by z banky neodešli, z důvodu příliš nízkého rozdílu v platu (viz Belás, Holec a Burianová, 2013, s. 11).

Dále kupříkladu respondenti výzkumu Němečkové (2013) ve věkové skupině nad 51 let uvedli, že „*neuvažují o změně zaměstnání ze mzdových důvodů (pokud by se nejednalo o výrazné zvýšení o 50 % a více)*“. Toto tvrzení respondenti odůvodňovali neochotou podstoupit určitá rizika vyplývající ze změny zaměstnání, např.: „*riziko nespokojenosti z jejich strany či strany nového zaměstnavatele, riziko 3 měsíční zkušební lhůty, během které by s nimi mohl být pracovní poměr ze strany zaměstnavatele ukončen okamžitě, a s navazujícími případnými problémy při získávání nového zaměstnání*“. Nutno zde ovšem podotknout, že toto zjištění vyplývalo z kvalitativní části uvedeného výzkumu, které se zúčastnilo 23 respondentů, a jejichž věková skladba není přesně uvedena. I přesto však vyjadřují názory určité části respondentů, které mohou být bezesporu užitečné např. pro další výzkum v oblasti, byť jistě je obecně nelze považovat za reprezentativní.

Také jsou patrné rozdíly v motivaci zaměstnanců k odchodu z firmy a vzniku možné fluktuace. Při svém porovnání výše uvedené výpovědi respondentů indikují, že v motivaci zaměstnanců ve firmě zůstat či z ní odejít sehrává významnou roli výše platu konkurenční nabídky, a to mnohem více, než existence zaměstnanecké spokojenosti. Lze tak vyvodit hypotézu, že zaměstnanci sice mohou vykazovat loajalitu ke svému zaměstnavateli a zaměstnaneckou spokojenost, ale většinou se rozhodnou k dobrovolnému odchodu z firmy (dobrovolné fluktuaci), bude-li jim nabídnuta dostatečně vyšší platová / mzdová konkurenční nabídka (*ceteris paribus*). Lze tak uvažovat o tom, že existuje určitá hodnota, která vyjadřuje, nakolik si zaměstnanci cení

své loajaloty k zaměstnavateli. Převýší-li pak konkurenční nabídka tuto hodnotu, zaměstnanec by mohl být motivován k dobrovolnému odchodu z firmy. Tato hypotéza by se rovněž mohla stát předmětem výzkumu provedeného v tuzemských podmínkách.

2.6 Diskriminace v oblasti práce a zaměstnávání

2.6.1 Zásada rovného zacházení a zákaz diskriminace – legislativní úprava

Diskriminace je jedním ze širokých témat nejen prolínajících oblastí práce a zaměstnávání, ale zaznívajících v celospolečenském kontextu. Základní ústavní imperativ rovnosti v důstojnosti a v právech je obsažen v Listině základních práv a svobod (dále jen „Listina“), a to v Článku 1. Také v dalších částech Listina zajišťuje základní práva a svobody se zohledněním principu rovného zacházení, např. v Článku 24 (*„příslušnost ke kterékoli národnostní nebo etnické menšině nesmí být nikomu na újmu“*).

Pro oblast práce a zaměstnávání je pak jistě důležitý již uvedený Článek 24, ale také zejména Článek 28, který přiznává zaměstnancům právo na uspokojivé pracovní podmínky a rovněž právo na spravedlivou odměnu za práci. Zaměstnávání žen, mladistvých a zdravotně postižených osob je pak předmětem hned několika článků Listiny. Právo na zvýšenou ochranu zdraví při práci, jakož i zvláštní pracovní podmínky pak ženám, mladistvým a zdravotně postiženým osobám přiznává Článek 29, který navíc stanovuje právo na zvláštní ochranu v pracovněprávních vztazích. Ženám těhotným jsou podle Článku 32 zaručeny odpovídající pracovní podmínky a ochrana v pracovních vztazích. Tato problematika je mj. předmětem právní úpravy v zákoně č. 262/2006 Sb., zákoníku práce (dále jen zákoník práce). Listina totiž ve společných ustanoveních, konkrétně v Článku 41 poukazuje, že práv v tamtéž explicitně uvedených člancích Listiny, se lze domáhat pouze v mezích zákonů provádějících daná ustanovení a všechny výše citované články, s výjimkou Čl. 24, pak jsou v tomto výčtu obsaženy.

Pomineme-li evropskou legislativu (která je ale v mnoha případech inkorporována do vnitrostátních právních norem), jsou pro oblast práce a zaměstnávání stěžejní zejména zákon č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti (dále „zákon o zaměstnanosti“) a zákon č. 198/2009 Sb., o rovném zacházení a o právních prostředcích ochrany před diskriminací a o změně některých zákonů, antidiskriminační zákon (dále jen „antidiskriminační zákon“), kdy oba zákony shodně zakazují diskriminaci; antidiskriminační zákon

explicitně ve věcech práva na zaměstnání a přístupu k zaměstnání (§1, odst. 1 a)), zákon o zaměstnanosti pak zakazuje jakoukoliv diskriminaci při uplatňování práva na zaměstnání (§ 4, odst. 2), když navíc ukládá povinnost zajišťovat rovné zacházení se všemi fyzickými osobami, které uplatňují právo na zaměstnání (§ 4 odst. 1), a to všem účastníkům právních vztahů vymezených v § 3, odst. 1, písmena a), c), a d), tedy Úřadu práce a ministerstvu, kteří jednají za Českou republiku, zaměstnavatelům, právnickým a fyzickým osobám a dalším subjektům, které vykonávají činnosti podle zákona o zaměstnanosti.

Oblasti pracovní inzerce se pak dotýká zejm. § 12 zákona o zaměstnanosti, který ukládá účastníkům právních vztahů zákaz činění takových nabídek zaměstnání, které buď mají diskriminační charakter, odporují dobrým mravům či nejsou v souladu s pracovněprávními (služebními) předpisy. Také zde je opětovně poukázáno na povinnost rovného zacházení, vyplývající z § 4. Konkrétněji je toto téma rozvedeno dále v § 38, ve kterém stojí, že *„krajská pobočka Úřadu práce nenabízí a nezveřejňuje nabídky zaměstnání, které jsou diskriminačního charakteru nebo jsou v rozporu s pracovněprávními ... a jinými právními předpisy nebo odporují dobrým mravům“*. V případě posuzování diskriminace a porušení zásady rovného zacházení doporučují Stádník a Kieler (2012) jako rozlišující kritérium stanovit, zda k diskriminaci došlo v již uzavřeném základním pracovněprávním vztahu (podle názoru autorů se jedná o diskriminaci dle zákoníku práce), či zda se tak stalo ještě před uzavřením tohoto vztahu (přiklání se k diskriminaci dle zákona o zaměstnanosti). Takovéto rozlišování by bylo namísto v případě tvrzené diskriminace během nábory zaměstnanců.

Zákon o zaměstnanosti pak hovoří o „*právu na zaměstnání*“ (Hlava VI, § 10 - 12), což konvenuje s Článkem 26 Listiny, podle něhož má každý právo na „*svobodnou volbu povolání*“, „*právo podnikat*“ a „*provozovat jinou hospodářskou činnost*“. Zajímavé v souvislosti s tématem diskriminace je, že Listina základních práv a svobod v Článku 26 (4) legitimně umožňuje stanovit zákonem odchýlnou úpravu pro cizince. O tom co diskriminací je a co není, však bude pojednáno v následující podkapitole.

2.6.2 Co je a co není diskriminací

Jak bylo zmíněno výše, princip rovného zacházení a zákaz diskriminace se vyskytují hned v několika právních normách současně, což pouze svědčí o významu této problematiky pro soudobou společnost, který se odráží rovněž v přístupu zákonodárce.

Z důvodu existence právní úpravy ve vícero právních normách by bylo vhodné vymezit, která právní norma bude ve vztahu ke zkoumané problematice považována za obecnou, a která za speciální, podle zásady *lex specialis derogat legi generali*. Proto ve vztahu k v této disertační práci řešené problematice rozvoje lidských zdrojů v rámci personální práce a řízení lidských zdrojů bude nadále podle této zásady za *lex generalis* považován antidiskriminační zákon (zákon č. 198/2009 Sb.), neboť je na něho nahlíženo jako na právní normu poskytující základní, výchozí bázi zakotvující zákaz diskriminace a zároveň definující, co obecně diskriminací je a co není. Za *lex specialis* pak bude považován zákon o zaměstnanosti (zákon č. 435/2004 Sb.), neboť má nejtěsnější vztah k diskriminaci v oblasti práce a zaměstnávání a s oblastí zákazu diskriminace v řízení lidských zdrojů je spjat nejtěsněji. Uvedené konvenuje s prací Čermáka a Kvasnicové (2010, s. 20), kteří shodně uvádějí povahu antidiskriminačního zákona ve vztahu k ostatním zákonům jakožto právního předpisu obecného, a další předpisy ve vztahu k antidiskriminačnímu zákonu považují za speciální, tedy *leges speciales*.

Nejprve definice toho, co se rozumí právem na rovné zacházení a zákazem diskriminace. Antidiskriminační zákon v § 1 vymezuje právo na rovné zacházení a zákaz diskriminace, a to konkrétně ve věcech „a) práva na zaměstnání a přístupu k zaměstnání, b) přístupu k povolání, podnikání a jiné výdělečné činnosti, c), pracovních, služebních poměrů a jiné závislé činnosti, včetně odměňování, d) členství a činnosti v odborových organizacích, radách zaměstnanců nebo organizacích zaměstnavatelů, včetně výhod, které tyto organizace svým členům poskytují, e) členství a činnosti v profesních komorách, včetně výhod, které tyto veřejnoprávní korporace svým členům poskytují, f) sociálního zabezpečení, g) přiznání a poskytování sociálních výhod, h) přístupu ke zdravotní péči a jejího poskytování, i) přístupu ke vzdělání a jeho poskytování, j) přístupu ke zboží a službám, včetně bydlení, pokud jsou nabízeny veřejnosti nebo při jejich poskytování“.

Uvedený výčet je komplexní, pokrývající široké spektrum lidských činností. V disertaci řešené problematice (personální činnosti, oblast práce, zaměstnání a podnikání) se pak bez pochyby dotýká písmeno a), které jistě souvisí jak s otázkou náborem zaměstnanců, tak dalších otázek v již smluvně uzavřeném pracovněprávním vztahu, dále písmeno b) mající přímý vztah k podnikání (nejen malých a středních podnikatelů) a písmeno c), které má vztah k problematice odměňování zaměstnanců. Přestože otázka členství a činnosti v odborových organizacích (písm. d)) v disertaci

primárně řešena není, její vztah k rozvoji lidských zdrojů je zřejmý, neboť souvisí s právem zaměstnance na ochranu, ale také na přístup k informacím z členství v odborových organizacích vyplývajících. Vzhledem k tomu, že podle definice je malým a středním podnikatelem (viz níže) specifikovaný subjekt bez ohledu na svou právní formu, je jistě problematice malého a středního podnikání příslušné také písm. e), kdy pro přiblížení lze uvést příkladu architekta, podnikajícího na základě zvláštního právního předpisu, který bude členem České komory architektů, a podle definice malého a středního podnikání, splní-li stanovená kritéria, také drobným podnikatelem („mikropodnikem“) bez zaměstnanců. Díky povinnostem plynoucím zaměstnavatelům z dopadu sociální politiky státu jsou pak problematice jistě příslušná také písmena f), g), h). Vzhledem k šíři problematiky rozvoje lidských zdrojů, do níž je zahrnuto rovněž vzdělávání zaměstnanců, je pak částečně příslušné také písmeno i), přestože problematika je složitější a vyžadovala by bližší specifikaci. Písmeno j) pak může být dotčeno ve specifických případech, např. při poskytování nemonetárních zaměstnaneckých výhod (benefitů) zaměstnavatelem, např. výrobků či služeb, svým zaměstnancům.

Právem na rovné zacházení se pak podle § 2 odst. 1 antidiskriminačního zákona rozumí právo nebýt diskriminován z důvodů stanovených zákonem dále v odst. 3, jimiž jsou rasa, etnický původ, národnost, sexuální orientace, věk, zdravotní postižení, náboženské vyznání, víra či světový názor a pohlaví, když za diskriminaci z důvodu pohlaví se považuje také diskriminace z důvodu těhotenství, mateřství či otcovství a z důvodu pohlavní identifikace (§ 2, odst. 4).

Nyní bude uvedeno, co se podle antidiskriminačního zákona rozumí diskriminací a co nikoliv. Diskriminaci zákon rozděluje na přímou a nepřímou, přičemž oba termíny dále vymezuje. Diskriminací přímou je podle § 2 odst. 3 *„takové jednání, včetně opomenutí, kdy se s jednou osobou zachází méně příznivě, než se zachází nebo zacházelo nebo by se zacházelo s jinou osobou ve srovnatelné situaci“*, a to z diskriminačních důvodů vyjmenovaných v předchozím odstavci této práce. Diskriminací je také méně příznivé zacházení s osobou na základě důvodu domnělého, podle právě citovaného odst. 3 (viz § 2 odst. 5 antidiskriminačního zákona).

Diskriminací nepřímou je podle § 3 odst. 1 antidiskriminačního zákona *„takové jednání nebo opomenutí, kdy na základě zdánlivě neutrálního ustanovení, kritéria nebo praxe je z některého z důvodů uvedených v § 2 odst. 3 osoba znevýhodněna oproti*

ostatním“, avšak zákon dále stanoví, že je-li právě zmíněné ustanovení, kritérium či praxe „*objektivně odůvodněno legitimním cílem a prostředky k jeho dosažení jsou přiměřené a nezbytné*“, o nepřímou diskriminaci se nejedná. Pod takovýmto zdánlivě neutrálním ustanovením, ve skutečnosti však nepřímo diskriminačním, si lze představit např. požadavek zaměstnavatele ve zveřejněné pracovní inzerci, který by stanovoval praxi nepřiměřené délky, která by však nebyla vyžadována druhem a charakterem poptávané práce (např. pro pracovní pozici číšník by byla požadována praxe v oboru o délce 15 a více let).

Na případnou nepřímou diskriminaci z důvodu zdravotního postižení pak speciálně pamatuje antidiskriminační zákon v § 3, odst. 2, kterou definuje také jako „*odmítnutí nebo opomenutí přijmout přiměřená opatření, aby měla osoba se zdravotním postižením přístup k určitému zaměstnání, k výkonu pracovní činnosti nebo funkčnímu nebo jinému postupu v zaměstnání*“ a dalším tamtéž vyjmenovaným aktivitám. Pro posouzení toho, zda konkrétní opatření představuje nepřiměřené zatížení, jsou v § 3 odst. 3 uvedena kritéria, která je nutné zohlednit.

Za diskriminaci je pak bez dalšího dále považováno obtěžování, sexuální obtěžování, pronásledování, pokyn k diskriminaci a také navádění k diskriminaci (§ 2, odst. 2), kdy tyto pojmy jsou dále vymezeny v § 4. Tak se např. obtěžováním rozumí nežádoucí chování, které má souvislost s uvedenými diskriminačními důvody, a „*jehož záměrem nebo důsledkem je snížení důstojnosti osoby a vytvoření zastrašujícího, nepřátelského, ponižujícího, pokořujícího nebo urážlivého prostředí*“, a „*kteřé může být oprávněně vnímáno jako podmínka pro rozhodnutí ovlivňující výkon práv a povinností vyplývajících z právních vztahů*“ (§ 4, odst. 1 a) a b) antidiskriminačního zákona).

Právě uvedené má zásadní význam pro zkoumané oblasti rozvoje lidských zdrojů, související s tématem fluktuace zaměstnanců, spokojenosti s pracovními podmínkami a pracovního výkonu, ale také pro dále rozvíjenou oblast možných postihů (nejen malých a středních) podnikatelů při porušení zásady rovného zacházení a zákazu diskriminace (viz kapitola 2.6.5 Diskriminace a náhrada nemajetkové újmy).

Problematiky odměňování (a tedy i zaměstnaneckých benefitů) se pak týká právo na rovné zacházení a zákaz diskriminace v již citovaném § 1 odst. 1 c), stěžejní je však také § 5 antidiskriminačního zákona, který definuje, co se pro účely antidiskriminačního zákona rozumí pod pojmem odměňování, takto: „*odměňováním se ... rozumí veškerá*

plnění, peněžité nebo nepeněžité, opakující se nebo jednorázová, která jsou přímo nebo nepřímou poskytována osobě při závislé činnosti“. Uvedené beze zbytku pokrývá oblast odměňování zaměstnanců, souvztažné je nejen na pravidelná a opakující se peněžité plnění ve formě platů či mezd zaměstnanců, ale také na mimořádné odměny a zaměstnanecké benefity jak monetárního, tak nemonetárního charakteru. Zaměstnavatelé pak mají povinnost zajišťovat rovné zacházení v oblasti odměňování podle § 5 odst. 3 antidiskriminačního zákona a rovněž dle § 16 odst. 1 zákoníku práce. Podle Stádníka a Kielera (2015, s. 62) jsou přitom v praxi nejčastěji zjištěny případy nerovného zacházení (diskriminace) právě v oblasti odměňování.

Závěrem kapitoly zde bude uvedeno, co diskriminací podle antidiskriminačního zákona není. Tento zákon v § 6 uvádí přípustné formy rozdílného zacházení. Zákon tak připouští rozdílné zacházení z důvodu věku v otázce přístupu k zaměstnání či povolání, je-li mj. vyžadována *„podmínka minimálního věku, odborné praxe nebo doby zaměstnání, která je pro řádný výkon zaměstnání nebo povolání nebo pro přístup k určitým právům a povinnostem spojeným se zaměstnáním nebo povoláním nezbytná“* (odst. 1 a)), a dále v otázkách práva na zaměstnání, přístupu k zaměstnání či povolání, ve věcech pracovních či služebních poměrů nebo jiné závislé činnosti, *„pokud je k tomu věcný důvod spočívající v povaze vykonávané práce nebo činnosti a uplatněné požadavky jsou této povaze přiměřené“* (§ 6 odst. 3). Výše uvedený příklad požadované praxe pro práci číšníka o délce 15 let by tak jistě bylo možné považovat za nepřiměřený.

Stejná podmínka platí v případě rozdílného zacházení z důvodu pohlaví ve věcech přístupu či odborné přípravě k zaměstnání a povolání (tamtéž). Za účelem ochrany žen z důvodu těhotenství a mateřství, osob mladších 18 let a osob zdravotně postižených antidiskriminační zákon umožňuje rozdílné zacházení, které není považováno za diskriminační, jsou-li opět prostředky k dosažení cíle přiměřené a nezbytné. Zákonodárce tak přiznává těmto subjektům možnost ještě větší ochrany, než té, která jim plyne z jiných právních norem (např. zákoník práce). Rozdílné zacházení tak v těchto případech není považováno za diskriminační, ale umožňuje naopak více chránit osoby na trhu práce potenciálním způsobem různě znevýhodněné.

Obdobně antidiskriminační zákon umožňuje rozdílné zacházení ve věcech uvedených v § 1 odst. 1 písm. f) – j), které jsou citovány v textu výše, z důvodů jinak považovaných za diskriminační (pohlaví, sexuální orientace, věku, zdravotního postižení, náboženského vyznání, víry či světového názoru), a to je-li takovéto rozdílné

zacházení „objektivně odůvodněno legitimním cílem a prostředky k jeho dosažení jsou přiměřené a nezbytné“ (§ 7 odst. 1).

Pro oblast zaměstnávání spadající do okruhu problematiky řešené v této disertační práci je pak také zásadní ustanovení § 7 odst. 3 cit. zákona, kde je uvedeno, že „ve věcech přístupu k zaměstnání a povolání nesmí opatření podle odstavce 2 vést k upřednostnění osoby, jejíž kvality nejsou vyšší pro výkon zaměstnání nebo povolání, než mají ostatní současně posuzované osoby“.

Vzhledem k rozsáhlosti materie není v možnostech této disertační práce poskytnout úplný výčet problematiky upravené antidiskriminačním zákonem, proto byla nastíněna pouze témata mající průnik s řešeným rozvojem lidských zdrojů v oblasti malého a středního podnikání. Zájemce o hlubší studium této oblasti lze odkázat na primární zdroje, jimiž jsou zákon č. 198/2009 Sb. (zkráceně antidiskriminační zákon) a zákon č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti; případně na komentář k antidiskriminačnímu zákonu autorů Kvasnicové, Šamánka a kol. (2015), jehož někteří autoři jsou členy Kanceláře veřejného ochránce práv, příp. také zákon o zaměstnanosti s komentářem Steinichové a kol. (2010). Čtenář preferující práce kratšího rozsahu, avšak naplněné co do obsahu poznatků, může využít studium již výše citovaného článku Čermáka a Kvasnicové (2010), který je ze soudobého prizmatu sice již relativně staršího data, avšak obsahem stále aktuální.

2.6.3 Pozitivní diskriminace a *affirmative action*

Přestože antidiskriminační zákon ve svém znění nepracuje s pojmem „pozitivní diskriminace“, lze se s ním setkat v řadě publikací a odborných textů problematice diskriminace se věnujících. Rovněž se používá jeho zahraničního ekvivalentu *affirmative action*. Přestože se jedná o termín, jehož obsah a podoba jsou používány již v řádech desetiletí, v širších dějinných souvislostech by jej bylo možné, tak jako celou problematiku antidiskriminačních opatření, považovat za poměrně mladý.

Poprvé byl termín *affirmative action* použit ve Spojených státech amerických v roce 1961 ve vládním nařízení č. 10925, signovaném J. F. Kennedym. Toto nařízení obsahovalo požadavek na rovné zacházení se zaměstnanci i s uchazeči o zaměstnání, a to s ohledem na jejich rasu, vyznání, barvu pleti a národnostní původ. V roce 1964 pak byl přijat Zákon o občanských právech (*Civil Rights Act of 1964*), který zakotvil zákaz diskriminace z důvodu rasy, pohlaví, náboženství a národnostního původu, zajišťoval

rovné volební právo a celkově odrážel úsilí o poskytování rovných příležitostí nejen v oblasti zaměstnávání. Nadto obsahoval právě termín *affirmative action*, konkrétně ve svém článku VII, který zakazoval rasovou diskriminaci ve specifikovaných typech podniků. O rok později, v roce 1965, vydal president Spojených států amerických Lyndon B. Johnson vládní nařízení č. 11246, které uložilo všem federálním dodavatelům povinnost dodržovat *affirmative action*. Smyslem těchto legislativních opatření bylo cílit na odstraňování rasové segregace a s ní související diskriminace zejména afroamerické menšiny, projevující se ponejvíce v oblasti přístupu k práci a zaměstnávání, vzdělání, ale také dalším oblastem života.

Pojem *affirmative action*, překládaný do českého jazyka jako „podpůrné akce“, je označení pro takové aktivity, jejichž účelem je vyrovnávání nerovného postavení určité skupiny obyvatel znevýhodněných na základě některého z diskriminačních důvodů, a to prostřednictvím cíleně orientovaných snah, opatření a politik, které diskriminované skupiny upřednostňují oproti ostatním. Proto se pro takovéto konání používá rovněž termínu „pozitivní diskriminace“ (někdy též označovaná jako diskriminace „naruby“; v anglickém jazyce používán výraz *reverse discrimination*). Zejména odpůrci *affirmative action* argumentují tím, že přestože je záměr považován za bohužel, prosazováním podpůrných akcí dochází k porušování zásady rovného zacházení vzhledem k ostatním skupinám obyvatel, což naplňuje definiční znaky diskriminace.

Diskutovány bývají i důsledky pozitivní diskriminace, když se objevují tvrzené předpoklady o poklesu produktivity způsobené zaměstnáváním určitých osob na základě antidiskriminační politiky a nikoliv kvalifikačních kritérií. V této souvislosti lze citovat např. práci Leonarda (1984), který však neshledal významný důkaz o tom, že by produktivita žen a menšin poklesla ve vztahu k produktivitě mužů bělošské rasy v průběhu 60. a 70. let 20. století, kdy se zaměstnanost žen a menšin zvýšila. Vliv politiky kvót na diskriminaci z důvodu pohlaví při náboru zaměstnanců pak experimentálně zkoumali Beaurian a Masclet (2016), kteří zjistili, že diskriminaci z důvodu pohlaví zavedení kvót významně snižuje, když dále uvedli, že výkon firem zavedením kvót není ovlivněn.

Rovněž je zpochybňováno, zda nejsou opatření *affirmative action* pouze dočasné povahy, tedy zda se diskriminací znevýhodňované skupiny osob dokáží trvale integrovat na trhu práce a to i po skončení uplatňování podpůrných akcí. K tomuto tématu přispěl svými pracemi mj. Miller (2017).

Uplatňování podpůrných akcí a politik *affirmative action* tak nadále zůstává kontroverzním tématem, které v názorovém spektru má své přesvědčené zastánce i odpůrce.

2.6.4 Porušení zákazu diskriminace a sankce

Kontrola dodržování pracovněprávních předpisů spadá do kompetence orgánů k tomu určených v § 125 zákona o zaměstnanosti. Mezi tzv. orgány kontroly patří Státní úřad inspekce práce a oblastní inspektoráty práce, dále celní úřady, generální ředitelství Úřadu práce a krajské pobočky Úřadu práce, v rozsahu stanoveném uvedeným zákonem.

Státní úřad inspekce práce (případně také oblastní inspektoráty) jsou podle § 126 kompetentní provádět kontroly u tzv. kontrolovaných osob, jimiž jsou zaměstnavatelé, právnické a rovněž fyzické osoby vykonávající činnosti podle zákona o zaměstnanosti a také fyzické osoby, jimž jsou podle zákona o zaměstnanosti poskytovány služby.

Zákon o zaměstnanosti pak také definuje správní delikty včetně výše sankcí za tyto delikty ukládaných. V řešené oblasti diskriminace definuje tento zákon porušení zákazu diskriminace nebo nezajištění rovného zacházení podle zákona o zaměstnanosti u fyzických osob jako přestupek (§ 139, odst. 1 a)), a jako správní delikt u osob právnických a shodně u podnikajících osob fyzických (§ 140, odst. 1 a)), přičemž za tento správní delikt ukládá pokutu přiměřenou závažnosti deliktu a to až do výše 1 000 000 Kč (§ 140, odst. 4 a)).

Rovněž zákon č. 251/2005 Sb., o inspekci práce, v platném znění pamatuje na vymezení přestupků a správních deliktů na úseku rovného zacházení, a to v prvním případě pro fyzické osoby (§ 11) a ve druhém pro osoby právnické (§ 24), včetně stanovení výše případně uložených pokut a sankcí ve výši pro oba typy osob až do výše 1 000 000 Kč v případě nezajištění rovného zacházení se všemi zaměstnanci v případě pracovních podmínek, odměňování za práci a poskytování dalších peněžitých plnění a plnění peněžité hodnoty, v případě odborné přípravy a příležitosti dosáhnout funkčního či jiného postupu v zaměstnání, v případě diskriminování zaměstnance a v případě postihnutí či znevýhodnění zaměstnance proto, že se zákonným způsobem domáhal svých práv a z pracovněprávních vztahů vyplývajících nároků (§ 11 odst. 1 a § 24 odst. 1) a až do výše 400 000 Kč v případě, že neprojedná se zaměstnancem (příp. na jeho žádost se zástupci zaměstnanců) stížnost tohoto zaměstnance na výkon práv a

povinností vyplývajících z pracovněprávního vztahu (dle § 11 odst. 1 d) a § 24 odst. 1 d)).

Stádník a Kieler (2015, s. 60) informují o kontrolách provedených Státním úřadem inspekce práce v roce 2014, přičemž uvádějí, že kontrola rovného zacházení a zákazu diskriminace na pracovišti, a rovněž kontrola dodržování ochrany osobních práv na pracovišti, byly v uvedeném roce provedeny u více než 200 subjektů, násobnost nedostatků byla vyšší než 1 100 a při prokázání správního deliktu na úseku rovného zacházení pak byly tímto úřadem uloženy pokuty o průměrné výši 40 000 Kč.

Na malé a střední podnikatele se tedy, v případě porušení zásady rovného zacházení a zákazu diskriminace dle právě uvedeného, vztahují zmíněné pokuty, příp. sankce. Je tedy zřejmé, že vzhledem k uváděné nižší kapitálové síle malých a středních podnikatelů, jsou uvedené částky značné výše a bylo by proto možno očekávat dostatečný účinek v prevenci porušování zákazu diskriminace a zásad rovného zacházení v pracovněprávních vztazích, a to jak v pracovní inzerci při náborech zaměstnanců, tak v dalších personálních činnostech. Lze však rovněž deduktivně odvodit, že dopad pokuty takovéto výše by mohl s klesající velikostí (s nižší kapitálovou silou) závodu nabývat fatálnějšího významu, přičemž nelze vyloučit ani to, že na mnohé z těchto závodů by mohl mít dokonce likvidační účinek.

2.6.5 Diskriminace a náhrada nemajetkové újmy

Pokuta vyplývající z § 140 zákona o zaměstnanosti (viz výše) není jedinou hrozbou, jíž mohou malí a střední podnikatelé čelit při porušení zásady rovného zacházení a zákazu diskriminace. Důležité je také zmínit, že dopustila-li se určitá osoba diskriminace, může se osoba touto diskriminací poškozená domáhat náhrady nemajetkové újmy, a to podle zákona č. 89/2012 Sb., v platném znění, tedy občanského zákoníku (Hlava III, závazky z deliktů). Škůdci tak vzniká, podle § 2956 cit. zákona, povinnost odčinit člověku újmu na jeho přirozených právech (tato blíže specifikuje § 19 cit. zákona), přičemž je uvedeno, že škůdce „*jako nemajetkovou újmu odčiní i způsobené duševní útrapy*“. Následující § 2957 pak pamatuje na okolnosti zvláštního zřetele hodné, mezi nimiž výslovně zmiňuje úmyslné způsobení újmy v důsledku diskriminace poškozeného, a to „*se zřetelem na jeho pohlaví, zdravotní stav, etnický původ, víru nebo i jiné závažné důvody*“. Připomeňme zde diskriminační důvody, které definuje zákon č. 189/2009 Sb., antidiskriminační zákon, tedy rasu, etnický původ,

národnost, pohlaví, sexuální orientaci, věk, zdravotní postižení, náboženské vyznání, víru či světový názor (§ 2 cit. zákona).

Nyní blíže k pojmu duševní útrapy. Těmi jsou podle Bezoušky in Hulmák a kol. (2014) vnitřní mučivé pocity, jako prožívaná trýzeň, strach a utrpení, negativně vnímaný stres, smutek a zármutek, úlek, znepokojení, pocit ponížení apod.. Existuje řada zejména zahraničních vědeckých prací, které akcentují souvislost mezi osobami vnímanou diskriminací v zaměstnání a prožíváním negativních pocitů, obdobných právě uvedeným. O dopadech diskriminace v emoční rovině a v rovině sebepojetí diskriminovaných osob, jakož o emocionálním stresu vyplývajícím z diskriminace rovněž pojednává Závěrečná zpráva z výzkumu veřejné ochránkyně práv (Šabatová a kol., 2015, s. 38).

Další práce jsou pak zaměřeny na souvislost vnímané diskriminace (nejen) na pracovišti a zdravotního stavu. Zmínit lze např. studii Vogt Yuan (2007), která byla zaměřena na vztah mezi pocíťovanou diskriminací z důvodu věku a duševním zdravím. Podle autorů Pascoe a Smart Richman (2009) má pocíťovaná diskriminace značný negativní dopad na zdraví, a to jak na zdraví fyzické, tak psychické. Zdravotní důsledky diskriminace na pracovišti pak akcentují také Pavalko, Mossaovski a Hamilton (2003). Z českých autorů lze uvést práci Stádníka a Kielera (2015), kteří na str. 60 doslova uvádějí, že *„nedodržování rovného zacházení a zákazu diskriminace na pracovišti má zpravidla hluboký a nezřídka i dlouhodobý dopad na zdraví zaměstnance. Rovněž nedodržování ochrany soukromí zaměstnanců na pracovišti může vést ke zdravotním potížím zaměstnance, neboť i v tomto případě může zaměstnanec pocíťovat znatelný nátlak“*. Byl však zjištěn také negativní dopad diskriminace na zdraví pracovníků, kteří sami nepocíťují diskriminaci, avšak vnímají pracovní prostředí jakožto diskriminující vůči svým spolupracovníkům (viz Di Marco, López-Cabrera, Arenas, Giorgi, Arcangeli a Mucci, 2016).

Jiné prameny rozvíjejí teorie týkající se specifické formy stresu, který se odvíjí od menšinového statusu a zkoumají jeho dopady na zdraví (pro tento jev je používán výraz *minority stress*, který je nejčastěji překládán českým ekvivalentem *menšinový stres*). Vlivu menšinového stresu na duševní zdraví u LGBT osob se ve svých pracích věnuje např. Meyer (1995, 2015), Balsam, Beadnell a Molina (2013), Lehavot a Simoni (2011) a řada dalších autorů. Dopadu nezaměstnanosti na emoční pocit pohody v závislosti na

rase a pohlaví, včetně vlivu rasismu (mzdové diskriminace) na obecné zdravotní dopady se pak věnuje např. Darity (2003).

Závěrem k praktické stránce řešené problematiky. Veřejný ochránce práv poukázal v roce 2013 na tehdejší neexistenci ustálené soudní praxe v otázce finančního odškodnění obětí diskriminace (Veřejný ochránce práv, 2013), a to v souvislosti s řešeným případem šedesátiletého muže, který nebyl přijat na pracovní pozici řidiče, a to z tvrzeného důvodu fyzicky velmi náročné a pro starší osoby nevhodné práce, kdy Ochránce konstatoval diskriminaci z důvodu věku. V otázce odškodnění u vzniklé nemajetkové újmy pak stěžovatel podal prostřednictvím svého právního zástupce předžalobní výzvu, v níž požadoval 80 000 Kč jakožto náhradu nemajetkové újmy, s jejímž vyplacením škůdce následně souhlasil (tamtéž) a případ tak byl zřejmě vyřešen mimosoudně.

Tematicky příslušná rozhodnutí soudů k předmětné problematice se autorce práce podařilo dohledat, byť byla publikována značně sporadicky, a plyne z nich, že soudy nižších stupňů byly z důvodu shledané diskriminace zavázány tuto nemajetkovou újmu či náhradu mzdy poskytnout (např. rozsudek Nejvyššího soudu ČR Sp. zn. 21 Cdo 246/2008) nebo také neposkytnout (rozsudek Nejvyššího soudu ČR Sp. zn. 21 Cdo 3976/2013); nepodařilo se však dohledat výši nemajetkové újmy, neboť rozhodnutí o ní zůstalo v souladu s citovaným rozsudkem na úvaze příslušných nižších soudů. Pro získání dalších poznatků ohledně náhrady nemajetkové újmy v otázkách diskriminace (zde konkrétně z důvodu věku) nejen v České republice, ale rovněž z pohledu judikatury Soudního dvora Evropské unie, lze odkázat na práci D. Elischera (2013).

2.6.6 Diskriminace v pracovní inzerci

Po uvedení do problematiky diskriminace v České republice bude nyní pozornost věnována specifické oblasti jejího případného výskytu, a sice trhu práce. Případné projevy diskriminace budou nejprve sledovány v oblasti pracovní inzerce, neboť tato představuje určitý průsečík, v němž se střetává nabídka práce s poptávkou po práci.

Obecné pravidlo ekonomické teorie, postulující, že poptávka je určujícím faktorem nabídky na ekonomických trzích, v případě trhu práce neplatí zcela jednoznačně. Trh práce obecně je poznamenán určitými specifiky, na něž je potřeba úvodem poukázat.

Předně je nutno vzít v úvahu, že poptávka po práci je poptávkou odvozenou, množství pracovní síly je poptáváno s ohledem na produkční schopnosti podniků v jednotlivých odvětvích (úroveň produkce) a rovněž na objem peněžních prostředků disponibilních na mzdy zaměstnanců. V důsledku dělby práce je nabídka pracovní síly diferencovaná a subjekty na pracovním trhu poptávají různá povolání v různé míře. Nelze opomenout ani rigiditu mezd, která pak ovlivňuje samotný střet nabídky a poptávky na pracovním trhu, zejména při utváření výše rovnovážné mzdy. Důsledkem nedokonalostí existujících na trhu práce je pak mj. nezaměstnanost.

Pracovní inzerci je možno vnímat jako určité prostředí, kde dochází ke vzájemné interakci subjektů nabízejících práci (uchazeči o zaměstnání) a subjektů práci poptávajících (v ekonomické teorii jsou tradičně označovány termínem firmy).

Poptávající subjekty se prostřednictvím pracovní inzerce pokoušejí oslovit pro své potřeby vhodné uchazeče o zaměstnání a za tímto účelem formulují své požadavky na kvalifikaci a další vlastnosti poptávaných pracovníků, snaží se je motivovat k ucházení se o jimi poptávanou pracovní pozici, přičemž obvykle specifikují bližší okolnosti této pozice. Na tento krok je možné pohlížet jako na součást externí komunikace poptávajícího subjektu, kdy o sobě tento subjekt často sděluje více, než pouze fakticky uváděné skutečnosti.

Zaměstnavatelé mohou při vytváření své pracovní inzerce využívat přístupy poměrně mladé disciplíny, a sice personálního marketingu, který je založen na implementaci marketingových zásad do personální oblasti. Pracovní inzerce a její konkrétní podoba v podání konkrétního subjektu pak může být významnou součástí utváření celkové image subjektu zaměstnavatele (*employer branding*). Uchazeči o zaměstnání tak o kvalitě svého potenciálního zaměstnavatele mnohé napoví např. způsob, jakým je pracovní inzerát formulován, množství o pracovní pozici uvedených informací, jejich smysluplnost, požadavky kladené na uchazeče o zaměstnání, údaj o nabízené mzdě, absence či výskyt gramatických chyb v textu inzerátu a další informace. Je zřejmé, že image práci poptávajícího subjektu může v očích veřejnosti nabývat jak pozitivního, tak negativního charakteru.

Negativní charakter podnikové image pak může být značně umocněn, vytváří-li poptávající subjekt pracovní inzeráty diskriminačního charakteru. Uchazeč o práci, sezná-li v pracovní inzerci výskyt diskriminace, může mít pochybnosti o erudovanosti

(přínejmenším) personálního útvaru práci poptávajícího subjektu, o pracovním klimatu a podnikové kultuře na pracovišti, ale může se rovněž obávat, zda by se při práci v daném subjektu mohl sám stát obětí diskriminace. Takovéto závěry mohou být pro uchazeče silně demotivující se o danou pracovní pozici ucházet a mohou podpořit jeho rozhodnutí ucházet se o práci v konkurenčním subjektu. Poptávající subjekty, dopouštějící se v pracovní inzerci diskriminace, se tak z ekonomického hlediska mohou samy oslabovat v možnostech získat erudované uchazeče s vyšším intelektuálním kapitálem a v konečném důsledku tak mohou tímto svým počínáním snižovat svou konkurenceschopnost na ekonomickém trhu. V případě udělení pokuty kontrolním orgánem při shledaném správním deliktu pak poptávající subjekt musí vynaložit peněžní prostředky, které by v opačném případě mohl alternativně využít k rozvoji své podnikatelské činnosti.

Provedené průzkumy diskriminace v pracovní inzerci bohužel dosahují velmi nízkého počtu, přestože se jedná o téma značného společenského významu. Rozsáhlý a zároveň ojedinělý průzkum, zaměřený na projevy diskriminace v pracovní inzerci, provedl Veřejný ochránce práv v roce 2011. V rámci tohoto výzkumu bylo v časovém období sedmi dnů, konkrétně od 1. do 7. dubna roku 2011, podrobeno analýze 12 044 pracovních inzerátů zveřejněných na portálu www.prace.cz. Zjišťována byla četnost výskytu jednotlivých diskriminačních důvodů (věk, pohlaví, státní příslušnost, rodinný stav, rasa, etnický původ, sexuální orientace, zdravotní stav, náboženské vyznání, víra, světonázor aj.), přičemž bylo rozlišováno mezi přímou a nepřímou diskriminací. Veřejný ochránce práv v tomto výzkumu shledal 16,9 % analyzovaných pracovních inzerátů diskriminačními, kdy z celkového počtu inzerátů bylo 10,8 % inzerátů diskriminačních z důvodu věku, 7 % z důvodu pohlaví, 0,6 % z důvodu státní příslušnosti, 0,5 % z důvodu zdravotního stavu a 0,2 % z důvodu rodinného stavu; některé inzeráty obsahovaly více diskriminačních důvodů současně (Výzkum veřejného ochránce práv – projevy diskriminace v pracovní inzerci, 2011, s. 21).

Analýza nabídky 580 volných pracovních míst pro osoby se zdravotním postižením, zveřejněných na Integrovaném portálu Ministerstva práce a sociálních věcí, pak byla provedena Liberovou (2010). Tato autorka se zaměřila na sledování výskytu diskriminace v pracovních nabídkách pro osoby se zdravotním postižením, konkrétně pro osoby s postižením sluchovým. Zjistila pochybení ve 21 inzerátech, v nichž zaměstnavatelé požadovali po uchazečích, aby je kontaktovali telefonicky, což autorka

vzhledem ke zmíněnému druhu postižení považuje za nepřímo diskriminační (dle Liberdové, 2010, s. 24 a 25). Diskriminace zjištěná ve 21 pracovních inzerátech z 580 analyzovaných by při procentuálním vyjádření odpovídala hodnotě 3,62 % (výpočet vlastní).

2.7 Malé a střední podniky (MSP)

Malé a střední podniky tvoří specifickou, ovšem početně velmi rozsáhou skupinu podnikatelských subjektů nejen v České republice. Náleží sem takové subjekty, které splňují definici uvedenou v Doporučení Evropské komise a kritéria v něm stanovená, tedy konkrétní počet zaměstnanců a roční obrat nebo výši aktiv, při zohlednění údajů o propojenosti osob.

V odborné literatuře věnující se tomuto tématu je pojem „malé a střední podniky“ pevně zakotven a je také uveden v českém překladu níže citovaného Doporučení Komise (Commission Recommendation of 6 May 2003 concerning the definition of micro, small and medium-sized enterprises, 2003. 2003/361/EC), definujícího malé a střední podniky; z tohoto důvodu je s tímto pojmem také dále pracováno v této disertační práci. Nelze však opomenout, že v legislativním prostředí České republiky došlo vstoupením v platnost a účinnost zákona č. 89/2012 Sb., občanského zákoníku, k významným změnám, které se dotkly mj. pojmosloví používaného v oblasti soukromého podnikání. Z tohoto důvodu je nejprve nutné provést přehled definic stěžejních pojmů obsažených v pasážích pojednávajících o problematice malého a středního podnikání, což je obsahem následující podkapitoly.

2.7.1 Definice pojmů – podnik, obchodní firma a obchodní závod

Pojem „podnik“ je v česky psané ekonomické literatuře silně ukotven, je používán např. v oblasti ekonomiky podniku (podniková ekonomika), financí podniku (podnikové finance) nebo již zmíněného malého a středního podnikání (malé a střední podniky). Tento úzus vychází patrně z právní úpravy platné v České republice v předchozích desetiletích, a to zejména ze zák. č. 513/1991 Sb., obchodního zákoníku (dále jen obchodní zákoník, v současné době již zrušený derogační klausulí nového občanského zákoníku č. 89/2012 Sb., s právní účinností od 1. 1. 2014). Ten již ve své první části vymezoval rozsah působnosti jakožto upravující postavení podnikatelů a rovněž některé jiné vztahy s podnikáním související (§ 1 cit. zákona).

Následně definoval podnikání v § 2 a neoprávněné podnikání v § 3. Podnikáním se podle této definice rozuměla „*soustavná činnost prováděná samostatně podnikatelem vlastním jménem a na vlastní odpovědnost za účelem dosažení zisku*“ (zák. č. 513/1991 Sb., § 1 odst. 1). Kdo je podle tohoto zákona podnikatelem pak stanovoval § 2 odst. 2.

S pojmem „podnik“ bylo pracováno v Dílu II cit. zákona, kde byl mj. podnik definován jako „*soubor hmotných, jakož i osobních a nehmotných složek podnikání*“ (odst. 1), příp. také jako věc hromadná (odst. 2). Také v následujících pasážích citovaného zákona bylo s pojmem „podnik“ důsledně pracováno.

Obchodní firma byla v obchodním zákoníku definována v § 8 odst. 1 takto: „*obchodní firma (dále jen „firma“)* je název, pod kterým je podnikatel zapsán do obchodního rejstříku“. Na tomto místě je nutné poukázat na skutečnost, že v odborné literatuře, publikované za doby účinnosti tohoto zákona, je poměrně často pojmu „firma“ používáno pro označení toho, co fakticky správně označoval pojem „podnik“. Tento jev se vyskytuje např. v jinak erudovaně zpracované a odborně přínosné publikaci autorů Vebera, Srpové a kol. (2012), nazvané „Podnikání malé a střední firmy“, na což však sami autoři upozorňují na str. 16 touto pasáží „*v následujícím textu je používán pojem firma [firm] se stejným významem a obsahem jako pojem podnik*“ a následně uvádějí, co označuje (nyní již v minulém čase označoval) pojem „firma“ v obchodním zákoníku. Autoři pak tento pojem v cit. díle dále používají ve spojení „rodinná firma“ (tamtéž, s. 166). Toto zaměňování pojmů, poměrně časté v ekonomické literatuře, pak může souviset také s překlady odborných textů z anglického jazyka, kdy výraz „*firm*“ je synonymně překládán českými ekvivalenty „firma“ i „podnik“ (srov. např. Poldauf et al., 1994). Při vědomí v zásadě nesprávného zaměňování pojmů „podnik“ a „firma“ je z důvodů právě uvedených užíván pojem firma i v celé disertační práci, zejm. vychází-li z citovaného textu.

Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník (dále jen „občanský zákoník“, též „o. z.“), který nabyl účinnosti 1. lednem 2014, pak rovněž pracuje s termínem „podnikatel“, jež definuje v § 420 odst. 1 takto: „*Kdo samostatně vykonává na vlastní účet a odpovědnost výdělečnou činnost živnostenským nebo obdobným způsobem se záměrem činit tak soustavně za účelem dosažení zisku, je považován se zřetelem k této činnosti za podnikatele*“; pro úplnost pak dodejme, že v odstavci 2 tamtéž je definováno, kdo je za podnikatele považován pro účely ochrany spotřebitele. Navíc je v § 421 odst. 1 tohoto zákona uvedeno, že „*za podnikatele se považuje osoba zapsaná v obchodním rejstříku*“.

Do obchodního rejstříku se zapisují všechny obchodní korporace, tedy jak osobní, tak kapitálové obchodní společnosti a družstva, a také fyzické osoby, přesáhnou-li za dvě po sobě následující období průměrně částku výnosů (příjmů) sníženou o daň z přidané hodnoty (blíže viz zákon č. 304/2013 Sb. o veřejných rejstřících právnických a fyzických osob, § 42 a § 45), nebo pokud o zápis do obchodního rejstříku samy požádají. Tak bude tedy např. veřejná obchodní společnost, založena pouze za účelem správy majetku, nikoliv za účelem podnikání, rovněž podnikatelem (pro takovéto případy se používá pojem fiktivní podnikatel nebo též podnikatel podle formy). Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech (dále jen zákon o obchodních korporacích) totiž v § 2 umožňuje založení osobní společnosti jen za podnikatelským účelem nebo (jen) za účelem správy vlastního majetku.

Pro úplnost ještě zmiňme živnostenské podnikání fyzických, ale též právnických osob podle zákona č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání, v platném znění, (živnostenský zákon), který v § 2 definuje živnost jako soustavnou činnost provozovanou „*samostatně, vlastním jménem, na vlastní odpovědnost, za účelem dosažení zisku a za podmínek stanovených tímto zákonem*“. Podnikatelem je též soukromě hospodařící zemědělec, evidovaný příslušným obecním úřadem (§ 12a zákona č. 105/1990 Sb., o soukromém podnikání občanů, jinak již derogovaného živnostenským zákonem).

Občanský zákoník rovněž definuje pojem obchodní firma, a to v § 423 odst. 1 touto větou: „*obchodní firma je jméno, pod kterým je podnikatel zapsán do obchodního rejstříku. ...*“ (pro zajímavost lze porovnat s definicí uvedenou v dnes již neplatném obchodním zákoníku - viz zákon č. 513/1991 Sb., citováno výše). Obchodní firma tak může být součástí obchodního závodu, jehož pojem občanský zákoník zavádí do terminologie nově, resp. se vrací k původní právní úpravě, platné na našem území do konce roku 1950. Obchodním závodem (dále pak pouze závodem), se podle § 502 o. z. rozumí „*organizovaný soubor jmění, který podnikatel vytvořil a který z jeho vůle slouží k provozování jeho činnosti. Má se za to, že závod tvoří vše, co zpravidla slouží k jeho provozu.*“ Oproti tomu v obchodním zákoníku (zák. č. 513/1991 Sb.) byl termín „závod“ označením pouze pro odštěpný závod, jakožto organizační složku podniku zapsanou jako odštěpný závod v obchodním rejstříku (viz § 7 tohoto zákona).

Občanský zákoník pak v § 700 - § 707 pamatuje také na oblast rodinného podnikání, když v § 700 odst. 1 definuje rodinný závod jako „závod, ve kterém společně pracují

manželé nebo alespoň s jedním z manželů i jejich příbuzní až do třetího stupně nebo osoby s manžely sešvagřené až do druhého stupně a který je ve vlastnictví některé z těchto osob. ...“ (zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník). Jednoznačná a legislativně vymezená definice rodinného podnikání v českém prostředí, až do doby vstoupení citovaného občanského zákoníku v platnost, chyběla. Rozdílnost definic rodinného podnikání v tuzemsku a v jednotlivých zahraničních zemích pak podle příspěvku Markové (2016, s. 141) komplikovala otázky výzkumu této oblasti a ztěžovala zejména vzájemnou komparativnost.

Jako zajímavost lze v této souvislosti uvést pasáž § 700 odst. 1 občanského zákoníku, v níž stojí, že *„na ty z nich, kteří trvale pracují pro rodinu nebo pro rodinný závod, se hledí jako na členy rodiny zúčastněné na provozu rodinného závodu“*, kterážto je významná a do jisté míry revoluční, neboť, jak je uvedeno v Důvodové zprávě k citovanému občanskému zákoníku, vyjadřuje toto ustanovení zásadu, že *„osobní péče o rodinu a její členy má stejný význam jako poskytování majetkových plnění“* (Důvodová zpráva. Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník). Pro bližší informace o konkrétních aspektech rodinného podnikání, zejména pak daňových, lze odkázat např. na práci Macháčka (2015). Empirický výzkum rodinného podnikání s názvem Situace rodinných firem pak provedla v roce 2015 Asociace malých a středních podniků a živnostníků ČR (Asociace malých a středních podniků a živnostníků ČR, 2015).

2.7.2 Definice a právní forma podnikání MSP

Definice malého a středního podnikání je uvedena v Doporučení Evropské komise ze dne 6. května 2003 (Commission Recommendation of 6 May 2003 concerning the definition of micro, small and medium-sized enterprises, 2003/361/EC, 2003). Vzhledem ke členství České republiky v Evropské unii, vzniklému dnem 1. 5. 2004, je tato definice v současné době aplikovatelná pro oblast tuzemského malého a středního podnikání. Zmíněné Doporučení v době jeho citování v této disertační práci není na webových stránkách eur-lex.europa.eu bohužel dosud k dispozici v českém znění, v následujících pasážích jsou tedy v závorkách za výrazy přeloženými do českého jazyka uvedeny termíny vyskytující se v originále, s nímž bylo při sepisování této disertační práce pracováno, a sice v jazyce anglickém. Český překlad zmíněného Doporučení oproti tomu je součástí Uživatelské příručky k definici malých a středních podniků (2015), jakožto její příloha, v níž je výslovně uvedeno, že tento překlad úplného znění

směrnice byl vypracován pro účely uvedené příručky. Jelikož bylo při zpracovávání následující pasáže pracováno s oběma prameny, jak s anglickým originálem, tak s jeho českou mutací, jsou kritéria pro definování malých a středních podniků uvedena česky, v závorce je pak výraz originální.

Zmíněné Doporučení specifikuje kritéria, na základě kterých jsou definovány mikropodniky, podniky malé a podniky střední. Těmito kritérii jsou počet zaměstnanců (*staff numbers*), výše obratu (*turnover*) a bilanční suma rozvahy (*the ballance sheet total*), přičemž je zohledňováno kritérium ovládnutí podniku.

Citované Doporučení Komise 2003/361/EC se nejprve vypořádává s definováním podniku, když uvádí, že za podnik je považován každý subjekt (*entity*) zapojený do ekonomické aktivity, respektive do její legální formy, jak je v definici uvedeno. Podle definice podniku uvedené v českém překladu tohoto Doporučení, který je součástí Uživatelské příručky k definici malých a středních podniků (2015, s. 41) je podnikem „každý subjekt vykonávající hospodářskou činnost, bez ohledu na jeho právní formu“; uvedenou definici podle citovaného pramenu rovněž ve svých rozsudcích používá Evropský soudní dvůr (Uživatelská příručka k definici malých a středních podniků, 2015, s. 9). Těmito subjekty jsou zejména osoby samostatně výdělečně činné, rodinné podniky a obchodní společnosti nebo sdružení vykonávající hospodářskou činnost (tamtéž, Článek 1, s. 41).

Smyslem vytváření takovýchto definic je stanovení formálních kritérií, díky kterým je možné na objektivizovaném základě posoudit, zda daný podnik spadá do určité velikostní kategorie či nikoliv. Podnikatelské prostředí je svým charakterem velice různorodé, a tak by mohlo snadno dojít k chybnému posouzení podniku, použilo-li by se pouze jedno kritérium. Posouzení velikosti podniků podle Doporučení Komise (Commission Recommendation of 6 May 2003 concerning the definition of micro, small and medium-sized enterprises, 2003. 2003/361/EC) s tímto možným úskalím rovněž pracuje, když na str. 36 (4) uvádí, že by nebylo žádoucí požit obrat (*turnover*) jako jediné finanční kritérium, neboť podniky podnikající v sektorech obchodu a distribuce mají díky své povaze vyšší hodnoty obratu, než podniky výrobního sektoru. Definice tedy kombinuje kritéria tři (počet zaměstnanců, roční obrat, bilanční sumu rozvahy), přičemž závisí na účelu, k němuž je tato definice použita.

Primárně se jedná o využití v rámci dotační politiky Evropské unie, např. prostřednictvím programů podpory malého a středního podnikání, kdy kritéria uvedená v definici umožňují posoudit, které podniky mohou čerpat subvence, a které nikoliv. Uživatelská příručka k definici malých a středních podniků (2015, s. 4) doslova uvádí, že „definice MSP je ... platná pro všechny politiky, programy a opatření, jež Evropská komise vytváří a provádí ve prospěch MSP“, také je v určitých případech využitelná pro určité druhy státní podpory, kdy se však „ne všechna pravidla státní podpory ... řídí striktním výkladem definice MSP. Některá z této definice přímo vycházejí, jiná používají definici MSP pouze zčásti a v určitých případech platí zvláštní pokyny“.

V případě výzkumu v oblasti malého a středního podnikání lze narazit na obtížnou zjistitelnost všech pro definici potřebných údajů, zejm. jsou-li tyto údaje zjišťovány z veřejně dostupných zdrojů. Problematicky působí zejména zjišťování údajů o propojenosti osob, tedy kritérium ovládání podniku, o němž je pojednáno níže. Některé publikované odborné články či studie proto pracují s určením malých a středních podniků pouze podle kritéria počtu zaměstnanců. Výše citované Doporučení Komise 2003/361/ES v bodě (7) výslovně umožňuje členským státům, Evropské investiční bance a Evropskému investičnímu fondu v určitých případech používat pouze kritéria počtu zaměstnanců, s poukazem, že v soutěžním právu je nutné dodržování rovněž finančních kritérií.

Je-li tedy stanoveno, že se jedná o podnik podle příslušných definic, lze přistoupit k posuzování dle uvedených kritérií, jež vymezují mikropodniky, podniky malé a podniky střední. Následující přehled je tvořen základními údaji metodiky, podle které rozlišovacími kritérii jsou:

- **Počet zaměstnanců** – přestože je definice malých a středních podniků vytvořena na úrovni Evropské unie, Uživatelská příručka k definici malých a středních podniků (2015) uvádí, že kdo je považován za zaměstnance, to stanovuje příslušný vnitrostátní právní předpis. Podle aktuálně platného zákoníku práce je zaměstnancem „fyzická osoba, která se zavázala k výkonu závislé práce v základním pracovněprávním vztahu“ (§ 6 zák. č. 262/2006 Sb., zákoník práce), přičemž jako pracovněprávní vztahy jsou definovány právní vztahy mezi zaměstnanci a zaměstnavateli, které vznikají při výkonu závislé práce mezi těmito dvěma subjekty (viz § 1 cit. zákona). Článek 5 Doporučení Komise 203/361/EC přitom stanovuje, že počet zaměstnanců odpovídá počtu ročních pracovních jednotek, tedy počtu osob zaměstnaných v daném roce na

plný úvazek. Z hlediska české mzdové praxe by se tak jednalo o přepočtený počet fyzických pracovníků. Rovněž je tamtéž uvedeno, že zaměstnanci, kteří pracovali na částečný úvazek či jako sezónní pracovníci, jsou započítáváni jako zlomky ročních pracovních jednotek, což konvenuje s předchozí větou. Dále je explicitně vymezeno, že mezi zaměstnance jsou započítávány tyto osoby: zaměstnanci, vlastníci-manažeri, společníci zapojení do běžné činnosti podniku, mající prospěch z finančních výhod plynoucích z podniku, a osoby pracující pro podnik v podřízeném postavení, jež jsou považováni za zaměstnance podle národního práva. Mezi zaměstnance se oproti tomu nezahrnují učni či studenti na praxích ani zaměstnanci na mateřské/rodičovské dovolené (dle čl. 5, Doporučení Komise 203/361/EC, Commission Recommendation of 6 May 2003 concerning the definition of micro, small and medium-sized enterprises, 2003. 2003/361/EC).

- **Roční obrat** – je kritériem, které může být použito při posuzování finančních stropů alternativně místo kritéria výše bilanční sumy roční rozvahy. Podniky mají možnost si zvolit pro své posuzování jedno z právě uvedených kritérií finančních stropů, což má cílit ke spravedlivějšímu posouzení podniku ve vztahu k odvětví jeho podnikatelské činnosti. Posuzuje se roční obrat bez DPH, příp. dalších nepřímých daní.

- **Bilanční suma roční rozvahy** – je druhým variantním kritériem při posuzování splnění výše finančního stropu. Pro získání statusu malého a středního podniku stačí, bude-li splněno jedno z kritérií výše ročního obratu či výše bilanční sumy roční rozvahy; nemusí tedy (avšak mohou) být splněna obě uvedená kritéria. Uživatelská příručka k definici malých a středních podniků (2015) poukazuje na (v literatuře často uváděnou) skutečnost, že „*podniky v odvětví obchodu a distribuce mají vzhledem ke své povaze vyšší obrat než podniky ve výrobním odvětví*“.

- Dále pojednejme o **ovládání**, které vyjadřuje vzájemné vztahy mezi podniky, jejich propojenost, tedy ovládání jednoho podniku podnikem jiným. Za tímto účelem jsou vymezeny 3 kategorie podle velikosti podílů v držení jiného podniku, a to v procentuálním vyjádření. Tyto kategorie specifikují podniky jako nezávislé, partnerské či propojené.

Nezávislími podniky jsou podniky buď zcela nezávislé (nejsou partnerem jiného podniku ani nejsou s jiným podnikem propojeny) nebo podniky do velikosti procentuálního podílu o velikosti 25 % v držení jiného podniku (či jiných

nepropojených podniků). Podíl v držení podniku je určen buď jako podíl základního kapitálu nebo hlasovacích práv. O nezávislé podniky se tedy jedná jak v případě, kdy jiný podnik drží menší než 25% podíl posuzovaného podniku, ale též v případě, že posuzovaný podnik má v držení méně než 25% podíl jiného podniku. Podílů o velikosti 25 % v držení jiných podniků (investorů) může být i více; nejsou-li uvedení investoři propojeni, podmínka pro zařazení podniku mezi nezávislé podniky není porušena. Výjimku při zařazení mezi nezávislé podniky představují ty podniky, u nichž zmíněný 25% podíl byl dosažen či překročen, ale investoři jsou tvořeni např. univerzitami, neziskovými výzkumnými středisky, fondy pro regionální rozvoj aj. Zde je ovšem stanovena maximální hranice 50 % takto drženého podílu. (Podle Uživatelské příručky k definici malých a středních podniků, 2015).

Podniky partnerské - zde je dosažena či překročena hranice 25 % podílu v držení jiného podniku; jedná se tedy o podnik, jehož nejméně 25 % základního kapitálu či hlasovacích práv je v držení jiného podniku, nebo podnik, který má v držení nejméně 25 % základního kapitálu či hlasovacích práv jiného podniku, a současně tato hlasovací práva u obou zmíněných typů podniku nepřesahují každý 50 %. Při výpočtu se tedy k údajům posuzovaného podniku přičtou procentní podíly údajů partnerských podniků. (Podle Uživatelské příručky k definici malých a středních podniků, 2015).

Propojené podniky jsou tvořeny několika možnými druhy podniků. Za propojený je považován podnik, drží-li většinu hlasovacích práv jiného podniku či ovládá-li většinu hlasovacích práv akcionářů / společníků v jiném podniku na základě dohody, také v případě, že je podnik oprávněn uplatňovat rozhodující vliv v jiném podniku na základě jeho stanov, zakladatelské listiny, společenské smlouvy či smlouvy uzavřené mezi konkrétními podniky, a rovněž v případě, že podnik má právo jmenovat či odvolávat většinu členů řídicího, správního či dozorčího orgánu jiného podniku. Mohou tedy stručněji řečeno uplatňovat na jiný podnik rozhodující vliv. Je zřejmé, že typickým příkladem propojených podniků jsou stoprocentní dceřiné společnosti. Výjimkou při výpočtu údajů rozhodujících o zařazení mezi malé a střední podniky je v případě propojených podniků oproti předchozím dvěma kategoriím skutečnost, že se v tomto případě nezahrnují konkrétní výše podílů (např. 52% podíl) ale je-li podíl vyšší než zmíněných 50 %, zahrnuje se plných 100 % údajů všech propojených podniků. Důležité je také zmínit skutečnost, že v českém prostředí mají propojené podniky za určitých okolností povinnost vést konsolidovanou účetní závěrku.

Při zjišťování propojenosti podle předmětné metodiky se také zohledňují pouze vztahy nejbližší, tedy se do výpočtu zahrnují pouze údaje podniků bezprostředně na podnik navazující v nižší či vyšší úrovni. Zajímavé je např. zmínit případ, kdy partnerský podnik je propojený s jiným podnikem. V takovém případě je stanoveno, že se do výpočtu zahrne 100 % údajů podniku propojeného s partnerským podnikem a dále se standardně připočítává skutečný procentuální podíl partnerského podniku. (Podle Uživatelské příručky k definici malých a středních podniků, 2015).

Podle právě uvedené metodiky výpočtu se tedy zohledňují (připočítávají) stanovené výše počtu zaměstnanců a výše obratu či bilanční sumy roční rozvahy.

Podle souhrnných kritérií tvoří kategorii malých a středních podniků tedy podniky

- zaměstnávající méně než 250 zaměstnanců, **a**
- jejichž roční obrat nepřesahuje částku 50 milionů EUR, **a / nebo**
- jejichž bilanční suma roční rozvahy nepřesahuje 43 milionů EUR.

Malé a střední podniky, splňující uvedené kategorie, pak lze dále dělit na mikropodniky, podniky malé a střední, kdy za **mikropodniky** (někdy též označované termínem drobné podniky) jsou považovány podniky

- zaměstnávající méně než 10 zaměstnanců, **a**
- jejichž roční obrat nepřesahuje částku 2 miliony EUR, **a / nebo**
- jejichž bilanční suma roční rozvahy nepřesahuje částku 2 miliony EUR;
za **malé podniky** jsou považovány podniky
- zaměstnávající méně než 50 zaměstnanců, **a**
- jejichž roční obrat nepřesahuje částku 10 milionů EUR, **a / nebo**
- jejichž bilanční suma roční rozvahy nepřesahuje částku 10 milionů EUR;
a za **střední podniky** jsou považovány podniky
- zaměstnávající méně než 250 zaměstnanců, **a**
- jejichž roční obrat nepřesahuje částku 50 milionů EUR, **a / nebo**
- jejichž bilanční suma roční rozvahy nepřesahuje částku 43 milionů EUR.

Jedná se tedy nutně o kombinaci jak údaje o počtu osob zaměstnaných v podniku, tak údaje alespoň jednoho z uvedených finančních prahů. Údaje pro posouzení vycházejí ze schválené roční účetní závěrky. Uživatelská příručka k definici malých a středních podniků (2015) pak uvádí, že status malého a středního podniku získají podniky, které splňují výše uvedená rozlišovací kritéria po dvě po sobě jdoucí účetní období, a tento status neztrácejí podniky, které stanovená kritéria překročí během jednoho účetního období.

Doplňme pro úplnost, že právní forma podnikání není pro nahlížení na podnikatele jakožto na malé a střední rozhodující; mezi MSP může být zařazen každý závod, který splňuje výše uvedená kritéria. S těmi by teoreticky mohl být v konfliktu tehdy, splňoval-li by zbývající kritéria a nesplňoval-li by podmínku podnikání ve smyslu uvedené definice; příkladmo by se tedy mohlo jednat o nadace, nadační fondy, spolky a o obecně prospěšné společnosti nebo občanská sdružení a zájmová sdružení právnických osob, vzniklá před účinností občanského zákoníku č. 89/2012 Sb.

2.7.3 Charakteristika malých a středních podniků (MSP)

Odborná literatura se dlouhodobě a neměnně shoduje na specifickém charakteru malého a středního podnikání. Menší firma (pojem použitý citovaným autorem) má podle Koubka (2011, s. 27) obvykle tyto charakteristické rysy: jednodušší organizační strukturu, bezprostřednější a průhlednější vazby na trh, bezprostřední a intenzivní kontakt mezi vedením a pracovníky, koncentraci řídicích a rozhodovacích činností v rukou majitele, příp. nejvyššího vedoucího pracovníka; rovněž uvádí další specifické charakteristiky menších podniků tvrzením, že *„mívají užší sortimentní skladbu své produkce“*, *„zpravidla ... nemají možnost ani prostředky na samostatné provádění průzkumu trhu“* a *„obtížněji odhadují a plánují nejen objem a sortiment výrobků či služeb, ale i potřebu zdrojů, včetně zdrojů lidských“* (Koubek, 2011, s. 28 – 29).

V souvislosti s malými a středními podniky jsou zmiňovány na straně jedné nevýhody, které plynou ze samotného charakteru malého a středního podnikání a vyplývají z jeho postavení oproti velkým podnikům, na straně druhé však také výhody, které podnikům z jejich velikosti a charakteru plynou, a rovněž přínosy pro společnost nejen ekonomické; kladně je hodnocen vliv na lokální zaměstnanost v periferních (příp. příhraničních oblastech), sociálně-soudržný prvek (možnost rodinného podnikání),

případně také ekologický dopad z důvodu zkrácení distribučních cest při lokální produkci.

Poměrně detailní přehled výhod a nevýhod organizací podle jejich velikosti (malé, střední a velké) uvádějí Vodáček a Vodáčková (2004, s. 21 – 22). Podle těchto autorů tedy kupříkladu v náročnosti řízení (týká se zvládnutí kritických faktorů úspěchu či míry byrokracie) mají největší výhody malé organizace, nejmenší pak organizace velké; stejně je tomu v případě organizační pružnosti (reakcí na změny podnikatelského prostředí) a také v případě inovativního chování organizace a vedoucích pracovníků. Podle těchto autorů naopak nejmenší výhody mají malé organizace v oblasti kapitálové síly a disponibility potřebných zdrojů, ale také ohledně účinnosti hospodářských procesů (zhromadňování výroby, koncentrace zdrojů aj.); lépe jsou na tom malé organizace oproti středním a velkým také v případě možnosti redukovat podnikatelská rizika (Vodáček a Vodáčková, tamtéž).

Také jiné zdroje se shodují na platnosti právě uvedených tvrzení. Takto např. Sobotovičová a Blechová (2016, s. 56) zmiňují jakožto charakteristický rys malých podniků omezené finanční zdroje, Veber, Srpová a kol. (2012, s. 22) pak uvádějí ještě vyloučení malých a středních podniků z těch oblastí podnikání, které vyžadují velké investice, ale zmiňují také menší ekonomickou sílu a případně obtížný přístup ke kapitálu. Sobotovičová a Blechová (2016, s. 56) z omezených finančních zdrojů malých a středních podniků dále vyvozují „méně možností pro zaměstnávání odborníků s dovednostmi specializovanými na řízení a účetnictví a daně“. Toto omezení zmiňují také autoři Veber, Srpová a kol. (2012, s. 22), kteří doslova uvedli, že malé a střední firmy si „nemohou ... běžně dovolit zaměstnávat špičkové vědce, manažery a obchodníky“. Na základě uvedených poznatků je tedy možné shrnout, že malé a střední podnikatelé se dále potýkají s omezením v otázce přístupu k lidskému, a tím odvozeně také sociálnímu a organizačnímu kapitálu. Ten je přitom mnoha autory (a v rámci znalostního managementu všeobecně) považován za stěžejní konkurenční výhodu organizací. Berka (2010, s. 55) dokonce uvádí, že „interakce mezi lidským, organizačním a zákaznickým kapitálem může přinést finanční kapitál ... a má potenciál navýšit hodnotu podniku formou nárůstu vlastního jmění“.

Koubek (2011) pak uvádí specifika personální práce v malých a středních podnicích; zmiňuje (na str. 29) např. častější změny struktury pracovních míst, obtížnější hledání rezerv ve využívání pracovníků či poznatek, že menší firmy „v soutěži s velkými

podniky o ... pracovníky zpravidla nemohou nabízet srovnatelné výhody, např. v oblasti péče o pracovníky, pracovních podmínek, zaměstnaneckých výhod a mnohdy i odměn, či dokonce perspektivy zaměstnání a kariéry“ (Koubek, 2011, s. 29).

Některé publikované práce s provedenými empirickými výzkumy v oblasti malého a středního podnikání rovněž naznačují specifika v oblasti řízení lidských zdrojů. Např. výsledky výzkumu autorů Tocher a Rutherford (2009), provedeného na vzorku 1 693 malých a středních podniků, naznačují, že akutní problémy v oblasti řízení lidských zdrojů s nižší pravděpodobností pociťovali manažeři a vlastníci v malých a středních podnicích s vyšší výkonností, zatímco vlastníci a manažeři malých a středních podniků, kteří byli zkušenější, vzdělanější a řídili větší malé a střední podniky, pociťovali akutní problémy v oblasti řízení lidských zdrojů pravděpodobněji. Také Horváthová (2010), která zkoumala využití talent managementu při řízení lidských zdrojů v organizacích, zjistila, že z 237 respondentů jich talent management neuplatňovalo 228, z těchto pak 214 představovaly malé a střední podniky a pouze 14 podniky velké. Výsledky výzkumu publikované Maňákem (2012), který zkoumal intenzitu monitorování kvantitativních i kvalitativních ukazatelů výkonnosti lidských zdrojů, pak přinesly zjištění, že *„s růstem počtu zaměstnanců je kladen větší důraz na hodnocení a monitorování kvantitativních ukazatelů“* (tamtéž, s. 13) a jsou tedy rovněž využitelné pro oblast malého a středního podnikání.

Dalším nedostatkem, v literatuře však uváděným nepřilíš často, je ekonomická existence výnosů z rozsahu. Malí a střední, zejména však drobní podnikatelé, nemohou při svých objemech produkce úspěšně využívat výnosy z rozsahu, které se projevují při výrobě velkého počtu kusů a umožňují pak prodávat výrobky za tržní cenu s vyšší marží. Tato nevýhoda by však mohla být částečně kompenzována tím, že podle Vebera, Srpové a kol. (2012, s. 21) mají tyto firmy blízko ke koncepci zeštíhlování výroby (*lean management*) a tím by jejich provozní činnosti měly být na energii a suroviny méně náročné, s poukázáním na méně rozsáhlou či externě zajišťovanou administrativu.

Nejen omezení a zhoršenou pozici však vykazují malé a střední podniky v porovnání s těmi velkými; mají také řadu přínosů, které pro ně mohou v komparaci s velkými podniky být považovány za výhody. Takovou často uváděnou výhodou je zejména flexibilita a možnost citlivějšího reagování na potřeby trhu (nižší rozsah výroby, případně nižší míra existence investičního majetku, možnost rychlejší změny druhu produkce).

Autoři se také shodují na odlišných obecných a funkčních charakteristikách, příp. odlišném chování malých a středních podniků. Takto lze zmínit např. častou typickou neexistenci specializovaných oddělení, např. personálního, marketingového apod. V rámci kumulace pracovních činností uvedené procesy často zajišťuje manažer sám (mnohdy intuitivně bez potřebného vzdělání v daném oboru). Vzniknou-li samostatné útvary, lze dovozovat jejich obsazení pouze několika málo pracovníky. Obdobně uvádí Damborský a Wokoun (2010, s. 36), že *„malé a střední podniky nemají funkčně specializovaná oddělení, ani pracovníky pro systematické zpracování a vyhodnocování informací“*.

U malých a středních podnikatelů lze také očekávat spíše plošší organizační strukturu, která vyplývá z výše uvedené neexistence různorodých oddělení v závodech. Odlišnost velikosti a struktury pak do jisté míry také může determinovat management uplatňovaný těmito podnikateli, byť vždy záleží na přístupu daného manažera (vlastníka) závodu. Přesto provedené výzkumy indikují spíše akcentování provozního managementu, uplatňování operativního řízení a plánování a také nevěnování dostatečné pozornosti strategickému řízení. Shodně uvádějí opět Damborský a Wokoun (2010, s. 35), že *„malé a střední podniky se soustřeďují především na řešení otázek každodenního provozu. Na uvažování o strategii dalšího rozvoje ... jim zbývá velmi málo času“*. Uvedené ohledně strategického řízení se pak logicky může dále promítat do dílčích oblastí strategického řízení, např. do strategického řízení lidských zdrojů.

2.7.4 MSP v ekonomice České republiky

Malé a střední podniky početně zastupují drtivou většinu z počtu všech aktivních podnikatelských subjektů v České republice. Podle Ministerstva průmyslu a obchodu (2015) byl v uvedeném roce podíl 99,83 % tvořen právě malými a středními podniky a lze říci, že v posledních letech neměnně dosahuje přibližně stejné hodnoty. Přestože tolik podniků svým charakterem spadá do kategorie malých a středních, jejich význam v dalších parametrech je od uvedeného čísla výrazně odlišný. Například podíl přidané hodnoty, vytvořené malými a středními podniky, na celkovém počtu aktivních podnikatelských subjektů se v období let 2012 - 2015 pohyboval mezi cca 53 – 55 %, podíl zaměstnanců zaměstnaných malými a středními podnikateli na celkovém počtu zaměstnanců tuzemské podnikatelské sféry odpovídá hodnotě cca 60 %. Je tedy zřejmé, že početně jsou malé a střední podniky v České republice silně zastoupeny, jejich efekt

v některých dalších oblastech se pak již neprojevuje takto výrazně, ovšem má přesto značný a zcela jistě nezanedbatelný význam. Tento projev je navíc v souladu s obecnými charakteristikami malého a středního podnikání, jimiž jsou menší počet zaměstnanců odrážející se v uvedených kategoriích, nižší kapitálová síla a další.

Statistické údaje popisující ekonomické subjekty souhrnně v České republice lze nyní podrobněji analyzovat. Organizační statistika zveřejněná Českým statistickým úřadem (2017b) poskytuje přehled ekonomických subjektů a jejich zastoupení dle právní formy, převažující činnosti klasifikované dle CZ-NACE, velikosti podle počtu zaměstnanců i zařazení do institucionálních sektorů ESA 2010, a to jak v jednotlivých krajích České republiky odděleně, tak souhrnně za celou Českou republiku; nejaktuálněji se jedná o stav k 31. 12. 2015.

Na základě těchto dat lze uvést, že v rámci České republiky tvoří největší podíl registrovaných subjektů soukromí podnikatelé podnikající dle živnostenského zákona (jedná se o 1 825 627 subjektů z celkového počtu 2 768 953, což je v přepočtu 65,93 %), tedy zhruba dvě třetiny. Z hlediska nejvyšší četnosti dále následují obchodní společnosti (440 757), které jsou však v drtivé převaze zastoupeny společnostmi s ručením omezeným (405 889, tedy 14,66 % celku). Početně významnou skupinu pak v České republice dále tvoří soukromí podnikatelé podnikající dle jiných zákonů (173 172, tedy 6,25 %). Přestože je tento přehled uváděn v oddíle věnujícím se malým a středním podnikům, bylo by hrubou chybou se domnívat, že právě uvedené údaje popisují zastoupení právních forem mezi malými a středními podnikateli; v mnohých případech by se jistě o MSP jednat mohlo, bez dalších charakteristik je to však nemožné diverzifikovat. Uvedené je však významné, neboť z něho jednoznačně vyplývá fakt, že podnikání (v různých formách) je v České republice velmi významně zastoupeno.

Z hlediska počtu zaměstnanců jednotlivých subjektů jsou data následující. Největší skupinu ke konci roku 2015 bohužel tvořily subjekty s neuvedenou velikostní kategorií (1 626 901). Z hlediska zastoupení jednotlivých velikostních kategorií pak převažují subjekty bez zaměstnanců (859 232, tedy 31 %), následované velikostní kategorií 1-9 zaměstnanců, zastoupenou 227 002 subjekty (8,20 %), jedná se tedy nejčastěji o kategorie, které pouze z hlediska počtu zaměstnanců definují drobné podnikatele (mikropodniky). Počet subjektů přímo úměrně klesal s rostoucím počtem zaměstnanců v definovaných kategoriích, tedy subjekty s 10 – 49 zaměstnanci jsou zastoupeny 42 635 subjekty (1,53 %), subjekty s 50 – 249 zaměstnanci jsou zastoupeny 10 924

subjekty (0,4 %), subjekty s 250 – 499 zaměstnanci jsou zastoupeny 1 262 subjekty (0,05 %) a subjekty s 500 a více zaměstnanci sloučeně zastupuje 997 subjektů (necelé 0,04 %); pouze subjekty s 1000 a více zaměstnanci jsou přitom zastoupeny ze všech uvedených kategorií nejméně (zpracováno dle Český statistický úřad 2017b, procentuální výpočty vlastní). Ke konci uvedeného roku tedy 40 % registrovaných subjektů prokazatelně tvořily subjekty s méně než 250 zaměstnanci (dále však 58,75 % tvořily subjekty s neuvedenou velikostní kategorií). Rovněž zde je nutné neopomenout, že počet zaměstnanců je pouze jedním z kritérií definujících malé a střední podniky. Vzhledem k tomu, že počet zaměstnanců je však kritériem pevně stanoveným a nezbytným pro zařazení do dané velikostní kategorie, lze uvážit, že mnohé ze zmíněných subjektů jistě mohou být malými a středními podnikateli, splňují-li současně alespoň jedno další stanovené kritérium (finanční stropy pro dané velikostní kategorie).

Zaměřme nyní pozornost přímo na malé a střední podniky a statistické údaje, které je v České republice popisují. Již tradičně se malé a střední podniky více podílejí na přímém dovozu, než na přímém vývozu, jak je tomu u podniků velkých. Na dovozu se pak podílejí o něco menší měrou než velké podniky, s výjimkou roku 2013, kdy dovoz realizovaný malými a středními podniky převýšil dovoz uskutečněný velkými podniky (blíže viz Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2015, s. 11).

Následující tabulky obsahují hodnoty stěžejních ekonomických ukazatelů, jichž dosahovaly malé a střední podniky v České republice v roce 2015. Nejprve je vymezen počet ekonomicky aktivních MSP, při zohlednění jejich působení v jednotlivých, pro Českou republiku významných, sekcích klasifikace CZ-NACE, jimiž jsou průmysl (kumulující sekce B, C, D a E), stavebnictví (tvořené sekcí F), obchod (sekce G) a tržní služby (sekce L a S). Dále je uvedeno, jaký počet zaměstnanců byl zaměstnán malými a středními podniky podnikajícími v jednotlivých sekcích CZ-NACE, jaké výkony dosahovaly MSP v uvedených sekcích a také jaké výše dosahovala v těchto sekcích přidaná hodnota vytvořená MSP. Následně je vytvořen přehled o mzdách, a to nejprve o souhrnném objemu mezd vyplacených malými a středními podniky podnikajícími v jednotlivých sektorech CZ-NACE, a dále údaj o průměrné mzdě v MSP daného sektoru. Jako poslední je přehled výše investic realizovaných MSP, kdy jsou uvažovány investice přímé a nepřímé, avšak bez pozemků. Také zde je zachováno členění dle uvedených sektorů. Tabulky jsou zpracovány na podkladě dat uváděných Ministerstvem

průmyslu a obchodu (2015, s. 12 - 14), která, jak je vymezeno v metodice citovaného pramenu, pocházejí z Českého statistického úřadu.

Tabulka 2: Počet ekonomicky aktivních MSP dle секcí CZ-NACE v roce 2015

| Sektor CZ-NACE | Počet MSP |
|---------------------------|-----------|
| Průmysl (sekce B+C+D+E) | 186 889 |
| Stavebnictví (sekce F) | 170 914 |
| Obchod (sekce G) | 243 707 |
| Tržní služby (sekce L, S) | 373 716 |

Zdroj: vlastní zpracování, údaje Ministerstvo průmyslu a obchodu (2015, s. 12 - 14)

Nejvíce jsou mezi ekonomicky aktivními MSP zastoupeny tržní služby (což je znakem rozvinuté ekonomiky), počet subjektů dosahuje téměř 40 % ze všech zde uvedených sektorů. Následuje obchod, kde počet ekonomicky aktivních subjektů dosahuje 25 % z uvedeného celku. Přestože počet ekonomicky aktivních MSP v průmyslu dosahuje druhé nejnižší hodnoty, téměř ve všech ekonomických ukazatelích uvedených níže dosahuje nejlepších výsledků ze všech zmíněných sektorů. Z uvedených sektorů CZ-NACE má nejnižší počet ekonomicky aktivních MSP stavebnictví.

Tabulka 3: Počet zaměstnanců v MSP dle секcí CZ-NACE v roce 2015

| Sektor CZ-NACE | Počet zaměstnanců |
|---------------------------|-------------------|
| Průmysl (sekce B+C+D+E) | 589 000 |
| Stavebnictví (sekce F) | 177 000 |
| Obchod (sekce G) | 344 000 |
| Tržní služby (sekce L, S) | 363 000 |

Zdroj: vlastní zpracování, údaje Ministerstvo průmyslu a obchodu (2015, s. 12 - 14)

Průmysl významně vede v objemu zaměstnaných osob nad ostatními sektory. V roce 2015 zaměstnávaly MSP v tomto sektoru téměř o čtvrt milionu osob více, než MSP působící v sektoru obchodu a podobně je tomu u služeb. V Tabulce 2 uvedený počet ekonomicky aktivních MSP působících v roce 2015 v průmyslu dosahoval jedné z nejnižší hodnoty, přesto v uvedeném roce tyto podniky zaměstnávaly jednoznačně nejvyšší objem zaměstnanců. U podniků působících v sekci průmyslu průměrně vychází 3,15 zaměstnanec na 1 podnik. Výrazně nižší je v porovnání počet osob zaměstnaných v sektoru stavebnictví, zde průměrně vychází dokonce pouze 0,97 zaměstnanec na 1 ekonomicky aktivní podnik, což lze vysvětlit jedine vyšším počtem podnikatelů bez zaměstnanců.

Tabulka 4: Výkony MSP dle sekcí CZ-NACE v roce 2015

| Sektor CZ-NACE | Výkony (mil. Kč) |
|---------------------------|------------------|
| Průmysl (sekce B+C+D+E) | 1 685 783 |
| Stavebnictví (sekce F) | 541 282 |
| Obchod (sekce G) | 615 199 |
| Tržní služby (sekce L, S) | 887 322 |

Zdroj: vlastní zpracování, údaje Ministerstvo průmyslu a obchodu (2015, s. 12 - 14)

Nejvyšších výkonů dosáhly MSP v průmyslu, což je odůvodnitelné vzhledem k charakteru sektoru. Na této skutečnosti se mohou podílet zejména změny stavu zásob nedokončené výroby a hotových výrobků. Tato hodnota je téměř dvojnásobná než hodnota výkonů dosahovaných MSP v tržních službách.

Tabulka 5: Přidaná hodnota vytvořená MSP dle sekcí CZ-NACE v roce 2015

| Sektor CZ-NACE | Přidaná hodnota (mil. Kč) |
|---------------------------|---------------------------|
| Průmysl (sekce B+C+D+E) | 468 132 |
| Stavebnictví (sekce F) | 136 653 |
| Obchod (sekce G) | 286 725 |
| Tržní služby (sekce L, S) | 381 489 |

Zdroj: vlastní zpracování, údaje Ministerstvo průmyslu a obchodu (2015, s. 12 - 14)

Nejvýraznějších hodnot dosahovala přidaná hodnota v sektoru průmyslu. Je to dáno zejména tím, že průmysl je výrazně technologicky vybaven a podílí se na produkci takovými podoblastmi, jakými jsou automobilní průmysl, elektrotechnika, strojírenství, výroba plastových hmot aj.. Oproti tomu přidaná hodnota vytvořená MSP ve stavebnictví je odrazem dlouhodobého trendu přidané hodnoty v tomto sektoru, kdy (hrubá) přidaná hodnota českého stavebnictví je jednou z nejnižších mezi státy EU.

Tabulka 6: Mzdy (bez OON) v MSP dle sekcí CZ-NACE v roce 2015

| Sektor CZ-NACE | Mzdy (mil. Kč) |
|---------------------------|----------------|
| Průmysl (sekce B+C+D+E) | 162 780 |
| Stavebnictví (sekce F) | 44 386 |
| Obchod (sekce G) | 96 918 |
| Tržní služby (sekce L, S) | 98 664 |

Zdroj: vlastní zpracování, údaje Ministerstvo průmyslu a obchodu (2015, s. 12 - 14)

Tabulka 7: Průměrná měsíční mzda v MSP dle sekcí CZ-NACE v roce 2015

| Sektor CZ-NACE | Průměrná měsíční mzda |
|---------------------------|-----------------------|
| Průmysl (sekce B+C+D+E) | 23 031 |
| Stavebnictví (sekce F) | 20 897 |
| Obchod (sekce G) | 23 748 |
| Tržní služby (sekce L, S) | 22 650 |

Zdroj: vlastní zpracování, údaje Ministerstvo průmyslu a obchodu (2015, s. 12 - 14)

Vyplacené mzdy (bez ostatních osobních nákladů) jsou nejvyšší v sektoru průmyslu, jak je z Tabulky 6 patrné, jsou více než 3,5 krát vyšší než nejnižší objem mezd vyplacených v sektoru stavebnictví. Nejvyšší průměrná měsíční mzda je nejvyšší v obchodu, avšak těsně za ní je průměrná měsíční mzda v průmyslu. Nejnižší průměrná mzda se nachází v sektoru stavebnictví.

Tabulka 8: Celkové investice³ v MSP dle sekcí CZ-NACE v roce 2015

| Sektor CZ-NACE | Investice (mil. Kč) |
|---------------------------|---------------------|
| Průmysl (sekce B+C+D+E) | 108 315 |
| Stavebnictví (sekce F) | 28 741 |
| Obchod (sekce G) | 53 152 |
| Tržní služby (sekce L, S) | 121 174 |

Zdroj: vlastní zpracování, data Ministerstvo průmyslu a obchodu (2015, s. 12 - 14)

Souhrnem z uvedených tabulek vyplývá výsadní postavení malých a středních podniků podnikajících v oblasti průmyslu, neboť tyto v roce 2015 dosahovaly nejlepších výsledků ve většině sledovaných ekonomických ukazatelů. Podstatně horšího postavení ve sledovaných oblastech dosahovaly malé a střední podniky ve stavebnictví. Ani jedna skutečnost však nemusí nutně vyplývat z charakteru těchto podniků, ale může být determinována celkovou situací v daném odvětví.

Závěrem zmiňme ještě výsledky průzkumů, zjišťujících názory a přístupy respondentů z řad malých a středních podniků působících v České republice k různým otázkám s malým a středním podnikáním souvisejícím. Například Damborský a Wokoun (2010) provedli mezi roky 2007 a 2008 na vzorku 283 firem zajímavé empirické šetření v oblasti lokalizačních faktorů malého a středního podnikání v podmínkách ekonomiky České republiky, v rámci kterého respondenti z řad malých a středních podnikatelů uváděli, které lokalizační faktory považují za významné.

³ investice = hmotné i nehmotné, bez pozemků

Významným byl respondenty sledán zejména hospodářský růst regionu (35,7 %), respondenti působící v terciárním sektoru jej považovali za významný dokonce v 50 %. Kopírování konkurence jako další lokalizační faktor byl celkově jako významný uveden ve 23 %, pro podnikatele působící pouze v primárním sektoru pak ve 30,8 %. Dostupnost komplementárních služeb (služby finančních institucí, obchodních center aj.) uvedlo jako významný 41,3 % respondentů, údaj byl nejnižší u podnikatelů primárního sektoru (23,1 %), nejvyšší u podnikatelů terciárního sektoru (52,2 %). Oproti tomu možnost spolupráce s konkurencí a získání informací od konkurence jako další v průzkumu sledovaný lokalizační faktor byl významný pouze pro 12,4 %, což podle autorů „snižuje potenciál tvorby klastrů na základě poptávky nemotivované veřejným sektorem“ (Damborský a Wokoun, 2010, s. 40).

Přístupy drobných podnikatelů k podnikání v Jihočeském kraji, zjišťované na vzorku 70 respondentů – podnikatelů, z nichž 30 nemělo žádného zaměstnance a 40 mělo 1 - 9 zaměstnanců, pak autorka publikovala ve spoluautorství (Bednářová a Attlová, 2013). Zjištěno bylo mj. to, že tito drobní podnikatelé nejčastěji pro zahájení své podnikatelské činnosti využívali vlastní kapitál (podnikatelé bez zaměstnanců v 66,7 % a podnikatelé s 1 – 9 zaměstnanci v 67,5 % případů). Respondenti pak dále uváděli, zda a případně jaké překážky měli při zahájení podnikání. Žádné překážky uvedlo 40 % podnikatelů bez zaměstnanců a 35 % podnikatelů s 1 – 9 zaměstnanci, což byla zároveň v obou případech nejčtenější odpověď. Při existenci překážek pak drobní podnikatelé nejčastěji uváděli administrativu a legislativu, finanční a personální překážky, ale také získání zákazníků. Přitom 66,7 % podnikatelů bez zaměstnanců a 72,5 % podnikatelů s 1 – 9 zaměstnanci uvedlo, že by po zkušenostech, které mají s podnikáním, znovu začali podnikat (dle Bednářová a Attlová, 2013). Tento závěr indikuje, že zkušenosti s podnikáním v České republice nemají podnikatelé většinou natolik špatné, aby záporné převýšily klady, a že tedy i přes často zmiňovaná negativa přináší podnikatelská činnost podnikatelům stále dostatečné uspokojení.

2.7.5 MSP v Jihočeském kraji

Přestože informace o provedených průzkumech v oblasti malého a středního podnikání jsou zmiňovány průběžně v tematicky adekvátních kapitolách, na tomto místě by bylo vhodné uvést vybrané statistické ukazatele charakterizující MSP působící přímo v Jihočeském kraji. Bohužel statistika na regionální úrovni není v oblasti malého a

středního podnikání detailně vedena, jak je tomu na úrovni celorepublikové. Přesto zde musí být zmíněny obecné hospodářské a makroekonomické charakteristiky daného regionu, neboť ten vzhledem ke své specifitě může ovlivňovat oblast podnikání, nejen malého a středního.

Jihočeský kraj je podle Ministerstva průmyslu a obchodu dlouhodobě jedním z nejméně průmyslových regionů České republiky, s převažujícím průmyslem zpracovatelským; má však podle tohoto pramenu rostoucí inovační potenciál a poměrně významné zastoupení veřejných vědecko-výzkumných kapacit (Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2015). Počet ekonomických subjektů byl podle Českého statistického úřadu (2017a) k 31. 3. 2017 roven výši 163 859 subjektů. Regionální HDP se pak v roce 2015 rovnalo hodnotě 230 508 (Český statistický úřad, 2017a).

Nezaměstnanost je v Jihočeském kraji v porovnání s ostatními regiony spíše nižší. V roce 2015 byl podíl nezaměstnaných osob v tomto kraji ve výši 5,2 %, tedy o něco nižší než byl podíl nezaměstnaných osob v celorepublikovém vyjádření (6,2 %). Srovnatelný byl Jihočeský kraj v tomto ohledu s krajem Pardubickým (rovněž 5,2 %) a krajem Královéhradeckým s hodnotou 5,3 %. V roce 2016 byla nezaměstnanost v Jihočeském kraji nižší (4,4 %), v souladu s poklesem nezaměstnanosti v celorepublikovém rozměru, kdy roční průměr byl 5,6 % (data Integrovaný portál Ministerstva práce a sociálních věcí, 2017).

Převažující činnosti dle sekcí CZ-NACE registrovaných subjektů (nejedná se o MSP) v roce 2015 jsou uvedeny v Tabulce 9 a Tabulce 10, sestupně dle četnosti zastoupení jednotlivými subjekty. Tabulka 9 přináší přehled o četnosti subjektů v celorepublikovém měřítku, Tabulka 10 přehled o subjektech Jihočeského kraje.

Sestupnost zachovaná v obou tabulkách umožňuje vzájemné porovnání. V jihočeském kraji jsou relativně méně zastoupeny subjekty sekce L – činnosti v oblasti nemovitostí, a také sekce M – profesní, vědecké, technické činnosti, než je tomu v celorepublikovém měřítku. Relativně více pak je v Jihočeském kraji zastoupeno stavebnictví (sekce F) a také zemědělství, lesnictví a rybářství (sekce A). Zdůrazňuji, že se ani v jednom případě nejedná o malé a střední podniky, je však nutné tento přehled uvést, aby umožňoval porovnání s činností podniků analyzovaných v praktické části disertační práce.

Tabulka 9: Převažující činnost dle sekcí CZ-NACE k 31. 12. 2015 – Česká republika

| Sekce CZ-NACE | Počet subjektů |
|--|----------------|
| Velkoobchod a maloobchod; opravy a údržba motorových vozidel (sekce G) | 627 015 |
| Profesní, vědecké, technické činnosti (sekce M) | 341 939 |
| Průmysl celkem (sekce B+C+D+E) | 325 855 |
| Stavebnictví (sekce F) | 317 428 |
| Ostatní (sekce H, J, N, O, P, Q) | 266 039 |
| Činnosti v oblasti nemovitostí (sekce L) | 125 056 |
| Ubytování, stravování a pohostinství (sekce I) | 142 623 |
| Zemědělství, lesnictví a rybnářství (sekce A) | 118 985 |
| Peněžnictví a pojišťovnictví (sekce K) | 102 260 |
| Kulturní, zábavní a rekreační činnosti (sekce R) | 65 531 |

Zdroj: vlastní zpracování, údaje Český statistický úřad (2017b)

Tabulka 10: Převažující činnost dle sekcí CZ-NACE k 31. 12. 2015 – Jihočeský kraj

| Sekce CZ-NACE | Počet subjektů |
|--|----------------|
| Velkoobchod a maloobchod; opravy a údržba motorových vozidel (sekce G) | 29 915 |
| Stavebnictví (sekce F) | 20 893 |
| Průmysl celkem (sekce B+C+D+E) | 18 744 |
| Profesní, vědecké, technické činnosti (sekce M) | 17 804 |
| Ostatní (sekce H, J, N, O, P, Q) | 14 325 |
| Zemědělství, lesnictví a rybnářství (sekce A) | 11 312 |
| Ubytování, stravování a pohostinství (sekce I) | 11 308 |
| Peněžnictví a pojišťovnictví (sekce K) | 7 728 |
| Činnosti v oblasti nemovitostí (sekce L) | 7 471 |
| Kulturní, zábavní a rekreační činnosti (sekce R) | 4 225 |

Zdroj: vlastní zpracování, údaje Český statistický úřad (2017b)

Registrované subjekty vymezené velikostními kategoriemi podle počtu zaměstnanců v celorepublikovém vyjádření již jsou uvedeny v předchozím oddílu 2.7.4 na str. 87 - 88), proto zde nyní pouze přehled zastoupení těchto kategorií subjekty v Jihočeském kraji (viz Tabulka 11).

Tabulka 11: Velikostní kategorie subjektů v Jihočeském kraji k 31. 12. 2015

| Počet zaměstnanců | Počet subjektů |
|-------------------|----------------|
| Neuvedeno | 93 831 |
| Bez zaměstnanců | 53 155 |
| 1 – 9 | 12 102 |
| 10 – 49 | 2 290 |
| 50 – 249 | 612 |
| 250 – 499 | 65 |
| 500 a více | 51 |

Zdroj: vlastní zpracování, údaje Český statistický úřad (2017b)

Jejich pořadí je v tomto kraji shodné s celorepublikovým. Pomineme-li kategorii nejpočetnější, která je ovšem tvořena subjekty s neuvedeným počtem zaměstnanců, je patrné, že jednoznačně nejčetnější jsou subjekty bez zaměstnanců, tedy samozaměstnavatelé, a poté subjekty s 1 – 9 zaměstnanci. Pouze podle kritéria počtu zaměstnanců by se tedy jednalo o drobné podnikatele (mikropodniky). Zastoupení registrovaných subjektů v Jihočeském kraji podle právní formy je pak uvedené v Tabulce 12, lze jej rovněž porovnat s celorepublikovým (viz oddíl 2.7.4, str. 87).

Tabulka 12: Počet registrovaných subjektů v Jihočeském kraji k 31. 12. 2015

| Právní forma | Počet registrovaných subjektů |
|--|-------------------------------|
| Soukromí podnikatelé podnikající dle živnost. Zákona | 112 004 |
| Obchodní společnosti | 15 344 |
| Společnosti s ručením omezeným | 14 176 |
| Soukromí podnikatelé podnikající dle jiných zákonů | 12 166 |
| Spolky | 5 946 |
| Zemědělství podnikatelé – fyzické osoby | 4 688 |
| Společenství vlastníků jednotek | 4 110 |
| Pobočné spolky | 2 413 |
| Zahraniční fyzické osoby | 1 473 |
| Akciové společnosti | 752 |
| Družstva | 635 |
| Příspěvkové organizace | 627 |

Zdroj: vlastní zpracování, údaje Český statistický úřad (2017b)

3. Praktická část – cíle disertační práce

Hlavním cílem předkládané disertační práce je na základě výsledku analýzy jednotlivých výzkumných otázek zjistit a následně zdokumentovat stav vybraných oblastí souvisejících s rozvojem lidských zdrojů, které mohou představovat významné bariéry tohoto procesu, a jejichž vhodná úprava ve strategii malých a středních podnikatelů by mohla přispět k efektivnějšímu řízení rozvoje lidských zdrojů. Těmito oblastmi jsou motivace zaměstnanců, fluktuace zaměstnanců, zaměstnanecká spokojenost a diskriminace v oblasti práce a zaměstnávání, se zaměřením na oblast malého a středního podnikání, speciálně pak na malé a střední podnikatele působící v Jihočeském kraji.

Tento cíl sestává s následujícími dílčími cíli:

1. Zjistit, zda, a popřípadě jaké, zaměstnanecké výhody nabízejí malí a střední podnikatelé svým zaměstnancům v analyzovaných podnicích daného výzkumného vzorku.

2. Zjistit, zda se skladba zaměstnaneckých výhod (benefitů), poskytovaných zaměstnavateli v analyzovaných podnicích daného výzkumného vzorku odlišuje od zaměstnaneckých benefitů poskytovaných zaměstnavateli obecně, a případně, zda se vzájemně odlišuje skladba nabízených benefitů v mikropodnicích, podnicích malých a podnicích středních.

3. Zjistit, zda manažeři z řad malých a středních podnikatelů sledují ve svých podnicích míru fluktuace a pokud ano, vypočítat výši míry fluktuace, včetně fluktuace dobrovolné.

4. Na podkladě subjektivního hodnocení manažerů MSP zjistit, zda je pro tyto manažery důležitá oblast spokojenosti zaměstnanců, případně nakolik v porovnání s ostatními specifikovanými oblastmi řízení lidských zdrojů, a zda ve své manažerské praxi uplatňují strategické aspekty v oblasti řízení zaměstnanecké spokojenosti.

5. Pracovní inzerci, zveřejněnou prostřednictvím krajské pobočky Úřadu práce České republiky pro oblast České Budějovice v náhodně zvoleném období, podrobit zkoumání z hlediska výskytu pracovních inzerátů diskriminačních z důvodu věku, pohlaví, rodinného stavu, státní příslušnosti a národnosti, zjištěný výskyt porovnat s výzkumem Veřejného ochránce práv (Výzkum veřejného ochránce práv – projevy diskriminace

v pracovní inzerci, 2011) a následně stanovit, zda se na zveřejňování diskriminační pracovní inzerce v uvedeném období v analyzovaném souboru pracovní inzerce podíleli malí a střední podnikatelé.

6. Na základě výsledků provedené výzkumné činnosti formulovat doporučení pro předmětné oblasti rozvoje lidských zdrojů, z nichž některé by mohly být přínosné při zakomponování do strategie v řízení lidských zdrojů.

4. Praktická část - metodologie a metodika

V této části předkládané disertační práce je nejprve představena vědně-filosofická a metodologická báze, z níž bylo vycházeno při řešení výzkumných témat a výzkumných otázek v praktické části práce. V této pasáži jsou zmíněna základní hlediska, z nichž se odvíjejí použité metodologické postupy a výzkumné logiky. S ohledem na zaměření této disertační práce není možné se značně obsáhlé materií spadající do oblastí filosofie vědy a metodologie vědy věnovat v plném rozsahu; smyslem pasáže je tedy zmínit základní premisy, z nichž se posléze odvíjí metodický postup. V souladu s principem postupování od obecného ke speciálnímu (konkrétnímu) je pozornost nejprve věnována obecné metodologii vědy, následně pak metodologii vědy v ekonomii.

Po uvedení výchozí výzkumné metodologie kapitola obsahuje postup řešení výzkumného problému této disertační práce. Oddíl zahrnuje nejprve operacionalizaci stěžejních pojmů stanovené výzkumné oblasti, která slouží k vymezení obsahu zkoumaných proměnných. Tato pasáž tak částečně navazuje na kapitolu 2. Literární rešerše, ve které jsou základní pojmy definovány v širokém rozsahu na základě odborné literatury; nyní zde však bude explicitně uvedeno, s jakou definicí, příp. s jakým významem daného pojmu či způsobem výpočtu daných proměnných bude pracováno v praktické části této disertační práce.

Dále jsou zde charakterizovány v práci použité metody vědeckého zkoumání a metodologické nástroje, které byly uplatněny při řešení výzkumných témat a výzkumných otázek, tedy nástroje použité k dosažení stanovených cílů této disertační práce. Následně jsou uvedena zvolená výzkumná témata a výzkumné otázky, a rovněž jsou specifikovány metodické postupy řešení jednotlivých výzkumných témat a z nich odvozených výzkumných otázek.

4.1 Vědně-filosofická a metodologická báze disertační práce

4.1.1 Obecná metodologie vědy

Tato disertační práce vychází se soudobé metodologie vědy, která do značné míry reflektuje kritický racionalismus, aniž by však jeho závěry přeceňovala, a současně opomíjela jiné filosofické směry. Kritický racionalismus ze své podstaty akcentuje význam racionality, ale současně respektuje tezi postulující, že možnosti a schopnosti lidského chápání a poznávání jsou omezené, čímž je člověk determinován k chybování.

Poznání pravdy tak podle této logiky není přímo dosažitelné, lze se mu pouze přiblížit, a to tím, že člověk objevuje a odstraňuje omyly a chyby. Kritický racionalismus se tak odlišuje od scientismu⁴, tedy představy o neomylnosti vědy.

Přestože se kritický racionalismus z filosofického hlediska řadí k postpozitivismu, tedy filosofickému směru 20. století, obdobné myšlenky lze nalézt už u Reného Descarta (1596 – 1650), který tvrdil, že „*pro správné filosofování ... musíme největší pozornost věnovat tomu, abychom jako pravdivé nepřipustili nic, co nemůžeme jako pravdivé prokázat. Musíme proto přijmout metodu pochybování, abychom dospěli k tvrzením, která nemohou být rozumně zpochybněna*“ (Descartes in Scruton, 2005, s. 38). Nutno zde podotknout, že pojem „filosofování“ používal již Aristoteles a podle Novotného a Svobodové (2014, s. 10) jím mínil „*každou snahu o poznání přesahující čistě praktický zájem*“. Odkaz na zmíněný přístup lze nalézt rovněž v současné filosofii a metodologii vědy, ač doznal jisté úrovně rozpracování během vývoje této disciplíny. Rozdíl spočívá zejména v tom, že podle Descartova racionalismu „*metodou pochybování dospějeme k poznatkům nepochybným*“, zatímco filosof a teoretik vědy 20. století K. R. Popper „*tvrdí, že všechny myšlenky je nutno vystavovat kritice*“ (Fajkus, 2005, s. 83). Zde lze spatřovat stěžejní rozdíl mezi Descartovým racionalismem a kritickým racionalismem formulovaným Popperem.

Přestože jsou zde akcentovány jisté rozdíly, je nutné poukázat na skutečnost, že myšlenka racionalismu jako stěžejního přístupu k oblasti vědy nebyla od doby, kdy se začaly formovat základy novověké vědy (17. a 18. století) až dosud nikdy zcela opuštěna, byť se filosofické názory na poznatelnost pravdy a světa během vývoje značně různily. V této souvislosti by jako příklad bylo možné zmínit např. teoretický nihilismus, který označuje nalezení pravdivého poznání a pravdy za zcela nemožné, a dialektický materialismus (jako součást marxismu), který naopak tvrdí, že svět je poznatelný absolutně a je pouze otázkou času, kdy bude tato poznatelnost uskutečněna.

Racionalita a kritický přístup však tvoří pilíře vědy i v současné době. Podle Hubíka (1999, s. 197) je kritika „*typickým kognitivním nástrojem moderní metodologie*“ a podle autorů Novotného a Svobodové (2014, s. 24) je odlišujícím rozdílem mezi vědou a „*nevědou*“ právě skutečnost, že „*vědecká teorie je podrobována kritice a testům*“.

⁴ Pojmu je též užíváno pro označování používání vědeckých metod vlastních přírodním vědám v oblasti věd společenských; ke scientismu blíže viz Hayek (1995).

Významný metodologický nástroj pak představuje vědecká hypotéza. Podle Hubíka (2006, s. 5) je hypotéza produktem „*racionalního myšlení*“. Z logického hlediska je hypotéza výrokem vyjadřujícím vztah mezi dvěma, ale též více jevy; vyjadřuje tak určitou kauzalitu. Tato kauzalita je přitom vyjádřena způsobem, který umožňuje testování hypotézy. Při konstruování hypotéz ve formě výroků by hypotéza „*neměla být formulována v negativní podobě*“ (Hubík, 2006, s. 23).

4.1.2 Metodologie vědy v ekonomii

Nyní již k metodologii ekonomie, neboť se jedná o příslušnou metodologii oboru. Ekonomie je v současnosti stále považována za vědu společenskou. Podle definice uvedené v učebnici ekonomie autorů Samuelsona a Nordhause „*ekonomie zkoumá, jak různé společnosti užívají vzácné zdroje k výrobě užitečných komodit*“ (Samuelson a Nordhaus, 1991, s. 5). Lidé, kteří jsou objekty výzkumu sociálních věd, svým rozhodováním a chováním spoluutvářejí svět, který věda zkoumá. Václav Klaus dokonce napsal, že „*ekonomie je vědou o člověku, snaží se pochopit a popsat, jak se lidé chovají a proč se tak chovají*“ (Klaus, 2016). Neoklasická ekonomická teorie vnímá aktéra ekonomického života jako racionálně jednajícího jedince (*Homo economicus*), který je zaměřen na to, aby maximalizoval svůj užitek. Zásadní jsou v této souvislosti příspěvky G. S. Beckera na téma lidského kapitálu. Becker totiž podle Loužka (2014, s. 863) „*rozšířil ekonomický přístup i na témata původně sociologická, politologická či právní*“.

Ekonomie je pak metodologicky pozitivně a normativně vymezena. Podle Hamerníkové, Maaytové a kol. (2010, s. 25) dává pozitivní ekonomie „*přednost indukci*“, zatímco normativní ekonomie „*uplatňuje spíše metodu dedukce a usiluje o vypracování axiomatického systému*“, tedy systému „*založeného na nesporných východiscích*“.

Spory ohledně uplatňování hypoteticko-deduktivní a na druhé straně induktivní metody v metodologii ekonomie jsou přitom známy již v samotné historii ekonomického myšlení. Protikladné názory vyjádřily např. na straně jedné německá historická škola 19. století, která se zařadila ke kritikům deduktivní metody a neuznávala existenci ekonomických zákonů jakožto obecně platných, ale obhajovala induktivní metodu jako zdroj poznání v oblasti ekonomie. Na straně druhé stála rakouská škola, rovněž vzniklá v 19. století, která oproti tomu obhajovala uplatňování

deduktivní logiky a stavěla se odmítavě k uplatňování empirických metod v oblasti ekonomie. Odlišné přístupy představitelů těchto dvou odlišných názorových proudů vešly ve známost jako v tzv. spor o metodu (*Methodenstreit*), resp. dva spory o metodu.

První z nich se týkal již zmíněného postoje k používání deduktivní či induktivní metody, přičemž deduktivní metoda byla konečně uznána za relevantní. Druhý spor se týkal právě rozdílnosti v uplatňování pozitivního a normativního přístupu v ekonomii u představitelů mladší rakouské školy. Tento spor je postaven na otázce, zda je adekvátní používání hodnotících soudů v ekonomii či nikoliv. Zatímco pro zastánce pozitivního přístupu (z již zmíněné rakouské školy se jednalo např. o Adolfa Wagnera) bylo (a stále je) používání etických a hodnotících soudů v ekonomii nepřijatelné, přičemž staví na pokud možno co nejobektivnějším zaznamenání reality, zastánci normativního přístupu považují začlenění etiky a zmíněných hodnotících soudů za nezbytné (normativní přístup v rámci rakouské školy prosazoval např. Max Weber).

K této problematice s odstupem času přispěl představitel chicagské školy, pozdější laureát Nobelovy ceny za ekonomii Milton Friedman ve svém příspěvku Metodologie pozitivní ekonomie (1997). Zmíněné dílo vyšlo jako součást souboru Friedmanových příspěvků k metodologii ekonomie s názvem Eseje o pozitivní ekonomii, vydané v roce 1953. Podle Loužka (2012) měl Friedman k rakouské škole „v *misesovském a hayekovském pojetí ... spíše kritický odstup*“ (jak F. A. von Hayek tak Ludwig von Mises se řadili již k mladší rakouské, resp. neorakouské škole). Friedman se také vyjádřil k instrumentalitě vědeckých teorií. Podle Václava Klause se jednalo o zásadní přínos: „*Friedman revolučně promluvil o instrumentalitě předpokladů, že předpoklady nemusejí být realistické, ale že musejí být instrumentální*“ (Klaus, 2012). Tento Friedmanův pohled zmiňují také Daňhel a Ducháčková (2012, s. 10): „*předpoklady ekonomické teorie nemusejí být reálné, či správné, pokud jsme ovšem na základě této teorie schopni činit efektivní a správné predikce*“. Ve své Metodologii pozitivní ekonomie Friedman akcentuje právě přístup založení ekonomické vědy na pozitivismu a odklon od normativních soudů.

Tradiční dichotomie metodologie na pozitivní a normativní je v ekonomii rozlišována rovněž v současnosti. Pro příklad by bylo možné uvést oblasti behaviorální ekonomie, ohledně nichž Špecián (2012, s. 405) uvádí, že „*popisují jednání z pozitivní stránky*“, zatímco např. teorie racionální volby je postavena na normativních principech.

Podle názoru autorů Daňhela a Ducháčkové (2010, s. 605) problémy ekonomické vědy „významně pramení ... také ze zatím stále otevřených otázek obecné metodologie věd, která pak nemůže ekonomické teorii poskytnout potřebnou oporu“. Je tak otázkou, jakým směrem se metodologie ekonomie bude dále ubírat.

Americký ekonom Richard H. Thaler učinil ve své práci (Thaler, 2000) šest předpovědí ohledně toho, jak se bude ekonomie v budoucnosti vyvíjet. Thaler přitom nejprve poukázal mj. na charakter ekonomie v první polovině 20. století, tedy před matematickou revolucí, kdy ekonomie byla mnohem více sociální vědou. Vyjádřil se také k existenci „hyperracionálních“ agentů v ekonomických teoriích, pracujících s konceptem *Homo economicus*, a předpověděl, že stupeň racionality přisuzovaný agentům bude v budoucnosti záviset na právě studovaném kontextu. Dále předpovídá, že se budou vyvíjet ekonomické modely učení, tím směrem, že bude přisuzována větší váha faktorům prostředí, jakými jsou např. obtížnost daného úkolu a frekvence zpětné vazby při odvozování rychlosti učení. Thaler rovněž předpovídá, že *Homo economicus* nevyumizí z ekonomického výzkumu, ale že se spektrum ekonomických aktérů stane pestřejší; do ekonomických modelů budou dále zahrnuti „méně než plně racionální agenti“, které Thaler nazývá kvazi-racionálními. Významně dále akcentuje vývoj v tom směru, že ekonomové budou studovat lidské poznávání. Odkazuje také na přínos prospektové teorie (byť zároveň poukazuje na její dosavadní neúplnost) autorů Kahnemana a Tverskyho. Thaler se rovněž vyjádřil k problematice normativních a deskriptivních ekonomických teorií, když předpokládá, že ekonomové budou v budoucnosti rozlišovat mezi normativními a deskriptivními teoriemi, ale také, že budou věnovat větší význam datům (*data-driven theory*). Konečně se Thaler domnívá, že *Homo economicus* se v ekonomických modelech stane emocionálnější, tedy že ekonomové budou věnovat větší pozornost studiu emocí (dle Thaler, 2000).

Vzhledem k charakteru vědy jako takové a poměrně širokému spektru metodologických přístupů je na uvážení výzkumníka, k jaké metodologii, a jakému metodickému postupu se při zkoumání daného výzkumného tématu přikloní. Výzkumný design pak bude formován zvolenou výzkumnou filosofií (viz Saunders, Lewis a Thornhill, 2012, s. 196). Přehled metod vědeckého zkoumání, uplatněných v této disertační práci tak je obsahem následujícího oddílu 4.3, zařazeného po vymezení (operacionalizaci) základních v práci použitých pojmů.

4.2 Operacionalizace základních pojmů

Rozvoj lidských zdrojů – s ohledem na zaměření této disertační práce je pojem chápán v širokém významovém pojetí, nejen ve smyslu oblasti personálního a sociálního rozvoje pracovníků, ale rovněž s ohledem na perspektivy celospolečenské, přičemž uplatňováno je jak pojetí kvantitativní, tak kvalitativní. Rozvoj je zde chápán zejména v souvislostech s fluktuací, motivací, spokojeností a stabilizací zaměstnanců; za stěžejní v souvislosti s rozvojem lidských zdrojů je pak považována problematika diskriminace, která je vnímána jako bariéra ztěžující rozvoj lidských zdrojů na všech úrovních.

Strategie – strategií se rozumí dokument dlouhodobého časového horizontu stanovující základní cíle a postupy směřování v dané oblasti. Vedle stanovených cílů obsahuje také způsoby a metody vedoucí k jejich naplnění. Pod pojmem strategie se v této disertační práci rozumí zejména personální strategie, která se zabývá stanovením a pokrytím potřeby pracovníků v podniku a jejich efektivním řízením.

Malé a střední podniky – pro účely této práce bylo vycházeno z definice uvedené v *Doporučení Komise ze dne 6. května 2003 týkající se definice mikropodniků, malých a středních podniků, 2003/361/ES* (Commission Recommendation of 6 May concerning the definition of micro, small and medium-sized enterprises, 2003. 2003/361/EC). Rozhodujícími kritérii stanovenými touto definicí jsou počet zaměstnanců, výše ročního obrátu a výše celkové roční bilanční sumy při zohlednění ovládnutí. Při klasifikaci malých a středních podniků pro účely této disertační práce bylo abstrahováno od kritéria ovládnutí (propojenosti osob); za podnikatele byly považovány všechny obchodní korporace a podnikající fyzické osoby, vyskytující se v analyzovaném souboru. Podmínka splnění kritérií byla u výzkumného vzorku č. 2 zjišťována u let 2015 a 2016, která bezprostředně souvisí s obdobím zveřejnění zkoumané pracovní inzerce, u výzkumného vzorku č. 1 byly posuzovány roky 2010, 2011 a 2012. V této disertační práci je také používáno pojmu „malé a střední podniky“ při plném vědomí jeho současné nesprávnosti; je tak však činěno z toho důvodu, že ke změně pojmosloví, způsobené rekodifikací soukromého práva v České republice, došlo v průběhu zpracovávání dílčích částí práce a pojem je stále frekventovaně užíván v odborné literatuře, a to nejen v pramenech publikovaných před touto změnou.

4.3 Přehled použitých metod vědeckého zkoumání

V této části práce je uveden výčet základních metod vědeckého zkoumání, které byly využity při řešení výzkumného úkolu. Kromě uvedeného byly uplatněny ještě metody další, ty jsou však vždy uvedeny v metodickém postupu řešení příslušného výzkumného tématu.

Smíšený výzkum - tento typ výzkumu kombinuje jak podstatu výzkumu kvantitativního, tak kvalitativního. Tento přístup není považován za kontradiktorní, ale naopak je považován za komplexní přístup umožňující kombinovat jak oba výše zmíněné typy výzkumů, tak také použití dedukce i indukce v rámci řešení jednoho výzkumného tématu. Díky svému charakteru je často používán při výzkumu v oblasti sociálních věd, a proto byl uplatněn též při řešení výzkumného tématu této disertační práce.

- **Kvantitativní výzkum** – je výzkum využívající kvantitativní metody, zejména vyhodnocování empiricky získaných dat a jejich statistické zpracování. Tento typ výzkumu je obecně spojován s pozitivismem a obvykle je rovněž spojován s deduktivním přístupem (viz Saunders, Lewis a Thornhill, 2012, s. 162).
- **Kvalitativní výzkum** - usiluje o hlubší porozumění zkoumané problematiky, neboť umožňuje zachytit vzájemné souvislosti mezi zkoumanými jevy. Podle Hendla (2012, s. 50) kvalitativní výzkum „*umožňuje studovat procesy*“, ale také u něho platí, že „*je obtížnější testovat hypotézy a teorie*“. Cílem kvalitativního výzkumu je „*explorace a popis případů*“ (Hendl, 2012, s. 59).

Dedukce – označuje takový myšlenkový proces, při kterém je postupováno směrem od obecného k jednotlivému. Princip dedukce spočívá podle Hendla (2012, s. 34) v „*logickém odvození závěru z množiny jiných tvrzení, která považujeme za pravdivá*“. V této disertační práci byla dedukce využita v rámci hypoteticko-deduktivní metody při formulování výzkumných otázek na podkladě provedeného literárního přehledu.

Indukce – je metodou přístupu opačného dedukci. Jedná se o zobecňování poznatků na základě získaných dat. Přestože je tradičně spojována s výzkumem kvalitativním, může být podle Saundere, Lewise a Thornhilla (2012, s. 162) v určitém případě začleněna také do výzkumu kvantitativního. S ohledem na možnost chybného úsudku způsobeného neúplnou informací je indukce v této práci využita pouze jako doplňková

metoda; závěry formulované na základě získaných empirických dat jsou striktně zobecňovány pouze do rozsahu daného velikostí zkoumaného vzorku a nečiní si proto ambice formulovat obecné soudy o zkoumané problematice. Induktivní přístup byl v této disertační práci také uplatněn při řešení výzkumné otázky č. 10, kdy byly mj. formulovány skupiny názvů pracovních pozic v ženském rodě.

Analýza – se zabývá dekompozicí, tedy rozkladem celku na dílčí součásti (komponenty), které jsou dále podrobovány zkoumání z hlediska svého fungování a vzájemných vztahů. Je rovněž zásadní použitou metodou v této práci.

Syntéza – představuje postup opačný k analýze. Jedná se tedy o slučování dílčích částí do celku. Jako taková může být, a v této práci je, logickým pokračováním výzkumu po provedení analýzy.

Metoda komparativní – jedná se o vzájemné porovnávání dvou nebo více jevů za účelem identifikace jejich společných či naopak odlišných vlastností. Její podstatou je analytická činnost, proto je často uplatňována v rámci **komparativní analýzy**. Představuje jednu ze stěžejních metod uplatněných v této disertační práci, a to nejen v rámci řešení výzkumných otázek, ale zejména při práci s dosaženými výsledky a formulovanými výstupy. Komparace však byla částečně uplatněna také při práci s odbornými prameny v rámci rešeršní činnosti.

Obsahová analýza – může být jak kvantitativním, tak kvalitativním typem analýzy, přičemž je aplikovatelná na široké spektrum různorodých typů dokumentů. Její podstatou je rozbor určitého dokumentu a jeho obsahových údajů, se zaměřením na vyhledávání určitých znaků, jejich četnost a případné vztahy mezi nimi. V této disertační práci byla použita pro analýzu pracovní inzerce, když byl vyhledáván a posuzován diskriminační charakter zkoumaných inzerátů.

Podstata praktického užití výše uvedených metod vědeckého zkoumání při sepisu teoretické části disertační práce spočívala ve vyhledávání vhodných pramenů, jejich velmi pozorné a soustředěné četbě, analýze, syntéze a komparaci získávaných vědomostí s cílem jejich aplikace na sepis části disertační práce praktické, do níž pak bylo možno formulovat výzkumné otázky, provést detailní analýzy výzkumných vzorků, jejich výstupy vzájemně srovnávat co do jejich shody či naopak odlišností a následně zpracovat výsledky a formulovat výstupy i závěry.

4.4 Volba výzkumných témat a výzkumných otázek

Výzkumnou oblastí této disertační práce je rozvoj lidských zdrojů ve strategii malých a středních podniků. V rámci této oblasti jsou vytýčena výzkumná témata a výzkumné otázky, jež budou vzápětí uvedeny, včetně metodického postupu jejich řešení. V rámci řešení výzkumné oblasti této disertační práce byla zvolena tři výzkumná témata, jimiž jsou motivace zaměstnanců v malých a středních podnicích, fluktuace zaměstnanců a zaměstnanecká spokojenost v malých a středních podnicích (téma obsahuje problematiku spokojenosti zaměstnanců vzhledem k prolínání oblastí) a diskriminace v oblasti práce a zaměstnávání s ohledem na oblast malého a středního podnikání. Na podkladě provedené literární rešerše v teoretické části byly při využití hypoteticko-deduktivní metody v rámci každého z výzkumných témat zformulovány výzkumné otázky, které jsou v následující části práce řešeny výzkumným procesem.

4.4.1 Výzkumné téma č. 1: Motivace zaměstnanců v MSP

V rámci tohoto tématu je pozornost zaměřena zejména na problematiku zaměstnaneckých výhod, zařazovaných do oblasti hmotné motivace zaměstnanců, která má dle poznatků citovaných v části 2. Literární rešerše stěžejní význam jak ve stimulaci zaměstnanců k pracovnímu výkonu, tak v otázce fluktuace, stabilizace a retence zaměstnanců a rovněž zapadá do oblasti sociálního rozvoje lidských zdrojů. V rámci tohoto výzkumného tématu autorka stanovila následující výzkumné otázky, vycházející z uvedených výzkumných předpokladů:

Výzkumná otázka č. 1: Poskytují zaměstnavatelé ve zkoumaných malých a středních podnicích Jihočeského kraje ve sledovaném období svým zaměstnancům zaměstnanecké výhody (benefity)?

Výzkumné předpoklady: Poskytování zaměstnaneckých výhod (benefitů) je v současnosti mezi zaměstnavateli významně rozšířené, některé prameny uvádějí poskytování zaměstnaneckých benefitů až u 99 % respondentů (takto např. Svaz průmyslu a obchodu a ING Pojišťovna, 2013). Rovněž řada prací, využívajících empirická data, se zabývá poskytováním zaměstnaneckých výhod v malých a středních podnicích (nejen) v České republice, např. Antonová a Rylková (2014) či Staňková (2010). Proto lze usuzovat na jejich poskytování rovněž malými a středními podnikateli výzkumného vzorku ve sledovaném období.

Výzkumná otázka č. 2: Pokud zaměstnavatelé ve zkoumaných malých a středních podnicích Jihočeského kraje ve sledovaném období svým zaměstnancům poskytují zaměstnanecké výhody (benefity), jaká je skladba těchto poskytovaných zaměstnaneckých výhod?

Výzkumné předpoklady: Bez ohledu na velikost podniku, konkurenční prostředí klade na všechny subjekty stejné nároky. Lze usuzovat na obdobnou skladbu zaměstnaneckých benefitů u všech podnikatelů, usilujících o dosahování konkurenceschopnosti na pracovním trhu. Jako podklad pro toto tvrzení lze využít také komparaci průzkumu Staňkové (2010), jehož respondenty byli pouze mikro-, malí a střední podnikatelé, působící v Jihomoravském kraji (n = 60) a anketního výzkumu, jež společně realizovaly Svaz průmyslu a obchodu a ING Pojišťovna (2013) na vzorku společností ze všech krajů České republiky a všech hlavních odvětví klasifikace OKEČ (n = 155, přičemž 46 % tvořily společnosti s více než 250 zaměstnanci). Přestože se jedná o značně odlišnou skladbu respondentů a jiný časový horizont, byly v obou šetřeních mezi nejčastěji poskytovanými uváděny příspěvek na stravování (stravenky), rozvoj a vzdělávání a profesní zázemí, tedy mobilní telefon či služební automobil (blíže viz citované prameny).

Výzkumná otázka č. 3: Liší se skladba zaměstnaneckých výhod, poskytovaných ve sledovaném období zaměstnavateli z řad malých a středních podniků Jihočeského kraje v závislosti na velikostní kategorii podniku (jsou jiné zaměstnanecké výhody nabízeny v mikropodnicích, v podnicích malých a středních)?

Výzkumné předpoklady: Je vycházeno z předpokladu, že pořadí četnosti nabízených zaměstnaneckých výhod se může lišit v závislosti na velikosti podniku, neboť je uvažována odlišná kapitálová síla mikropodniků (nejmenší), podniků malých (střední) a podniků středních (největší), jež by mohla determinovat spektrum poskytovaných zaměstnaneckých výhod. Tento předpoklad vychází z charakteristických rysů malých a středních podniků uváděných autory Veberem, Srpovou a kol. (2012, s. 22), Sobotovičovou a Blechovou (2016, s. 56) a též Vodáčkem a Vodáčkovou (2004, s. 21).

4.4.2 Výzkumné téma č. 2: Fluktuace zaměstnanců a zaměstnanecká spokojenost v MSP

Z provedeného přehledu literatury v literární rešerši vyplývá jednoznačný význam sledování fluktuace zaměstnanců a přidružených oblastí manažery či samotnými vlastníky v podnikatelských subjektech. Množství odborných pramenů k problematice fluktuace v oblasti tuzemského malého a středního podnikání není příliš hojná, a proto autorka zvolila tyto výzkumné otázky:

Výzkumná otázka č. 4: Sledují manažeři ve zkoumaných malých a středních podnicích Jihočeského kraje ve sledovaném období míru fluktuace?

Výzkumné předpoklady: Tato výzkumná otázka je založena na několika předpokladech. První z nich vychází z poznatků poukazujících na omezené finanční zdroje malých a středních podniků, které mohou determinovat úroveň lidského (intelektuálního) kapitálu v těchto podnicích (viz Sobotovičová a Blechová, 2016, s. 56; dále Veber, Srpová a kol., 2012, s. 22). Dalším a neméně podstatným předpokladem jsou uváděná častá kumulace pracovních činností a rovněž častá absence funkčně specializovaných oddělení, včetně neexistence pracovníků pro systematické zpracování a vyhodnocování informací (Damborský a Wokoun, 2010, s. 36). Manažeři malých a středních podniků tak nemusí disponovat ani znalostmi specifických personálních metrik, ani časovým prostorem umožňujícím tyto personální metriky ve své podnikatelské praxi uplatňovat.

Výzkumná otázka č. 5: Pokud manažeři ve zkoumaných malých a středních podnicích Jihočeského kraje ve sledovaném období míru fluktuace sledují, jakých hodnot dosahuje míra fluktuace?

Výzkumné předpoklady: Lze předem jen těžko odhadovat míru fluktuace vyskytující se u zkoumaných podnikatelských subjektů o různé velikosti, působících v různých odvětvích. V rámci výchozího předpokladu je tedy možné pouze poukázat na výši míry fluktuace v rozmezí 5 – 10 %, kterou Farská (2013, s. 11) považuje za “zdravou“ míru fluktuace.

Výzkumná otázka č. 6: Sledují manažeři ve zkoumaných malých a středních podnicích Jihočeského kraje ve sledovaném období dobrovolnou fluktuaci zaměstnanců?

Výzkumné předpoklady: Tato výzkumná otázka vychází ze stejných předpokladů jako výzkumná otázka č. 4, avšak vzhledem k tomu, že se jedná o specifitější ukazatel, než je míra fluktuace, lze na tyto předpoklady klást o to větší důraz.

Výzkumná otázka č. 7: Je pro manažery či vlastníky zkoumaných malých a středních podniků Jihočeského kraje ve sledovaném období důležitá oblast zaměstnanecké spokojenosti?

Výzkumné předpoklady: Ohledně významu zaměstnanecké spokojenosti panuje v odborných pramenech konsenzus. Zaměstnanecká spokojenost je přitom také studována jako oblast mající možný dopad na mnohé další oblasti, např. spokojenost zákazníků (Belás, Holec a Burianová, 2013), pracovní výkon (Judge, Thoresen, Bono a Patton, 2001) a zdraví pracovníků (Faragher, Cass a Cooper, 2005). Lze proto očekávat, že manažeři podniků, včetně těch malých a středních, význam zaměstnanecké spokojenosti reflektují a zohledňují jej ve své manažerské praxi.

4.4.3 Výzkumné téma č. 3: Diskriminace v oblasti práce a zaměstnávání s ohledem na oblast MSP

Jelikož v průběhu zpracovávání literární rešerše autorka disertační práce dospěla k závěru o nutnosti akcentovat význam oblasti rovného zacházení a diskriminace na zpracovávanou oblast rozvoje lidských zdrojů, při nepříliš početném množství empiricky zaměřených tuzemských prací v této oblasti, rozhodla se v rámci výzkumu zaměřit rovněž na výzkumné téma diskriminace, zejména pak možné diskriminace v pracovní inzerci, samozřejmě s důrazem na problematiku malého a středního podnikání. Na základě právě uvedeného důvodu byly stanoveny následující výzkumné otázky:

Výzkumná otázka č. 8: Vyskytují se ve sledovaném období v pracovní inzerci oficiálně zveřejňované regionální pobočkou Úřadu práce ČR pro okres České Budějovice inzeráty mající diskriminační charakter?

Výzkumné předpoklady: Vzhledem k provedenému výzkumu Veřejného ochránce práv (Výzkum Veřejného ochránce práv – projevy diskriminace v pracovní inzerci, 2011), blíže citovaného v části 2.6.6 Diskriminace v pracovní inzerci, v rámci kterého byl zjištěn výskyt diskriminace v téměř 17 % analyzovaných pracovních inzerátů, lze cca 5 let poté usuzovat, vzhledem k relativní krátkosti tohoto období, na obdobný stav.

Výzkumná otázka č. 9: Pokud se ve sledovaném období v pracovní inzerci oficiálně zveřejňované regionální pobočkou Úřadu práce ČR pro okres České Budějovice vyskytují inzeráty, mající diskriminační charakter, jaká je skladba diskriminačních důvodů v takovýchto inzerátech?

Výzkumné předpoklady: Lze předem obtížně odhadovat skladbu případně se vyskytujících diskriminačních důvodů v analyzované pracovní inzerci, proto lze poukázat na výčet diskriminačních důvodů, uváděných ve výzkumu veřejného ochránce práv; těmi jsou pohlaví, věk, rodinný stav, zdravotní postižení či zdravotní stav a státní příslušnost (Výzkum Veřejného ochránce práv – projevy diskriminace v pracovní inzerci, 2011). Byť je výčet diskriminačních důvodů v antidiskriminačním zákoně širší, je takto činěno z důvodu možné porovnatelnosti výstupů analýzy s výsledky citovaného výzkumu Veřejného ochránce práv, který je ojedinělým pramenem v oblasti empirického šetření diskriminace v tuzemské pracovní inzerci k tomu příslušným orgánem.

Výzkumná otázka č. 10: Podílejí se v analyzované pracovní inzerci ve sledovaném období na zveřejňování diskriminačních pracovních inzerátů malí a střední podnikatelé?

Výzkumné předpoklady: Je bohužel nutné poukázat na nedostatek odborných pramenů, které by referovaly o provedených průzkumech diskriminace v tuzemské pracovní inzerci, natož pak v inzerci zveřejňované malými a středními podnikateli v České republice. Navíc, zohledníme-li poznatky ohledně již výše zmíněných omezených finančních zdrojů malých a středních podniků, které mohou determinovat úroveň lidského (intelektuálního) kapitálu v těchto podnicích (viz Sobotovičová a Blechová, 2016, s. 56 a Veber, Srpová a kol., 2012, s. 22), a budeme-li tedy usuzovat na zhoršené možnosti malých a středních podniků zaměstnávat vysoce kvalifikované odborníky z různých oblastí, lze tím spíše podpořit formulaci výzkumné otázky v této podobě.

4.5 Metodický postup řešení výzkumných témat a výzkumných otázek

4.5.1 Metodický postup řešení výzkumného tématu č. 1 (motivace zaměstnanců v MSP)

Toto téma bylo součástí výzkumného projektu Grantové agentury Jihočeské univerzity pod číslem GA JU 039/2013/S s názvem „Management lidských zdrojů

malých a středních podniků“ (řešitel doc. Ing. Darja Holátová, Ph. D.), do něhož byla autorka disertační práce zapojena. Metodický postup zde uvedený tedy vychází z jednotné metodiky tohoto výzkumu (blíže viz Leština a Rost in Holátová, Doležalová a kol., 2014), jehož cílem bylo mj. „*stanovení indikátorů, faktorů a nástrojů, které mohou být podporou pro rozhodování manažerů v oblasti managementu lidských zdrojů malých a středních podniků*“ (Leština a Rost in Holátová, Doležalová a kol., 2014, s.11).

V rámci řešení zmíněného výzkumného projektu byl realizován výzkum, v rámci kterého byla získána primární data. Výběr výzkumného vzorku byl proveden metodou nahodilého výběru, kdy ze základního souboru, čítajícího 66 514 ekonomických subjektů bylo vybráno 1075 podniků nepravidelným způsobem výběru. Tyto subjekty byly obeslány dotazníkem v elektronické podobě, když návratnost činila 2 %. Následně byly realizovány osobní návštěvy v jednotlivých podnicích, kdy respondenti vyplňovali dotazníky v tištěné podobě. Takto bylo získáno celkem 325 vyplněných dotazníků, z čehož 23 muselo být vyřazeno z důvodu nedostatečného vyplnění odpovědí u dotazovaných otázek a oblastí. Prostřednictvím dotazníkového šetření byly tedy shromážděny dotazníky z celkem 302 malých a středních podniků, které mohly být dále zpracovávány (dle Leština a Rost in Holátová, Doležalová a kol., 2014, s. 13). V praktické části této disertační práce je pracováno s výzkumným vzorkem 295 podniků – 7 dotazníků bylo dále nutné vyřadit z toho důvodu, že tyto podniky nevedly všechny údaje potřebné pro zpracování a vyhodnocení zvolených oblastí.

Vytvořený strukturovaný dotazník obsahoval několik tematických oblastí. Byly jím zjišťovány základní informace o zkoumaném subjektu, např. hlavní oblast podnikání, zahraniční účast v podniku či počty fyzických pracovníků. Dále pak byly zkoumány oblast řízení lidských zdrojů, její vybrané ukazatele, strategie řízení lidských zdrojů, zaměstnanecké výhody a další oblasti. Před uskutečněním vlastního dotazníkového šetření byl dotazník podroben pilotnímu ověření na vzorku 12 malých a středních podniků. Získaná primární data byla elektronicky zpracovávána, včetně zpracování statistického, při němž byly uplatněny zejména metody deskriptivní statistiky. Zpracováno dle Leština a Rost in Holátová, Doležalová a kol., 2014, s. 15 – 17.

Dále byla shromážděna data sekundární. Zdrojem těchto dat byly listiny a údaje ve veřejně přístupném obchodním rejstříku (webová adresa or.justice.cz). Jednotlivé subjekty byly vyhledávány v obchodním rejstříku dle svého identifikačního čísla. Ve Sbírce listin obchodního rejstříku pak byly vyhledávány vybrané finanční výkazy tvořící

účetní závěrku, konkrétně rozvaha, výkaz zisku a ztráty a příloha k účetní závěrce, a to za 3 roky předcházející roku, v němž bylo realizováno dotazníkové šetření. Jednalo se tedy o roky 2012, 2011 a 2010. Tyto podklady sloužily jako doplňující zdroj informací finančního charakteru. Blíže k metodice uvedeného výzkumného projektu viz Leština a Rost in Holátová, Doležalová a kol. (2014).

Autorka disertační práce se na řešení uvedeného grantového projektu aktivně podílela, v rozsahu úměrném jeho týmovému charakteru. Účastnila se mj. týmového sestavování strukturovaného dotazníku, včetně zakomponování příslušných oblastí, nyní tvořících vybraná výzkumná témata této disertační práce, osobně se pak účastnila některých návštěv v jednotlivých podnicích, kdy byl s manažery tento dotazník vyplňován; manažeři byli mj. obeznámeni s cílem uvedeného týmového grantového projektu, v souladu s etikou výzkumu byli poučeni o dobrovolnosti participace na tomto výzkumu a také jim při vyplňování byl upřesněn význam otázek, odborných termínů či správný způsob uvedení odpovědí, bylo-li toho zapotřebí. Autorka pak také prováděla vyhledávání údajů v obchodním rejstříku a tisk předmětných listin.

V rámci řešení tohoto výzkumného tématu, a tedy i výzkumných otázek č. 1 – 3 bylo do dotazníku zařazeno dotazování na oblast zaměstnaneckých výhod (benefitů), které, jak známo, zahrnují jak formy stimulace a motivace hmotné (odměny, prémie, příspěvky aj.), tak nehmotné (možnost zvyšování kvalifikace, školení, dovolená, pružná pracovní doba aj.). Tato oblast byla dotazována prostřednictvím otevřených otázek, které umožnily respondentům dostatečně vyjádřit povahu v podniku nabízeného benefitu, přičemž byly zjišťovány jak zaměstnanecké výhody finančního, tak nefinančního charakteru. Takto získané údaje byly následně při zpracovávání kategorizovány, což umožnilo kvantifikaci jednotlivých druhů zaměstnaneckých výhod nabízených v podnicích výzkumného vzorku, včetně příslušného grafického zpracování.

4.5.2 Metodický postup řešení výzkumného tématu č. 2 (fluktuace zaměstnanců a zaměstnanecká spokojenost v MSP)

Toto výzkumné téma vychází z téhož výzkumného projektu jako téma předchozí, tudíž se rovněž jedná o stejnou metodiku jako v oddíle 4.5.1. (s výjimkou posledního odstavce). V rámci řešení tohoto výzkumného tématu a výzkumných otázek č. 4 – 7 byla do dotazníku zařazena oblast fluktuace zaměstnanců a s ohledem na propojenost také oblast zaměstnanecké spokojenosti.

Výzkumná otázka č. 4, týkající se sledování míry fluktuace v malých a středních podnicích, byla řešena prostřednictvím dotazování, zda respondenti v podnicích sledovali ukazatel v oblasti řízení lidských zdrojů, nazvaný „Počet pracovníků, kteří opustili Váš podnik v roce 2012“ (na výběr byly odpovědi ano / ne). Sledování a znalost hodnoty tohoto ukazatele jsou totiž nezbytné pro výpočet míry fluktuace.

Výzkumná otázka č. 5 pak mohla být studována u těch podniků, kde respondenti uvedli v dotazníku hodnotu ukazatele „Počet pracovníků, kteří opustili Váš podnik v roce 2012“ za rok 2012, na níž byli rovněž dotazováni. Na základě takto uvedených hodnot a hodnot průměrného přepočteného počtu pracovníků za rok 2012, kterou respondenti uváděli v první tematické oblasti dotazníku, autorka disertační práce provedla výpočty míry fluktuace u jednotlivých podniků výzkumného vzorku podle vzorce uvedeného Armstrongem (2007, s. 315), v této disertační práci citovaného na str. 43.

Výzkumná otázka č. 6 byla zjišťována dotazováním na sledování ukazatele nazvaného „Počet dobrovolných odchodů zaměstnanců v roce 2012“ respondenty v podnicích výzkumného vzorku. Rovněž zde byly na výběr odpovědi ano / ne. Dále byli respondenti v dotazníku žádáni, aby uvedli hodnotu tohoto ukazatele za rok 2012. Na základě takto uvedených hodnot a hodnot průměrného přepočteného počtu pracovníků za rok 2012, dotazované v první tematické oblasti dotazníku, autorka disertační práce provedla výpočty míry dobrovolné fluktuace u jednotlivých podniků výzkumného vzorku, a to podle vzorce pro výpočet dobrovolné fluktuace, uvedeného v této disertační práci na str. 44.

Výzkumná otázka č. 7 byla řešena na základě části zmíněného dotazníku, v níž byly uvedeny tyto oblasti řízení lidských zdrojů: plánování počtu zaměstnanců, získávání zaměstnanců, rozvoj a vzdělávání, odměňování, hodnocení zaměstnanců, komunikace se zaměstnanci, spokojenost zaměstnanců a podniková kultura (prostředí a poměry); respondenti byli vyzváni, aby seřadili tyto oblasti dle důležitosti, kterou připisují dané oblasti, pro svůj podnik. Toto subjektivní vyjádření důležitosti prováděli přiřazením celé číselné hodnoty v rozmezí 1 - 8, kdy hodnota 1 znamenala „nejdůležitější“ a hodnota 8 „nejméně důležité“; každá hodnota však směla být použita pouze jednou. Následně se respondenti vyjadřovali k fungování jednotlivých uvedených oblastí ve svých podnicích (100% představovalo bezchybnost, 0 % naopak nefunkčnost) a rovněž byli dotazováni, zda sestavují plány a konkrétní cíle v dané oblasti (na výběr byly odpovědi ano / ano

pisemně / ne). V rámci řešení výzkumné otázky č. 7 byla pak pozornost věnována vyhodnocování pouze oblasti „spokojenost zaměstnanců“, konkrétně tomu, na jakém pořadí důležitosti a s jakou četností zde byla respondenty uváděna, kolika procenty bylo fungování této oblasti hodnoceno a s jakou četností respondenti uváděli jednotlivé odpovědi ohledně sestavování plánů a konkrétních cílů.

4.5.3 Metodický postup řešení výzkumného tématu č. 3 (diskriminace v oblasti práce a zaměstnávání s ohledem na oblast MSP)

Toto výzkumné téma bylo řešeno za využití metody obsahové analýzy pracovní inzerce zveřejněné prostřednictvím Integrovaného portálu Ministerstva práce a sociálních věcí ČR (2016) na internetové adrese portal.mpsv.cz regionální pobočkou Úřadu práce v Českých Budějovicích v období od 14. 5. 2015 do 1. 9. 2016 pro tento okres (inzeráty dostupné k 1. 9. 2016). Takto bylo analyzováno celkem 1600 pracovních inzerátů, poptávajících 2981 volné pracovní místo pro 846 zaměstnavatelů. V inzerátech byl sledován výskyt jednotlivých diskriminačních důvodů, tedy pohlaví, věku, rodinného stavu, zdravotního postižení / zdravotního stavu, státní příslušnosti a národnosti. Tímto způsobem byla řešena výzkumná otázka č. 8.

Výzkumná otázka č. 9 byla řešena s využitím údajů zjištěných při řešení výzkumné otázky č. 8. Zjištěné výsledky byly následně porovnávány s výzkumem provedeným Veřejným ochráncem práv (2011). Takto bylo možné zjistit, zda se ve výzkumném vzorku pracovních inzerátů vyskytují všechny diskriminační důvody pohlaví, věku, rodinného stavu, zdravotního postižení / zdravotního stavu státní příslušnosti a národnosti, a jaký je vývoj jejich výskytu v porovnání s výzkumem orgánu legitimně příslušného k posuzování podnětů v oblasti otázek rovného zacházení a diskriminace.

Před samotným zjišťováním diskriminace v pracovní inzeraci byla provedena komparativní analýza vybraných sociologických průzkumů (STEM 2005, MPSV 2006, Křížková a Hašková 2003, SANEP 2010, STEM 2014, Kancelář veřejného ochránce práv 2014e), jejichž respondenti jsou dlouhodobě přesvědčeni o vysokém výskytu diskriminace, a statistických údajů o činnosti, které předkládá čtvrtletně Veřejný ochránce práv Poslanecké sněmovně Parlamentu České republiky, a které obsahují mj. statistiku přijatých a vyřízených podnětů, podaných osobami pocítujícími diskriminaci, a to za období IV. čtvrtletí roku 2010 až III. čtvrtletí roku 2015 (Kancelář veřejného ochránce práv 2010, 2011a – 2011d, 2012a – 2012d, 2013a – 2013d, 2014a – 2014d,

2015a – 2015c). Zvláštní zřetel byl přitom brán na oblast trhu práce. Tato analýza posloužila k vytvoření širšího náhledu na problematiku diskriminace v tuzemsku, který umožňuje posouzení výsledků řešení výzkumné otázky č. 9 v širších souvislostech, a byla publikována (Attlová a Attl, 2016).

Výzkumná otázka č. 10 pak byla řešena na základě výzkumného vzorku 1600 pracovních inzerátů, v nichž 846 subjektů poptávalo 2981 volné pracovní místo. Pracovní inzeráty, jež byly při řešení výzkumné otázky č. 8 označeny jako inzeráty, u nichž nelze vyloučit diskriminační charakter, byly dále podrobeny selekci na základě pohlaví jakožto diskriminačního důvodu. Subjekty, které prostřednictvím krajské pobočky Úřadu práce ČR zveřejnily takto selektované inzeráty, byly klasifikovány z hlediska svých charakteristik, přičemž za malé a střední podniky byly považovány subjekty vymezené jako malé a střední podniky v části 4.2 Operacionalizace základních pojmů v této disertační práci (str. 103).

Data potřebná pro tuto klasifikaci, ale rovněž údaje umožňující blíže charakterizovat výzkumný vzorek, byla získána z veřejně dostupných zdrojů. Posuzování konkrétních podnikatelů, a jejich následné ne/zařazování mezi podnikatele malé a střední, bylo prováděno s využitím Administrativního registru ekonomických subjektů – ARES (webová adresa www.info.mfcr.cz), kde byly dohledávány mj. statistická právní forma subjektu, klasifikace ekonomických činností dle CZ-NACE, institucionální sektor podle ESA2010, datum vzniku subjektu a v neposlední řadě údaj o velikostní kategorii dle počtu zaměstnanců. Ve veřejném rejstříku (Obchodní rejstřík) a jeho Sbírce listin byly dohledávány účetní závěrky, zejm. pak rozvahy, výkazy zisku a ztráty, příp. zprávy auditora, zprávy o vztazích mezi propojenými osobami či výroční zprávy, na jejichž základě lze zjišťovat finanční stropy pro posuzování malých a středních podniků a částečně dohledat údaje o propojenosti jednotlivých osob. Na devizovém trhu byl ke dni 30. 12. 2016 kurs eura roven 27,020 Kč (Česká národní banka, 2016) a ke dni 31. 12. 2015 roven 27,025 Kč (Česká národní banka, 2015), tudíž výše finančních stropů stanovených pro malé a střední podniky u ročního obrátu (méně než 50 mil EUR) odpovídá částce 1,351 mld. Kč pro oba roky a u bilanční sumy roční rozvahy (méně než 43 mil. EUR) částce 1,16186 mld. pro rok 2016 a částce 1,16208 mld. pro rok 2015. Tento postup se týká zejména obchodních korporací.

Rovněž u podnikajících fyzických osob, tedy podnikatelských subjektů až na specifické výjimky (např. provozování živnosti průmyslovým způsobem, zápis na

vlastní žádost) nezapsaných v obchodním rejstříku, existuje možnost spolehlivého zařazení mezi malé a střední podnikatele pouze na základě veřejně dostupných údajů. Kategorizované údaje o počtu zaměstnanců jsou bez obtíží zjistitelné z Administrativního registru ekonomických subjektů (ARES). Možné překročení finančních stropů je pak možné zjistit díky povinnosti zápisu do obchodního rejstříku, kterou ukládá podnikajícím fyzickým osobám zákon č. 304/2013 Sb., o veřejných rejstřících právnických a fyzických osob v § 45; skutečností, která zakládá tuto povinnost je dosažení či přesáhnutí výnosů / příjmů, snížených o daň z přidané hodnoty, ve výši průměrně 120 000 000 Kč za dvě bezprostředně po sobě následující účetní období.

Jak je již uvedeno výše, na devizovém trhu byl ke dni 30. 12. 2016 kurs eura roven 27,020 Kč (Česká národní banka, 2016) a ke dni 31. 12. 2015 roven 27,025 Kč (Česká národní banka, 2015), proto ekvivalentní částka, zakládající zmíněnou povinnost, je v přepočtu rovna částce 4 441 154,7 EUR ke dni 30. 12. 2016 a částce 4 440 333,025 EUR ke dni 31. 12. 2015. Lze tedy vyvodit závěr, že podnikající fyzická osoba nezapsaná v obchodním rejstříku, splňující zároveň kritérium počtu zaměstnanců dle Administrativního registru ekonomických subjektů, může být na základě těchto údajů spolehlivě zařazena mezi malé a střední podnikatele.

Závěrem oddílu nezbývá než dodat, že autorka disertační práce usilovala během celého výzkumného procesu o maximální respektování etiky výzkumu ve všech zpracovávaných oblastech.

5. Praktická část - charakteristika výzkumných vzorků

V této části jsou blíže popsány jednotlivé výzkumné vzorky, které sloužily jako podklad dat, na nichž byly řešeny výzkumné otázky.

5.1. Charakteristika výzkumného vzorku č. 1

Výzkumný vzorek č. 1 sloužil pro řešení výzkumného tématu č. 1 (motivace zaměstnanců v MSP) a tématu č. 2 (fluktuace zaměstnanců a zaměstnanecká spokojenost v MSP), a tudíž rovněž k řešení výzkumných otázek č. 1 – 7. Vzhledem k tomu, že výzkumný vzorek, a z něho vytvořený zkoumaný vzorek, čítající 302 podnikatelských subjektů, jsou blíže popsány a charakterizovány v podkapitole 2.2.1 *Základní soubor a výzkumný vzorek*, publikované v monografii zpracované na základě provedeného výzkumu v rámci výzkumného grantového projektu GA JU 039/2013/S, bude zde uveden pouze přehled nejvýznamnějších charakteristik, nezbytných pro vytvoření základní představy o skladbě vzorku. Pro bližší informace tak autorka odkazuje na citovanou práci (Leština a Rost in Holátová, Doležalová a kol., 2014, s. 12 – 17), z níž vychází i následující odstavec.

Malé a střední podniky byly kategorizovány podle kritéria vycházejícího ze zákona č. 47/2002 Sb., o podpoře malého a středního podnikání, v platném znění, který v § 2 odkazuje při definování malého a středního podnikatele pro účely tohoto zákona na přímo použitelný předpis Evropských společenství, jímž byla uvedena Příloha I k Nařízení Komise č. 70/2001 ze dne 12. ledna 2001 o použití článků 87 a 88 Smlouvy o ES u státní podpory malého a středního podnikání, a rovněž v souladu s Nařízením Komise (ES) č. 800/2008. Mikropodniky do 9 zaměstnanců tak tvořily 19,26 %, podniky malé od 10 do 49 zaměstnanců tvořily 49,66 % a podniky střední od 50 do 249 zaměstnanců 31,08 %. Z hlediska odvětvové struktury dle Klasifikace ekonomických činností (CZ-NACE) podnikalo 30 % subjektů v odvětví výroby, 26 % v odvětví služeb, 20 % v odvětví obchodu, 10 % ve stavebnictví, 8 % v zemědělství a 6 % v odvětví dopravy. Z hlediska právní formy podnikání u zkoumaných podnikatelských subjektů byla nejčastěji zaznamenána společnost s ručením omezeným (82 %), dále se jednalo o osoby samostatně výdělečně činné (13 %) a další vyskytující se formy podnikání (veřejná obchodní společnost, komanditní společnost, akciová společnost a družstvo)

představovaly souhrnně 5 % zkoumaného vzorku. (Zpracováno dle Leština a Rost in Holátová, Doležalová a kol., 2014, s. 12 – 15).

5.2 Charakteristika výzkumného vzorku č. 2

Na základě tohoto výzkumného vzorku byly testovány výzkumné otázky č. 8 – 10, řešené v rámci výzkumného tématu č. 3 – Diskriminace v oblasti práce a zaměstnávání s ohledem na oblast malého a středního podnikání. Aby bylo možné zkoumat výzkumnou otázku č. 10 („Podílejí se v analyzované pracovní inzerci ve sledovaném období na zveřejňování diskriminačních pracovních inzerátů malí a střední podnikatelé?), bylo nejprve nutné podrobit zkoumání a testování výzkumnou otázku č. 8 („Vyskytují se ve sledovaném období v pracovní inzerci oficiálně zveřejňované regionální pobočkou Úřadu práce ČR pro okres České Budějovice inzeráty mající diskriminační charakter?“) a výzkumnou otázku č. 9 („Pokud se ve sledovaném období v pracovní inzerci oficiálně zveřejňované regionální pobočkou Úřadu práce ČR pro okres České Budějovice vyskytují inzeráty, mající diskriminační charakter, jaká je skladba diskriminačních důvodů v takovýchto inzerátech?“). V souladu s již vícekrát v práci zmíněným metodologickým postupem od obecného k jednotlivému tak provedení testování těchto výzkumných otázek následně umožňuje řešit výzkumnou otázku č. 10, zaměřenou již specificky pouze na zjišťování případné diskriminace v pracovní inzerci zveřejňované malými a středními podnikateli.

Základní soubor představoval souhrn pracovních inzerátů, které byly uveřejněny regionální pobočkou Úřadu práce ČR pro okres České Budějovice prostřednictvím Integrovaného portálu Ministerstva práce a sociálních věcí na webové adrese portal.mpsv.cz/sz/download, a to ke dni 1. 9. 2016. Jednalo se o 1 600 pracovních inzerátů, poptávajících celkem 2981 volné pracovní místo, inzerovaných 846 subjekty. Na tomto základním souboru byly testovány výzkumné otázky č. 8 a č. 9.

Tento základní soubor obsahuje pracovní inzeráty, v nichž jsou zaměstnavateli uváděny určité druhy informací. U každého pracovního inzerátu je uvedena „*požadovaná profese*“ (tedy název poptávané profese), když současně je uvedeno o jakou profesi se jedná podle katalogu prací Národní soustavy povolání, a to včetně příslušného kódu; tyto údaje jsou doplněny počtem poptávaných pracovních míst zaměstnavatelem. Uvedené kódy dle Národní soustavy povolání umožňují všem případným uchazečům o práci dohledání informací o dané pracovní pozici, neboť

Národní soustava povolání je „otevřená a všem dostupná databáze povolání spravovaná Ministerstvem práce a sociálních věcí České republiky“ (Národní soustava povolání, 2017). Dále je v pracovních inzerátech uvedena „firma“, resp. název obchodní firmy včetně identifikačního čísla, dále „místo výkonu práce“, kontakt na osobu, jíž se mají uchazeči o danou profesi hlásit (označen popiskem „komu se hlásit“), „pracovněprávní vztah“, tedy velikost úvazku, případně typy dohod o pracích konaných mimo pracovní poměr, „směnnost“, „minimální stupeň vzdělání“, „doba zaměstnání“, „mzdové rozpětí“, údaj, zda je daná pracovní profese vhodná např. pro osoby zdravotně postižené, absolventy různých typů škol či jiných předem definovaných kategorií („vhodné pro“), „poznámka k volnému místu“, v níž zaměstnavatel obvykle specifikuje bližší okolnosti poptávaného pracovního místa a „poslední změna“ inzerátu s uvedením data, včetně čísla volného místa, přiděleného jedinečně každému pracovnímu inzerátu. Takto jednotně stanovené náležitosti pracovní inzerce umožňují přehledně a jednoznačně charakterizovat základní soubor z jednotlivých hledisek.

5.2.1 Poptávané pracovní profese

Nejprve budou charakterizovány v analyzovaném souboru pracovní inzerce poptávané pracovní profese. Nebude tak činěno na základě názvů profesí, uváděných zaměstnavateli, nýbrž na základě uváděného názvu pracovní profese podle Národní soustavy povolání a příslušných, rovněž u každého pracovního inzerátu uvedených kódů. Tyto kódy jsou v Národní soustavě povolání stanoveny na základě kategorií CZ-ISCO. Takovou kategorií je např. kategorie 2 – *Specialisté*, která se dále člení mj. na kategorii 21 – *Specialisté v oblasti vědy a techniky*, která dále obsahuje např. kategorii 211 – *Specialisté v oblasti fyziky, chemie a v příbuzných oborech*, jež zahrnuje např. kategorii 2113 – *Chemici (kromě chemického inženýrství)*, a která pak dále obsahuje mj. kategorii 21135 – *Jaderní chemici* (citované kategorie dle Národní soustava povolání, 2017). Hierarchické členění uvedených profesí by bylo schematicky zobrazeno následovně:

2 – *Specialisté*

21 – *Specialisté v oblasti vědy a techniky*

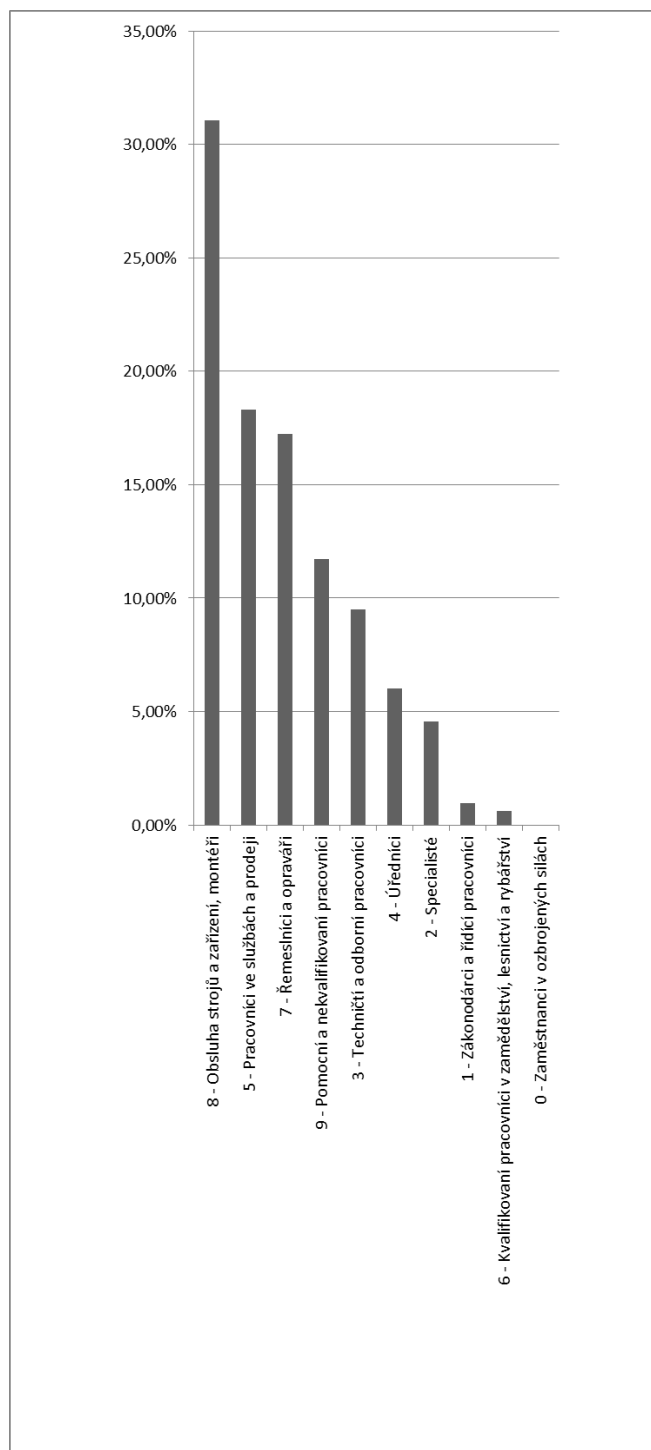
211 – *Specialisté v oblasti fyziky, chemie a v příbuzných oborech*

2113 – *Chemici (kromě chemického inženýrství)*

21135 – *Jaderní chemici*

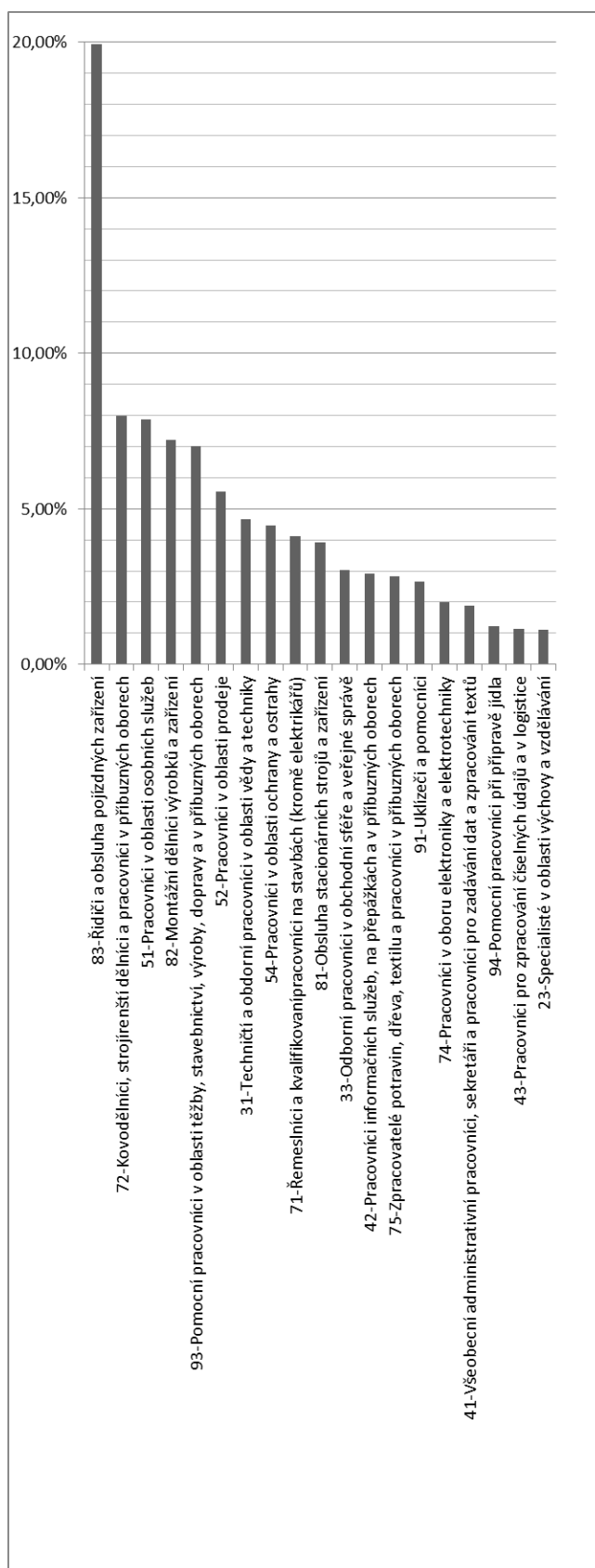
Jedná se tedy až o pětiúrovňovou soustavu jednotlivých, dále v Národní soustavě povolání specifikovaných povolání. Základní soubor nyní bude charakterizován dle četnosti poptávaných profesí, a to na jednotlivých úrovních, přičemž je zohledněn počet poptávaných volných míst v každém inzerátu (N = 2981).

Obrázek č. 1: Četnost poptávaných profesí v základním souboru, 1. úroveň (N=2981)



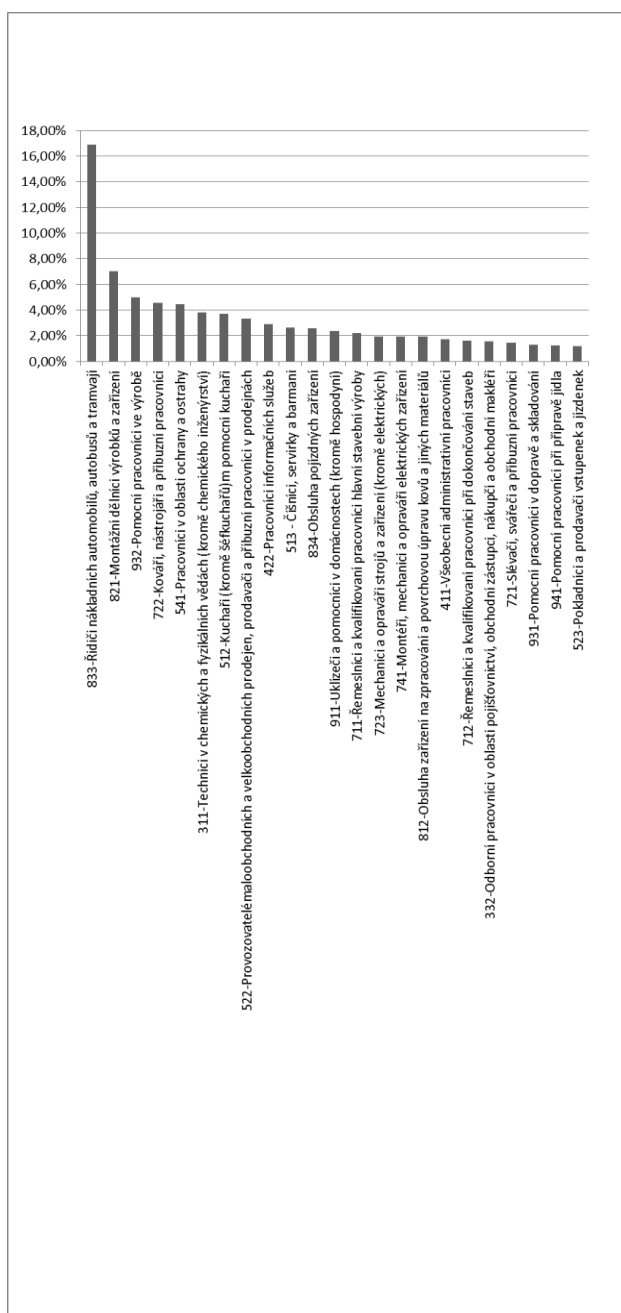
Zdroj: vlastní zpracování, data Integrovaný portál Ministerstva práce a sociálních věcí (2016)

Obrázek č. 2: Četnost poptávaných profesí v základním souboru, 2. úroveň (N=2981)



Zdroj: vlastní zpracování, data Integrovaný portál Ministerstva práce a sociálních věcí (2016)

Obrázek č. 3: Četnost poptávaných profesí v základním souboru, 3. úroveň (N=2981)



Zdroj: vlastní zpracování, data Integrovaný portál Ministerstva práce a sociálních věcí (2016)

Vyjádřit graficky četnost kódů poptávaných profesí na 4. a 5. úrovni by bylo problematické z důvodu jejich značného rozsahu (na 5. úrovni se jedná o 311 kódů pracovních pozic). Proto byly sestaveny následující tabulky č. 13 - 21, které podávají přehled o jednotlivých kódech poptávaných pracovních pozic v rámci kategorií CZ-ISCO v analyzovaném souboru. Tabulky jsou sestaveny pro kategorie 1 – 9, neboť v základním souboru se nevyskytoval žádný inzerát poptávající profesi kategorie 0 - *Zaměstnanci v ozbrojených silách*).

V tabulce je vždy uveden kód (zvýrazněn tučně), ve sloupci napravo od kódu pak počet volných pracovních míst, neboli četnost výskytu daného kódu v základním souboru dle počtu poptávaných pracovních míst, a to v absolutním vyjádření. Přestože zaměstnavatelé uváděli v drtivé většině případů kódy profesí v pětimístném vyjádření, např. 74121 – *Elektromechanici elektrických zařízení (kromě zařízení v dopravních prostředcích)*, v některých případech byl uveden kód pouze ve vyjádření čtyřmístném, tedy 7412 – *Elektromechanici*, případně pouze ve vyjádření třímístném, jako např. 741 – *Montéři, mechanici a opraváři elektrických zařízení*. Z tohoto důvodu je v příslušných místech tabulek patrný rozdíl součtu četností mezi jednotlivými úrovněmi kódů. Pokud byla některá profese poptávána pouze v např. čtyřmístném vyjádření a v pětimístném nikoliv, je v příslušných sloupcích tabulky uveden znak „---“, pro vyjádření skutečnosti, že u dané úrovně nebyl zaznamenán žádný výskyt kódu a četnosti.

Pro lepší vizuální orientaci v tabulkách jsou určité kódy barevně odlišeny šedou barvou v různé intenzitě s grafickými symboly, uvedenými pod jednotlivými tabulkami. Jedná se o kódy profesí, které se dle počtu poptávaných volných pracovních míst v základním souboru vyskytovaly s vyšší četností. Intenzita zbarvení a grafické symboly zvýrazňují kódy profesí s četností vyšší než 3 %; a znamenají vyšší četnost výskytu kódů profesí, a to podle intervalů uvedených v Legendě pod každou tabulkou.

Tabulka č. 13: Kategorie 1 – *Zákonodárci a řídící pracovníci* – počet volných míst

| Kód | Četnost | Kód | Četnost | Kód | Četnost | Kód | Četnost | Kód | Četnost | | | | |
|----------|---------|-------------|---------|-------------|---------|--------------|---------|--------------|---------|--------------|---|--------------|---|
| 1 | 29 | 12 | 13 | 121 | 6 | 1211 | 1 | 12113 | 1 | | | | |
| | | | | | | 1212 | 1 | 12122 | 1 | | | | |
| | | | | | | 1219 | 4 | 12191 | 1 | | | | |
| | | | | 122 | 7 | 1221 | 7 | 12212 | 4 | 12213 | 1 | | |
| | | | | | | | | 132 | 6 | 1321 | 1 | 13212 | 1 |
| | | | | | | | | 133 | 9 | 1323 | 5 | 13232 | 5 |
| | | 134 | 3 | 1343 | 1 | 13439 | 1 | | | | | | |
| | | | | 14 | 7 | 141 | 1 | 1411 | 1 | 14111 | 1 | | |
| | | 142 | 4 | | | | | 1420 | 4 | 14201 | 3 | | |
| | | | | | | 143 | 2 | 14202 | 1 | 14399 | 1 | | |
| | | 1439 | 1 | | | | | 14399 | 1 | | | | |

Legenda:  <3 – 5 %)  <5 – 10 %)  <10 – 20 %)  <20 – 30 %)  30 a více %

Zdroj: vlastní zpracování, data Integrovaný portál Ministerstva práce a sociálních věcí (2016)

Tabulka č. 14: Kategorie 2 – *Specialisté* – počet volných míst

| Kód | Četnost | Kód | Četnost | Kód | Četnost | Kód | Četnost | Kód | Četnost | | | | |
|-----|---------|-------|---------|-------|---------|-------|---------|-------|---------|-------|---|-------|---|
| 2 | 136 | 21 | 34 | 214 | 20 | 2141 | 2 | 21413 | 2 | | | | |
| | | | | | | 2142 | 4 | 21422 | 1 | | | | |
| | | | | | | | | 21423 | 2 | | | | |
| | | | | | | | | 21428 | 1 | | | | |
| | | | | | | 2144 | 11 | 21442 | 10 | | | | |
| | | | | | | | | 21443 | 1 | | | | |
| | | | | 2149 | 3 | 21494 | 2 | | | | | | |
| | | | | | | 21499 | 1 | | | | | | |
| | | | | 215 | 8 | 2151 | 6 | 21512 | 2 | | | | |
| | | | | | | | | 21513 | 3 | | | | |
| | | | | | | 2152 | 1 | 21523 | 1 | | | | |
| | | | | | | 2153 | 1 | 21539 | 1 | | | | |
| | | | | 216 | 1 | 2162 | 1 | 21620 | 1 | | | | |
| | | | | 221 | 5 | 2211 | 5 | 22111 | 1 | | | | |
| | | 22112 | 1 | | | | | | | | | | |
| | | 22 | 20 | 226 | 20 | 2261 | 18 | 22611 | 12 | | | | |
| | | | | | | | | 22612 | 1 | | | | |
| | | | | | | 2264 | 1 | --- | --- | | | | |
| | | 2265 | 1 | 22650 | 1 | | | | | | | | |
| | | 23 | 33 | | | 231 | 1 | 2310 | 1 | 23105 | 1 | | |
| | | | | | | 232 | 9 | 2320 | 9 | 23201 | 7 | | |
| | | | | | | | | | | 23203 | 1 | | |
| | | | | | | | | | | 23204 | 1 | | |
| | | | | | | 233 | 6 | 2330 | 6 | 23301 | 5 | | |
| | | | | | | | | | | 23303 | 1 | | |
| | | | | | | 234 | 10 | 2341 | 3 | 23411 | 1 | | |
| | | | | | | | | | | 2342 | 7 | 23420 | 7 |
| | | | | | | 235 | 7 | | | 2352 | 1 | 23522 | 1 |
| | | 2353 | 5 | 23530 | 5 | | | | | | | | |
| | | 2359 | 1 | 23594 | 1 | | | | | | | | |
| | | 24 | 23 | | | 241 | 13 | 2412 | 11 | 24121 | 2 | | |
| | | | | | | | | | | 24122 | 1 | | |
| | | | | | | | | | | 24129 | 1 | | |
| | | | | | | | | 2413 | 2 | 24131 | 1 | | |
| | | | | | | 24136 | 1 | | | | | | |
| | | | | | | 242 | 1 | 2422 | 1 | 24223 | 1 | | |
| | | | | | | 243 | 9 | | | 2431 | 6 | 24311 | 5 |
| | | | | | | | | | | 2433 | 2 | 24331 | 1 |
| | | 24332 | 1 | | | | | | | | | | |
| | | 2434 | 1 | --- | --- | | | | | | | | |
| | | 25 | 22 | 251 | 13 | 2511 | 1 | --- | --- | | | | |
| | | | | | | | | 2512 | 2 | 25120 | 2 | | |
| | | | | | | | | 2513 | 3 | 25130 | 3 | | |
| | | | | | | | | 2514 | 7 | 25140 | 4 | | |
| | | | | | | 252 | 9 | 2522 | 8 | 25220 | 8 | | |
| | | 26 | 4 | 261 | 2 | 2619 | 2 | 26195 | 1 | | | | |
| | | | | | | | | 26199 | 1 | | | | |
| 265 | 2 | | | | | 2652 | 1 | 26529 | 1 | | | | |
| | | 2654 | 1 | 26549 | 1 | | | | | | | | |

 Legenda:  <3 – 5 %)  <5 – 10  <10 – 20%)  <20 – 30%)  30 a více %

Zdroj: vlastní zpracování, data Integrovaný portál Ministerstva práce a sociálních věcí (2016)

Je patrné, že počet poptávaných (volných) pracovních míst v rámci kategorie 1 – *Zákonodárci a řídicí pracovníci* je poměrně nízký. Vzhledem k rozsahu celého základního souboru, v němž bylo poptáváno celkem 2981 volných pracovních míst, představuje počet poptávaných profesí této kategorie necelé 1 % základního souboru.

Kategorie 2 – *Specialisté* rovněž patří k nejméně zastoupeným v základním souboru (představuje 4,56 %). Přesto je zřejmé vyšší spektrum poptávaných profesí, což však může souviset se skutečností, že v rámci této kategorie je definován větší počet profesí, než u kategorie předchozí. Ani zde žádná poptávaná profese výrazně nevybočuje oproti ostatním.

Tabulka č. 15: Kategorie 3 – *Techničtí a odborní pracovníci* – počet volných míst

| Kód | Četnost | Kód | Četnost | Kód | Četnost | Kód | Četnost | Kód | Četnost |
|--------------|---------|--------------|---------|--------------|---------|--------------|---------|--------------|---------|
| 3 | 283 | 31 | 139 | 311 | 114 | 3111 | 2 | 31117 | 2 |
| | | | | | | 3112 | 11 | 31122 | 5 |
| | | | | | | | | 31123 | 1 |
| | | | | | | | | 31127 | 1 |
| | | | | | | | | 31129 | 1 |
| | | | | | | 3113 | 30 | 31131 | 1 |
| | | | | | | | | 31132 | 6 |
| | | | | | | | | 31135 | 1 |
| | | | | | | | | 31136 | 16 |
| | | | | | | | | 31138 | 1 |
| | | | | | | | | 31139 | 1 |
| | | | | | | 3114 | 5 | 31142 | 1 |
| | | | | | | | | 31145 | 1 |
| | | | | | | | | 31146 | 2 |
| | | | | 3115 | 50 | 31152 | 10 | | |
| | | | | | | 31153 | 12 | | |
| | | | | | | 31154 | 1 | | |
| | | | | | | 31155 | 21 | | |
| | | | | | | 31156 | 4 | | |
| | | | | | | 31159 | 2 | | |
| | | | | 3117 | 1 | 31175 | 1 | | |
| | | | | 3119 | 15 | 31192 | 1 | | |
| | | | | | | 31193 | 1 | | |
| | | | | | | 31196 | 7 | | |
| | | | | | | 31198 | 2 | | |
| | | | | | | 31199 | 3 | | |
| | | | | 312 | 21 | 3122 | 17 | 31221 | 3 |
| 31223 | 4 | | | | | | | | |
| 31225 | 1 | | | | | | | | |
| 31228 | 1 | | | | | | | | |
| 31229 | 3 | | | | | | | | |
| 3123 | 4 | 31230 | 4 | | | | | | |
| 313 | 1 | 3131 | 1 | 31311 | 1 | | | | |
| 314 | 3 | 3141 | 1 | 31419 | 1 | | | | |
| | | 3142 | 1 | 31422 | 1 | | | | |
| | | 3143 | 1 | 31430 | 1 | | | | |

| | | | | | | | | | |
|--|--|------|----|-------|----|-------|----|-------|-----|
| | | 32 | 17 | 321 | 1 | 3214 | 1 | 32142 | 1 |
| | | | | 322 | 6 | 3221 | 6 | 32211 | 4 |
| | | | | | | | | 32212 | 1 |
| | | | | 325 | 10 | 3251 | 3 | 32510 | 3 |
| | | | | | | 3254 | 2 | 32540 | 2 |
| | | | | | | 3256 | 1 | 32560 | 1 |
| | | | | | | 3259 | 1 | 32591 | 1 |
| | | 33 | 90 | 331 | 15 | 3311 | 1 | 33110 | 1 |
| | | | | | | 3312 | 1 | 33122 | 1 |
| | | | | | | 3312 | 8 | 33131 | 1 |
| | | | | | | | | 33133 | 1 |
| | | | | | | | | 33136 | 2 |
| | | | | | | | | 33137 | 3 |
| | | | | | | | | 33139 | 1 |
| | | | | | | 3313 | 5 | --- | --- |
| | | | | 332 | 46 | 3321 | 3 | 33212 | 2 |
| | | | | | | 3322 | 39 | 33220 | 39 |
| | | | | | | 3323 | 2 | 33230 | 2 |
| | | | | | | 3334 | 3 | 33340 | 3 |
| | | | | 333 | 25 | 3339 | 22 | 33391 | 4 |
| | | | | | | | | 33392 | 17 |
| | | | | | | | | 33397 | 1 |
| | | | | 334 | 4 | 3343 | 3 | 33431 | 1 |
| | | 3344 | 1 | | | 33440 | 1 | | |
| | | 34 | 27 | 341 | 15 | 3411 | 2 | 34113 | 2 |
| | | | | | | 3412 | 8 | 34124 | 2 |
| | | | | | | | | 34129 | 6 |
| | | | | | | 3413 | 5 | 34130 | 5 |
| | | | | 342 | 5 | 3422 | 5 | 34221 | 5 |
| | | | | 343 | 7 | 3432 | 2 | 34321 | 1 |
| | | | | | | | | 34322 | 1 |
| | | | | | | 3434 | 5 | 34341 | 1 |
| | | | | 34343 | 3 | | | | |
| | | | | 34349 | 1 | | | | |
| | | 35 | 10 | 351 | 8 | 3511 | 3 | 35110 | 3 |
| | | | | | | 3512 | 1 | 35120 | 1 |
| | | | | | | 3513 | 1 | 35130 | 1 |
| | | | | | | 3514 | 3 | 35140 | 3 |
| | | | | 352 | 1 | 3521 | 1 | 35211 | 1 |

Legenda:  <3 – 5 %)  <5 – 10 %  <10 – 20%)  <20 – 30%)  30 a více %

Zdroj: vlastní zpracování, data Integrovaný portál Ministerstva práce a sociálních věcí (2016)

U kategorie 3 – *Techničtí a odborní pracovníci* se již vyskytly poptávané profese, jejichž četnost byla vyšší než u ostatních v rámci kategorie, přestože se celá tato kategorie nachází z hlediska četnosti poptávaných pracovních míst přesně uprostřed při seřazení kategorií (viz Obrázek č. 1), když tvoří 9,49 % základního souboru.

Je tomu tak zejména proto, že určité kódy vykazují výraznější četnost. Četněji poptávanými byly zejména pracovní profese spadající pod kód 311 – *Technici ve fyzikálních a průmyslových oborech* (3,82 % základního souboru), v rámci kterého byly

poptávány zejména profese spadající pod kód 3115 – *Strojírenští technici* a 3113 – *Elektrotechnici a technici energetici*. Díky tomu vyšší četnost vykazuje kód 31 – *Techničtí a odborní pracovníci v oblasti vědy a techniky*.

Více zastoupen však byl také kód 33 – *Odborní pracovníci v obchodní sféře a veřejné správě* (3,02 %), z něhož však více než polovinu představuje kód 332 – *Odborní pracovníci v oblasti pojišťovnictví, obchodní zástupci, nákupčí a obchodní makléři* (1,54 % základního souboru).

Tabulka č. 16: Kategorie 4 – *Úředníci* – počet volných míst

| Kód | Četnost | Kód | Četnost | Kód | Četnost | Kód | Četnost | Kód | Četnost | | |
|-----|---------|-----|---------|-----|---------|-------|---------|-------|---------|-------|---|
| 4 | 179 | 41 | 56 | 411 | 52 | 4110 | 51 | 41100 | 51 | | |
| | | | | 412 | 3 | 4120 | 3 | 41200 | 3 | | |
| | | | | 413 | 1 | 4132 | 1 | --- | --- | | |
| | | 42 | 87 | 422 | 86 | 421 | 1 | 4212 | 1 | 42124 | 1 |
| | | | | | | 4221 | 1 | 42219 | 1 | | |
| | | | | | | 4222 | 19 | 42220 | 19 | | |
| | | | | | | 4223 | 49 | 42230 | 19 | | |
| | | | | | | 4224 | 13 | 42240 | 12 | | |
| | | | | | | 4226 | 4 | 42260 | 3 | | |
| | | 43 | 34 | 431 | 11 | 4311 | 8 | 43111 | 6 | 43114 | 2 |
| | | | | | | 4312 | 2 | --- | --- | | |
| | | | | | | 4313 | 1 | 43130 | 1 | | |
| | | | | | | 432 | 23 | 4321 | 6 | 43210 | 6 |
| | | | | | | | | 4322 | 1 | 43220 | 1 |
| | | | | | | | | 4323 | 16 | 43231 | 1 |
| | | | | | | | | | | 43232 | 4 |
| | | | | | | 43234 | 11 | | | | |
| | | 44 | 2 | 441 | 2 | 4412 | 2 | 44125 | 2 | | |

Legenda:  <3 – 5 %) <5 – 10 <10 – 20%) <20 – 30%) 30 a více %

Zdroj: vlastní zpracování, data Integrovaný portál Ministerstva práce a sociálních věcí (2016)

Kategorie 4 – *Úředníci* se rovněž řadí ke kategoriím s nižším zastoupením poptávaných profesí v základním souboru (6 %). Mezi nejvíce poptávanými profesemi v rámci této kategorie se vyskytují kód 42 – *Pracovníci informačních služeb, na přepážkách a v příbuzných oborech*, resp. 422 – *Pracovníci informačních služeb*, v rámci kterého je nejvýrazněji zastoupen kód 4223 – *Operátoři telefonních panelů*, ale také kód 41 – *Všeobecní administrativní pracovníci, sekretáři a pracovníci pro zadávání dat a zpracování textů*, což je způsobeno četností poptávaných volných míst v rámci profese s kódem 41100 – *Všeobecní administrativní pracovníci*.

Tabulka č. 17: Kategorie 5 – Pracovníci ve službách a prodeji - počet volných míst

| Kód | Četnost | Kód | Četnost | Kód | Četnost | Kód | Četnost | Kód | Četnost |
|------|---------|-------|---------|-------|---------|-------|---------|-------|---------|
| 5 | 546 | 51 | 235 | 511 | 8 | 5111 | 8 | --- | --- |
| | | | | 512 | 111 | 5120 | 107 | 51201 | 71 |
| | | | | | | | | 51203 | 28 |
| | | | | 513 | 79 | 5131 | 76 | 51310 | 65 |
| | | | | | | 5132 | 2 | 51320 | 2 |
| | | | | 514 | 11 | 5142 | 11 | 51423 | 11 |
| | | | | 515 | 14 | 5151 | 3 | 51519 | 2 |
| | | | | | | 5152 | 1 | --- | --- |
| | | | | | | 5153 | 10 | 51530 | 10 |
| | | | | 516 | 12 | 5163 | 1 | --- | --- |
| | | 5164 | 7 | | | 51649 | 7 | | |
| | | 5165 | 1 | | | 51650 | 1 | | |
| | | 5169 | 3 | | | 51690 | 3 | | |
| | | 52 | 165 | 521 | 6 | 5211 | 6 | 52110 | 6 |
| | | | | | | 5222 | 6 | 52220 | 6 |
| | | | | 522 | 99 | 5223 | 93 | 52232 | 40 |
| | | | | | | | | 52233 | 8 |
| | | | | | | | | 52235 | 3 |
| | | | | | | | | 52236 | 4 |
| | | | | | | 52239 | 16 | | |
| | | | | 523 | 35 | 5230 | 35 | 52303 | 34 |
| | | | | | | | | 52304 | 1 |
| | | | | 524 | 25 | 5244 | 1 | 52440 | 1 |
| | | | | | | 5245 | 15 | 52450 | 10 |
| | | | | | | 5246 | 6 | 52460 | 4 |
| | | 5249 | 1 | | | 52499 | 1 | | |
| | | 53 | 13 | 531 | 4 | 5312 | 4 | 53121 | 2 |
| | | | | | | | | 53122 | 1 |
| | | | | 532 | 9 | 5321 | 5 | 53212 | 5 |
| | | | | | | 5322 | 3 | 53221 | 1 |
| | | | | | | 53222 | 2 | | |
| | | 5329 | 1 | 53294 | 1 | | | | |
| 54 | 133 | 541 | 133 | 5412 | 30 | --- | --- | | |
| | | | | 5413 | 1 | --- | --- | | |
| | | | | 5414 | 101 | 54141 | 4 | | |
| | | | | | | 54142 | 75 | | |
| 5419 | 1 | 54191 | 1 | | | | | | |

Legenda:  <3 – 5 %)  <5 – 10  <10 –  <20 – 30 %)  30 a více %

Zdroj: vlastní zpracování, data Integrovaný portál Ministerstva práce a sociálních věcí (2016)

Kategorie 5 – Pracovníci ve službách a prodeji je druhou nejčetnější z hlediska množství poptávaných volných míst v rámci celého základního souboru (18,32 %). Významnou měrou je to způsobeno četností poptávaných míst v rámci kódu 51 – Pracovníci v oblasti osobních služeb, v němž dominuje kód 512, resp. 5120, který ze dvou třetin tvoří poptávka po profesi 51201 – Kuchaři (kromě šéfkuchařů) a z jedné třetiny po profesi 51203 – Pomocní kuchaři, a dále kód 513 – Čišníci, servírky, barmani a příbuzní pracovníci, tedy zejména kód 5131, resp. 51310 - Čišníci a servírky.

Dále se zde významnou měrou podílejí kód 52 – *Pracovníci v oblasti prodeje*, zejména 522, resp. 5223 – *Prodavači v prodejnách*. Opomenout nelze ani kód 54, resp. 541 – *Pracovníci v oblasti ochrany a ostrahy*, jež je tvořen zejména poptávkou po profesi 5414 – *Pracovníci ostrahy a bezpečnostních agentur*.

Tabulka č. 18: Kategorie 6 – Kvalifikovaní pracovníci v zemědělství, lesnictví a rybářství - počet volných míst

| Kód | Četnost | Kód | Četnost | Kód | Četnost | Kód | Četnost | Kód | Četnost |
|-----|---------|-------|---------|-------|---------|-------|---------|-------|---------|
| 6 | 18 | 61 | 17 | 611 | 8 | 6113 | 8 | 61131 | 1 |
| | | | | | | | | 61133 | 4 |
| | | | | 61134 | 1 | | | | |
| | | | | 61136 | 2 | | | | |
| | | | | 61212 | 4 | | | | |
| | | 61213 | 5 | | | | | | |
| 62 | 1 | 621 | 1 | 6210 | 1 | 62109 | 1 | | |

Legenda:  <3 – 5 %)  <5 – 10  <10 –  <20 – 30 %)  30 a více %

Zdroj: vlastní zpracování, data Integrovaný portál Ministerstva práce a sociálních věcí (2016)

Kategorie 6 byla zastoupena nejméně ze všech kategorií, které se v základním souboru vyskytují, jedná se pouze o 0,60 %. Téměř výlučně je tato kategorie tvořena poptávanými profesemi spadajícími pod kód 61 – *Kvalifikovaní pracovníci v zemědělství*, v rámci kterého se téměř rovnocenně podílejí profese 611, resp. 6113 – *Zahradníci a pěstitelé v zahradnických školkách* a profese 612, resp. 6121 – *Chovatelé hospodářských zvířat (kromě drůbeže)*.

Tabulka č. 19: Kategorie 7 – *Řemeslníci a opraváři* - počet volných míst

| Kód | Četnost | Kód | Četnost | Kód | Četnost | Kód | Četnost | Kód | Četnost |
|-------|---------|-------|---------|-------|---------|-------|---------|-------|---------|
| 7 | 514 | 71 | 123 | 711 | 65 | 7111 | 2 | 71110 | 2 |
| | | | | | | 7112 | 42 | 71121 | 33 |
| | | | | | | | | 71122 | 1 |
| | | | | | | 7115 | 10 | 71151 | 5 |
| | | | | | | | | 71152 | 4 |
| | | | | | | 7119 | 10 | 71193 | 2 |
| | | | | | | 71195 | 8 | | |
| | | | | 712 | 49 | 7121 | 4 | 71210 | 4 |
| | | | | | | 7122 | 5 | 71223 | 3 |
| | | | | | | 7124 | 1 | 71240 | 1 |
| | | | | | | 7126 | 29 | 71263 | 2 |
| | | | | | | | | 71264 | 6 |
| | | | | | | | | 71266 | 8 |
| | | | | 71267 | 11 | | | | |
| | | | | 7127 | 10 | 71270 | 10 | | |
| | | | | 713 | 9 | 7131 | 1 | --- | --- |
| 7132 | 8 | 71321 | 2 | | | | | | |
| | | 71322 | 3 | | | | | | |
| 71329 | 2 | | | | | | | | |

| | | | | | | | | | |
|-------|----|-------|-----|-------|-----|-------|----|-------|----|
| | | 72 | 238 | 721 | 44 | 7211 | 2 | 72111 | 1 |
| | | | | | | | | 72112 | 1 |
| | | | | | | 7212 | 41 | 72121 | 39 |
| | | | | | | 72122 | 2 | | |
| | | | | 7213 | 1 | 72132 | 1 | | |
| | | | | 722 | 136 | 7222 | 42 | 72221 | 5 |
| | | | | | | | | 72222 | 16 |
| | | | | | | | | 72223 | 12 |
| | | | | | | | | 72224 | 7 |
| | | | | | | 7223 | 66 | 72231 | 7 |
| | | | | | | | | 72232 | 2 |
| | | | | | | | | 72237 | 35 |
| | | 72239 | 6 | | | | | | |
| | | 7224 | 28 | 72241 | 28 | | | | |
| | | 723 | 58 | 7231 | 35 | 72311 | 25 | | |
| | | | | | | 72312 | 4 | | |
| | | | | 7233 | 23 | 72334 | 3 | | |
| | | | | | | 72335 | 16 | | |
| | | | | | | 72336 | 1 | | |
| | | | | | | 72339 | 3 | | |
| | | 73 | 9 | 732 | 9 | 7322 | 8 | | |
| | | | | | | 7323 | 1 | | |
| | | 74 | 60 | 741 | 58 | 7411 | 21 | | |
| | | | | | | 7412 | 24 | 74110 | 19 |
| | | | | | | | | 74121 | 10 |
| | | | | | | 74122 | 6 | | |
| | | | | 74123 | 1 | | | | |
| | | | | 7413 | 10 | 74131 | 2 | | |
| | | | | | | 74132 | 8 | | |
| | | | | 742 | 2 | 7421 | 1 | | |
| | | 74210 | 1 | | | | | | |
| | | 7422 | 1 | --- | --- | | | | |
| | | 75 | 84 | 751 | 11 | 7511 | 4 | | |
| 7512 | 6 | | | | | 75111 | 4 | | |
| | | | | | | 75121 | 5 | | |
| 75122 | 1 | | | | | | | | |
| 752 | 23 | | | 7521 | 1 | | | | |
| | | | | 7522 | 20 | | | | |
| | | | | 75220 | 14 | | | | |
| 7523 | 3 | | | 75232 | 1 | | | | |
| 753 | 26 | | | 7531 | 6 | | | | |
| | | | | 75311 | 6 | | | | |
| | | 7533 | 19 | | | | | | |
| 75330 | 18 | | | | | | | | |
| 7534 | 1 | 75349 | 1 | | | | | | |
| 754 | 24 | 7543 | 24 | | | | | | |
| 75430 | 21 | | | | | | | | |

Legenda:  <3 – 5 %)  <5 – 10  <10 –  <20 – 30 %)  30 a více %

Zdroj: vlastní zpracování, data Integrovaný portál Ministerstva práce a sociálních věcí (2016)

Kategorie 7 – *Řemeslníci a opraváři* je naopak jednou z nejčteněji zastoupených kategorií co do počtu poptávaných volných pracovních míst (17,24 % základního souboru). Je tomu tak zejména z důvodu vysokého počtu poptávaných volných pracovních míst u profesí řazených pod kód 72 – *Kovodělníci, strojírenští dělníci a pracovníci v příbuzných oborech* (tvoří 46,30 % kategorie 7), na níž se podílí převážně poptávka v profesi s kódem 722 – *Kováři, nástrojáři a příbuzní pracovníci*, zejména

tedy profese kódu 7222 – *Nástrojáři a příbuzní pracovníci* a kódu 7223 – *Seřizovači a obsluha obráběcích strojů (kromě dřevoobráběcích)*.

Dále se však značně vyskytují také profese řadící se pod kód 71 – *Řemeslníci a kvalifikovaní pracovníci na stavbách*, resp. 711, z nichž byli nejvíce poptáváni *Zedníci, kamnáři, dlaždiči a montéři suchých staveb (kód 7112)*, ale rovněž profese 712 – *Řemeslníci a kvalifikovaní pracovníci při dokončování staveb*, v níž byla nejvýraznější poptávka po profesi 7126 – *Instalatéři, potrubáři, stavební zámečníci a stavební klempíři*.

Nelze opomenout ani skupinu profesí řazených pod kód 75 – *Zpracovatelé potravin, dřeva, textilu a pracovníci v příbuzných oborech*, kde se však převážně jedná o profese spadající pod kód 753 – *Výrobci oděvů, výrobků z kůží a kožešin a pracovníci v příbuzných oborech*, kód 752 – *Zpracovatelé dřeva, truhláři (kromě stavebních) a příbuzní pracovníci* a kód 754 – *Ostatní řemeslní pracovníci a pracovníci v dalších oborech*.

Kategorie 8 – *Obsluha strojů a zařízení, montéři* je jednoznačně nejčetnější kategorií, tvoří 31,06 % základního souboru. Zastoupeny jsou zde všechny podskupiny dané kategorie, tedy profese s kódy 81, 82 i 83. Více než polovina (64,15 %) poptávaných pracovních míst této kategorie se nachází v podskupině 83 – *Řidiči a obsluha pojízdných zařízení*, což je dáno enormní poptávkou právě po profesi 8332, resp. 83322 – *Řidiči tahačů* (poptávka pouze po této profesi tvoří 10,27 % základního souboru).

Oproti ostatním profesím v rámci této kategorie jsou dále výrazněji zastoupeny zejména profese pod kódem 82 – *Montážní dělníci výrobků a zařízení*, z nichž se jedná zejména o profesi 8219 – *Montážní dělníci ostatních výrobků*, zmínit je ještě nutné kód 81 – *Obsluha stacionárních strojů a zařízení*, pod nímž se čteněji vyskytují profese pod kódem 812 – *Obsluha zařízení na zpracování a povrchovou úpravu kovů a jiných materiálů*, též další profese, z nichž však již žádná další není zastoupena takto výrazně.

Kategorie 9 – *Pomocní a nekvalifikovaní pracovníci* patří v rámci základního souboru rovněž k těm s čtenějším výskytem poptávaných volných pracovních míst, neboť tvoří 11,74 % základního souboru. Téměř 60 % této kategorie (59,71 %) představují profese řazené pod kód 93 – *Pomocní pracovníci v oblasti těžby, stavebnictví, výroby, dopravy a v příbuzných oborech*, když necelou polovinu (42,57 %) v rámci této kategorie zaujímají profese řazené pod kód 932 – *Pomocní pracovníci ve*

výrobě, a v nich pak zejména kód 9329 – *Ostatní pomocní pracovníci ve výrobě*. Za čteněji poptávanou pak lze v rámci celé kategorie 9 ještě považovat pracovní profesi 93291 – *Manipulační dělníci ve výrobě*.

Tabulka č. 20: Kategorie 8 – *Obsluha strojů a zařízení, montéři* - počet volných míst

| Kód | Četnost | Kód | Četnost | Kód | Četnost | Kód | Četnost | Kód | Četnost | | | | |
|-------|---------|-------|---------|-------|---------|-------|---------|-------|---------|------|----|-------|----|
| 8 | 926 | 81 | 117 | 811 | 3 | 8111 | 1 | 81117 | 1 | | | | |
| | | | | | | 8113 | 2 | --- | --- | | | | |
| | | | | 812 | 58 | 8121 | 20 | 81212 | 8 | | | | |
| | | | | | | | | 81214 | 4 | | | | |
| | | | | | | | | 81216 | 5 | | | | |
| | | | | | | | | 81219 | 2 | | | | |
| | | | | | | 8122 | 37 | 81221 | 4 | | | | |
| | | | | | | 81222 | 32 | | | | | | |
| | | | | 814 | 1 | 8142 | 1 | --- | --- | | | | |
| | | | | 815 | 9 | 8152 | 1 | 81522 | 1 | | | | |
| | | | | | | 8153 | 4 | 81530 | 4 | | | | |
| | | | | | | 8157 | 4 | 81570 | 4 | | | | |
| | | | | 816 | 6 | 8160 | 6 | 81605 | 3 | | | | |
| | | | | | | | | 81609 | 3 | | | | |
| | | | | 817 | 16 | 8171 | 4 | 81710 | 4 | | | | |
| | | 8172 | 7 | | | | | 81720 | 4 | | | | |
| | | 818 | 24 | 8181 | 1 | 81813 | 1 | | | | | | |
| | | | | | | 8183 | 11 | 81830 | 11 | | | | |
| | | | | 8189 | 12 | 81899 | 3 | | | | | | |
| | | | | | | 8211 | 26 | 82110 | 26 | | | | |
| | | 82 | 215 | 821 | 210 | 8212 | 23 | 82121 | 11 | | | | |
| | | | | | | | | 82122 | 6 | | | | |
| | | | | | | 8219 | 161 | 82191 | 2 | | | | |
| | | | | | | | | 82192 | 26 | | | | |
| | | | | | | | | 82193 | 25 | | | | |
| | | | | | | | | 82194 | 20 | | | | |
| | | | | | | | | 82197 | 36 | | | | |
| | | | | | | | | 82199 | 16 | | | | |
| | | | | | | | | 832 | 13 | 8322 | 13 | 83221 | 11 |
| | | | | | | | | 833 | 504 | 8331 | 94 | 83311 | 20 |
| | | 83312 | 72 | | | | | | | | | | |
| | | 8332 | 409 | 83321 | 68 | | | | | | | | |
| | | | | 83322 | 306 | | | | | | | | |
| 83329 | 2 | | | | | | | | | | | | |
| 834 | 77 | 8341 | 10 | 83411 | 6 | | | | | | | | |
| | | | | 83412 | 4 | | | | | | | | |
| | | 8342 | 13 | 83422 | 13 | | | | | | | | |
| | | 8343 | 1 | --- | --- | | | | | | | | |
| | | 8344 | 53 | 83441 | 10 | | | | | | | | |
| | | 83443 | 38 | | | | | | | | | | |

Legenda:  < 3 – 5 %)  < 5 – 10 %)  < 10 – 20 %)  < 20 – 30 %)  30 a více %

Zdroj: vlastní zpracování, data Integrovaný portál Ministerstva práce a sociálních věcí (2016)

Tabulka č. 21: Kategorie 9 – Pomocní a nekvalifikovaní pracovníci - počet volných míst

| Kód | Četnost | Kód | Četnost | Kód | Četnost | Kód | Četnost | Kód | Četnost | | |
|----------|---------|-------------|---------|--------------|---------|--------------|---------|--------------|---------|--------------|-----|
| 9 | 350 | 91 | 79 | 911 | 71 | 9112 | 71 | 91121 | 7 | | |
| | | | | | | | | 91122 | 5 | | |
| | | | | | | | | 91123 | 22 | | |
| | | | | | | | | 91124 | 3 | | |
| | | | | | | | | 91126 | 10 | | |
| | | | | 91127 | 2 | | | | | | |
| | | | | 91129 | 14 | | | | | | |
| | | | | 912 | 8 | 9121 | 3 | 91210 | 3 | | |
| | | | | | | 9122 | 5 | 91220 | 3 | | |
| | | | | | | 9211 | 7 | --- | --- | | |
| | | 92 | 14 | 921 | 14 | 9212 | 2 | --- | --- | | |
| | | | | | | 9213 | 1 | 92130 | 1 | | |
| | | | | | | 9214 | 1 | 92140 | 1 | | |
| | | | | | | 9215 | 3 | 92150 | 3 | | |
| | | | | | | 931 | 38 | 9312 | 1 | --- | --- |
| | | 93 | 209 | 932 | 149 | 9321 | 14 | 93210 | 13 | | |
| | | | | | | 9329 | 134 | 93291 | 85 | | |
| | | | | | | 93292 | 35 | 93293 | 11 | | |
| | | | | 933 | 22 | 9333 | 11 | 93331 | 4 | | |
| | | | | | | 93332 | 2 | 93339 | 5 | | |
| | | | | | | 9334 | 10 | --- | --- | | |
| | | | | | | 94 | 37 | 941 | 37 | 9411 | 5 |
| | | | | 96 | 11 | 961 | 5 | 9611 | 3 | 96110 | 3 |
| | | | | | | | | 9612 | 1 | 96120 | 1 |
| | | | | | | 962 | 6 | 9621 | 3 | 96210 | 3 |
| | | 9622 | 2 | | | | | 96220 | 1 | | |

Legenda:  <3 – 5 %)  <5 – 10  <10 –  <20 – 30 %)  30 a více %
Zdroj: vlastní zpracování, data Integrovaný portál Ministerstva práce a sociálních věcí (2016)

V rámci charakterizovaného základního souboru byly nejčetněji poptávány pracovní profese 8332 – Řidiči nákladních automobilů, tahačů a speciálních vozidel (13,72 %), 8219 – Montážní dělníci ostatních výrobků (5,40 %), 9329 - Ostatní pomocní pracovníci ve výrobě (4,50 %), 5120 – Kuchaři (kromě šéfkuchařů), pomocní kuchaři (3,59 %) a 5414 – Pracovníci ostrahy a bezpečnostních agentur (3,39 %). Rozsah této části disertační práce neumožňuje, aby byla detailně popsána četnost výskytu jednotlivých pracovních profesí v rámci daných kategorií, včetně jejich plných názvů, a proto je nutné odkázat na Národní soustavu povolání (2017), v níž lze dohledat přesné názvy pracovních pozic, uváděných v Tabulkách č. 13 – 21 z prostorových důvodů pouze jejich kódy.

5.2.2 Počet volných pracovních míst poptávaných inzerenty

Jak již bylo uvedeno výše, analyzovaný soubor obsahoval celkem 1600 pracovních inzerátů, poptávajících celkem 2981 volné pracovní místo. Tato volná místa byla poptávána 846 subjekty. V analyzovaných pracovních inzerátech, poptávaly jednotlivé subjekty od 1 do 101 volného pracovního místa, přičemž subjekty poptávající pouze 1 volné pracovní místo výrazně převažovaly (jednalo se o 47,99 %, tedy téměř o polovinu z celkového počtu všech subjektů). Drtivá většina subjektů (92,91 %) poptávala 1 – 9 volných pracovních míst, přičemž 83,33 % subjektů poptávalo 1 – 4 volná pracovní místa. Podrobnější přehled počtu poptávaných pracovních míst následuje v Tabulce 22.

Tabulka č. 22: Počet volných pracovních míst poptávaných inzerujícími subjekty (N=846)

| Počet volných míst poptávaných subjektem | Počet inzerujících subjektů | |
|--|-----------------------------|---------------|
| | Absolutně (N) | Relativně (%) |
| 1 – 9 | 786 | 92,91 |
| 10 – 19 | 38 | 4,49 |
| 20 – 29 | 12 | 1,42 |
| 30 – 39 | 2 | 0,24 |
| 40 – 49 | 2 | 0,24 |
| 50 – 59 | 3 | 0,35 |
| 60 – 69 | 0 | 0,00 |
| 70 – 79 | 1 | 0,12 |
| 80 – 89 | 1 | 0,12 |
| 90 – 99 | 0 | 0,00 |
| 100 – 109 | 1 | 0,12 |

Zdroj: vlastní zpracování, data Integrovaný portál Ministerstva práce a sociálních věcí (2016)

Dále je možné uvést, že 80 % volných pracovních míst bylo poptáváno ani ne jednou polovinou (40,78 %) z celkového počtu inzerujících subjektů, přičemž polovina volných pracovních míst (50,29 %) byla poptávána 10,05 % subjektů, jsou-li do tohoto počtu přednostně zahrnuty subjekty, které v analyzovaném souboru poptávaly nejvíce volných pracovních míst. Těchto 10,05 % subjektů, které poptávaly v analyzovaném období jednu polovinu z celkového počtu poptávaných volných pracovních míst, bude nyní rovněž blíže charakterizováno.

Jedná se o 85 subjektů (inzerentů), jejichž soubor byl získán při sestupném seřazení subjektů dle počtu poptávaných volných pracovních míst. Tyto subjekty poptávaly nejvíce 101 volné pracovní místo a nejméně 7 volných pracovních míst. Prvním z hledisek, jimiž je možné předmětné subjekty charakterizovat, je počet jejich zaměstnanců. Tento je uveden v následující Tabulce č. 23.

Tabulka č. 23: Subjekty poptávající 50 % volných pracovních míst – počet zaměstnanců (N = 85)

| | Počet zaměstnanců | | | | | |
|---------------|-------------------|-------|-------|---------|----------|---------|
| | Neuveden | Žádný | 1 - 9 | 10 - 49 | 50 - 249 | nad 250 |
| Absolutně (N) | 4 | 2 | 10 | 19 | 25 | 25 |
| Relativně (%) | 4,71 | 2,35 | 11,76 | 22,35 | 29,41 | 29,41 |

Zdroj: vlastní zpracování, data ARES (2016)

Dále bude uvedena právní forma podnikání těchto inzerujících subjektů. Celkem se jedná o 6 různých forem podnikání, které Administrativní registr ekonomických subjektů označuje kódy a názvy dle statistické právní formy. Zastoupeny byly fyzické osoby podnikající dle živnostenského zákona, nezapsané v obchodním rejstříku (101), fyzické osoby podnikající dle jiných zákonů než živnostenského a zákona o zemědělství, nezapsané do obchodního rejstříku (105), dále společnosti s ručením omezeným (112), akciové společnosti (121) a organizační složka státu (325). Četnost zastoupení v Tabulce č. 24.

Tabulka č. 24: Subjekty poptávající 50 % volných pracovních míst – právní forma podnikání (N = 85)

| Právní forma podnikání | Počet inzerujících subjektů | |
|------------------------|-----------------------------|---------------|
| | Absolutně (N) | Relativně (%) |
| 112 | 56 | 65,88 |
| 121 | 18 | 21,18 |
| 101 | 7 | 8,24 |
| 105 | 2 | 2,35 |
| 325 | 1 | 1,18 |

Zdroj: vlastní zpracování, data ARES (2016)

Následuje charakteristika dle data vzniku zde charakterizovaných subjektů, tato jsou kategorizována dle jednotlivých let, uvedených v Tabulce č. 25.

Tabulka č. 25: Subjekty poptávající 50 % volných pracovních míst – datum vzniku (N = 85)

| Vznik subjektu (v období let) | Počet inzerujících subjektů | |
|----------------------------------|-----------------------------|---------------|
| | Absolutně (N) | Relativně (%) |
| 1990 – 1994 | 22 | 25,88 |
| 1995 – 1999 | 16 | 18,82 |
| 2000 – 2004 | 13 | 15,29 |
| 2005 – 2009 | 10 | 11,76 |
| 2010 – 2014 | 17 | 20,00 |
| 2015 – 2016 | 7 | 8,24 |

Zdroj: vlastní zpracování, data ARES (2016)

Nejvíce zkoumaných subjektů bylo založeno v období let 1990 – 1994 a dále v období let 2010 – 2014. Kategorie let 2015 – 2016 je oproti ostatním pouze dvouletá, a proto je počet subjektů v ní uvedený logicky nejnižší.

Lze shrnout, že právě charakterizované subjekty, které nabízely v analyzovaném základním souboru největší počet volných pracovních míst v porovnání s ostatními subjekty, měly následující charakteristiky: sestávaly nejčastěji ze subjektů s vyšším počtem zaměstnanců, definujícím podniky velké a podniky střední, téměř ze dvou třetin se jednalo o společnosti s ručením omezeným a byly nejčastěji založeny mezi roky 1990 – 1994 nebo 2010 – 2014.

Pro porovnání skupiny zde právě charakterizovaných 85 subjektů, které představují 10,5 % subjektů tvořících základní soubor a zároveň poptávaly 50,29 % všech volných pracovních míst, byl pomocí výběru vytvořen komparativní vzorek subjektů, poptávajících pouze 1 volné pracovní místo. Takovýto subjektů je v základním souboru 406 (tedy 47,99 % subjektů tvořících základní soubor), a proto je vhodné pro získání komparativního vzorku o stejném počtu subjektů použít vzorkování založené na náhodném výběru, neboť takovýto výběr je považován za reprezentativní.

Pro vytvoření výběrového vzorku byl zvolen následující postup: subjekty byly seřazeny dle abecedy a byla vybrána každá 5. proměnná, čímž bylo vybráno 81 subjektů. Pro dosažení kýženého počtu byla dále vybrána 1., 101., 201. a 301. proměnná, tedy každá 1. proměnná z dokončené stovky proměnných. Tímto byl získán komparativní vzorek 85 subjektů, z nichž každý poptával pouze 1 volné pracovní místo.

I tento vzorek bude nyní charakterizován z hlediska stejných charakteristik, jako vzorek subjektů poptávající 50 % volných pracovních míst, tedy dle počtu zaměstnanců, právní formy podnikání a data vzniku.

Tabulka č. 26: Subjekty poptávající pouze 1 volné pracovní místo – počet zaměstnanců (N = 85)

| | Počet zaměstnanců | | | | | |
|---------------|-------------------|-------|-------|---------|----------|---------|
| | Neuveden | Žádný | 1 - 9 | 10 - 49 | 50 - 249 | nad 250 |
| Absolutně (N) | 1 | 1 | 34 | 23 | 14 | 12 |
| Relativně (%) | 1,18 | 1,18 | 40,00 | 27,06 | 16,47 | 14,12 |

Zdroj: vlastní zpracování, data ARES (2016)

Nejčteněji byly zastoupeny subjekty zaměstnávající 1 – 9 zaměstnanců, následované subjekty zaměstnávajícími 10 – 49 zaměstnanců, tedy velikostní kategorie, které pouze z hlediska počtu zaměstnanců definují drobné a malé podnikatele. Subjekty s více než 250 zaměstnanci jsou zde zastoupeny pouze v necelých 15 %, což kontrastuje se vzorkem podniků poptávajících 50 % volných pracovních míst (necelých 30 %).

Tabulka č. 27: Subjekty poptávající pouze 1 volné pracovní místo – právní forma podnikání (N = 85)

| Právní forma podnikání | Počet inzerujících subjektů | |
|------------------------|-----------------------------|---------------|
| | Absolutně (N) | Relativně (%) |
| 112 | 48 | 56,47 |
| 121 | 12 | 14,12 |
| 101 | 11 | 12,94 |
| 107 | 2 | 2,35 |
| 141 | 2 | 2,35 |
| 205 | 2 | 2,35 |
| 331 | 2 | 2,35 |
| 105 | 1 | 1,18 |
| 111 | 1 | 1,18 |
| 381 | 1 | 1,18 |
| 721 | 1 | 1,18 |
| 801 | 1 | 1,18 |
| 932 | 1 | 1,18 |

Zdroj: vlastní zpracování, data ARES (2016)

Spektrum právních forem je u subjektů poptávajících pouze 1 volné pracovní místo širší, než tomu bylo u subjektů poptávajících nejvíce volných pracovních míst, byť jsou některé právní formy zastoupeny zcela marginálně. Přesto je struktura nejčteněji zastoupených právních forem u obou skupin subjektu shodná (společnosti s ručením omezeným, akciové společnosti a fyzické osoby podnikající dle živnostenského zákona, nezapsané v obchodním rejstříku). Pouze okrajově zde byly zastoupeny fyzické osoby podnikající dle jiných zákonů než živnostenského a zákona o zemědělství, nezapsané do obchodního rejstříku (105), veřejná obchodní společnost (111), fond ze zákona (381), církevní organizace (721), obec nebo městská část hlavního města Prahy (801), a evropská společnost (932).

Tabulka č. 28: Subjekty poptávající pouze 1 volné pracovní místo – datum vzniku (N = 85)

| Vznik subjektu (v období let) | Počet inzerujících subjektů | |
|----------------------------------|-----------------------------|---------------|
| | Absolutně (N) | Relativně (%) |
| před r. 1989 | 1 | 1,18 |
| 1990 – 1994 | 16 | 18,82 |
| 1995 – 1999 | 12 | 14,12 |
| 2000 – 2004 | 18 | 21,18 |
| 2005 – 2009 | 20 | 23,53 |
| 2010 – 2014 | 16 | 18,82 |
| 2015 – 2016 | 2 | 2,35 |

Zdroj: vlastní zpracování, data ARES (2016)

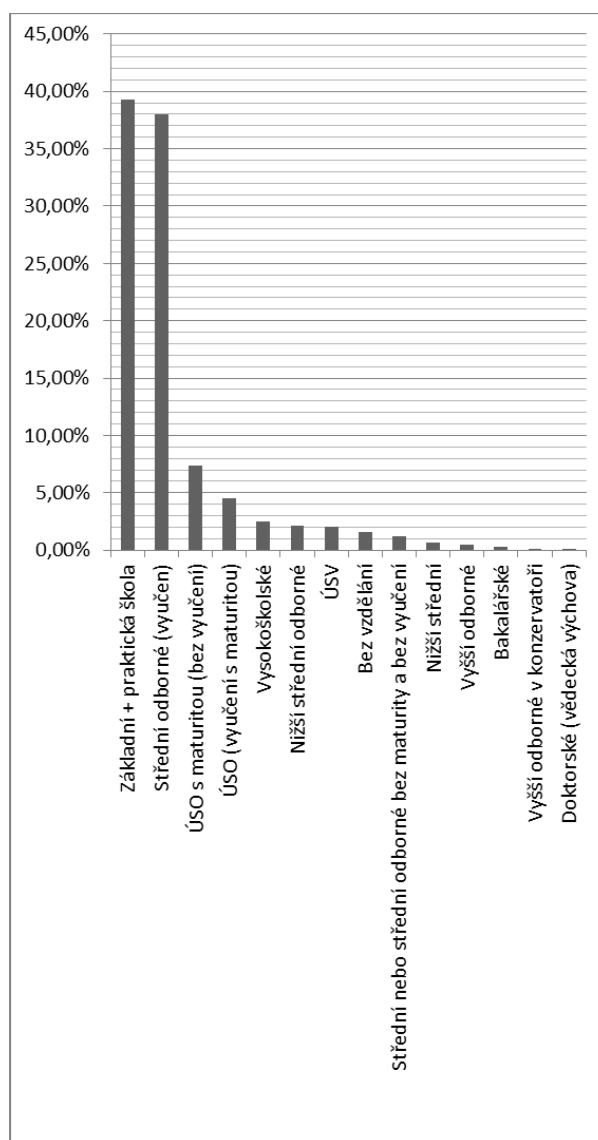
Necelá polovina analyzovaných subjektů vznikla mezi roky 2000 – 2009 (téměř 45 %). Oproti vzorku podniků poptávajících 50 % volných pracovních míst se zde vyskytuje 1 subjekt založený před rokem 1989 (je nutné zohlednit situaci v tehdejší Československu, která až na výjimky neumožňovala soukromé podnikání). Rovněž zde platí, že kategorie let 2015 – 2016 je oproti ostatním pětiletým pouze dvouletá, a nelze tedy počet subjektů v ní uvedený objektivně porovnávat s ostatními kategoriemi.

Na základě provedené analýzy je možné tvrdit, že významná část subjektů poptávajících v analyzovaném základním souboru nejvíce pracovních míst (50 %) se na trhu pohybuje déle (téměř polovina jich vznikla mezi lety 1990 - 1999) než je tomu u významné části subjektů poptávajících pouze 1 pracovní místo (ty v téměř polovině případů vznikly mezi lety 2000 – 2010).

5.2.3 Požadovaný minimální stupeň vzdělání

Nyní k požadavkům týkajících se minimálního stupně vzdělání, kladeným na uchazeče o inzerované pracovní profese.

Obrázek č. 4: Četnost minimálního stupně vzdělání požadovaného inzerenty (N = 2981)



Zdroj: vlastní zpracování, data Integrovaný portál Ministerstva práce a sociálních věcí (2016)

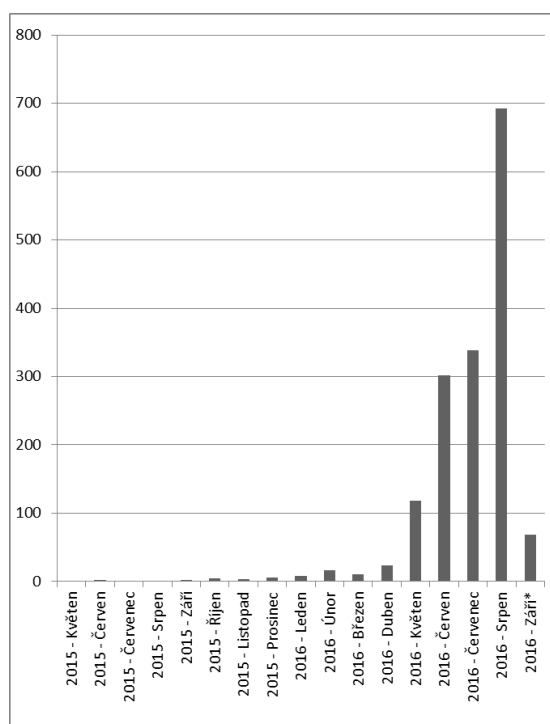
Lze konstatovat, že skladbě inzerenty poptávaných volných pracovních míst odpovídá rovněž struktura požadovaného minimálního stupně vzdělání. Z Obrázku 4 je zřejmé, že nejvýrazněji byly inzerenty uváděny minimální požadovaný stupeň vzdělání „základní + praktická škola“ (pro 39,35 % poptávaných volných pracovních míst) a „střední odborné (vyučení)“ (38,04 %), což se v souhrnu týkalo více než třech čtvrtin základního souboru tvořeného 2981 volným pracovním místem (přesně 77,39 %).

Významnou skutečností je velice nízká poptávka po vysokoškolsky vzdělaných pracovnících v analyzovaném základním souboru, která se týkala pouze 2,82 % poptávaných volných pracovních míst (součet požadovaných minimálních stupňů vzdělání „bakalářské“, „vysokoškolské“ a „doktorské“). Zcela marginálně byli poptáváni pracovníci s minimálním požadovaným stupněm vzdělání „vyšší odborné v konzervatoři“, kdy se jednalo pouze o 1 volné pracovní místo, a vzdělání „doktorské (vědecká výchova)“, poptávané rovněž pro 1 volné pracovní místo z 2981 volných míst.

5.2.4 Období zveřejnění analyzovaných pracovních inzerátů

Analyzovaný soubor obsahoval pracovní inzeráty zveřejněné na Integrovaném portálu Ministerstva práce a sociálních věcí (adresa portal.mpsv.cz/sz/download) ke dni 1. 9. 2016. Tyto inzeráty byly uveřejněny v období mezi 14. květnem roku 2015 a 1. zářím roku 2016. Následující Obrázek 5 zobrazuje, kolik pracovních inzerátů bylo uveřejněno v jednotlivých měsících uvedených let, Obrázek 6 pak zobrazuje, kolik volných pracovních míst bylo poptáváno v inzerátech uveřejněných v jednotlivých měsících uvedených let.

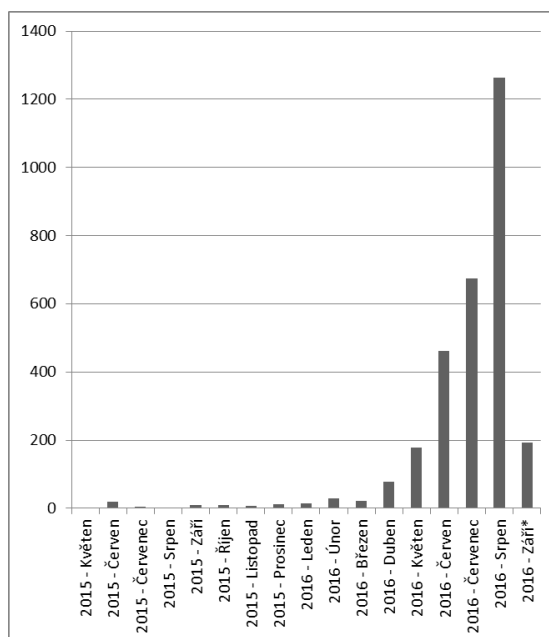
Obrázek 5: Počet pracovních inzerátů zveřejněných v jednotlivých měsících (N = 1600)



Zdroj: vlastní zpracování, data Integrovaný portál Ministerstva práce a sociálních věcí (2016)

*jedná se pouze o 1. 9. 2016, kdy bylo uveřejněno 69 pracovních inzerátů

Obrázek 6: Počet volných pracovních míst poptávaných v jednotlivých měsících (N = 2981)



Zdroj: vlastní zpracování, data Integrovaný portál Ministerstva práce a sociálních věcí (2016)

Je patrné, že nejvíce pracovních inzerátů bylo zveřejněno v měsíci srpnu, tedy v měsíci bezprostředně předcházejícímu dni, ke kterému byl analyzovaný základní soubor opatření; četnost zveřejněných pracovních inzerátů se snižuje při pohybu na pomyslné časové ose směrem dále do minulosti. Je nutné uvážit časové hledisko, kdy s rostoucí dobou, uplynulou od data zveřejnění pracovního inzerátu, lze očekávat jeho neaktuálnost, případně jeho odstranění z objemu zveřejňované pracovní inzerce, tudíž by zde neměly být vyvozovány závěry vysvětlující četnost inzerce v analyzovaném základním souboru, např. vlivem sezónnosti (byť lze jistě připustit, že tato by zde jistou úlohu mohla sehrávat, vzhledem k tomu, že se jedná převážně o letní měsíce).

Rovněž je nutné uvážit, že se jedná o soubor pracovní inzerce, který byl dostupný ke dni 1. 9. 2016. Přestože nejstarší pracovní inzerát nacházející se v souboru byl zveřejněn 14. 5. 2015, nelze tvrdit, že se jedná o soubor všech pracovních inzerátů, které byly prostřednictvím regionální pobočky Úřadu práce zveřejněny v období 14. 5. 2015 – 1. 9. 2016; toto tvrzení nelze na základě dostupných informací potvrdit ani vyvrátit.

Září 2016 v grafech dosahuje v porovnání se srpnem 2016 nízké hodnoty z toho důvodu, že je zde zastoupeno pouze jedním dnem.

*jedná se pouze o 1. 9. 2016, kdy byla poptávána 193 volná pracovní místa

5.2.5 Četnost pracovních inzerátů dle poptávaného pracovněprávního vztahu

Druhy pracovněprávního vztahu, poptávané jednotlivými inzerenty v analyzovaném základním souboru, a jejich četnost obsahuje Tabulka č. 29.

Tabulka č. 29: Poptávané druhy pracovněprávního vztahu v základním souboru (N = 2981)

| Druh pracovněprávního vztahu | Četnost (%) |
|--|-------------|
| Plný úvazek (pouze) | 80,31 |
| Plný nebo zkrácený úvazek | 4,60 |
| Plný úvazek nebo dohody z prací konaných mimo pracovní poměr | 4,23 |
| Plný nebo zkrácený úvazek nebo dohody z prací konaných mimo pracovní poměr | 1,91 |
| Zkrácený úvazek (pouze) | 2,35 |
| Zkrácený úvazek nebo dohody z prací konaných mimo pracovní poměr | 0,47 |
| Dohody z prací konaných mimo pracovní poměr (pouze) | 5,13 |
| Služební poměr | 1,01 |

Zdroj: vlastní zpracování, data Integrovaný portál Ministerstva práce a sociálních věcí (2016)

V analyzovaném souboru jednoznačně dominovala poptávka po zaměstnancích, majících pracovat výlučně na plný úvazek (cca 80 %). Dále lze na základě syntézy údajů uvedených v Tabulce 29 dovodit, že pouze o zaměstnance vykonávající práci na základě dohod z prací konaných mimo pracovní poměr mělo zájem cca 5 % inzerentů, když dohoda o provedení práce byla inzerenty uvedena u 3,32 % volných pracovních míst, dohoda o pracovní činnosti v 1,24 % a oba typy variantně u 0,57 % volných míst. Práce vykonávaná výlučně na zkrácený úvazek pak byla poptávána u 2,35 % volných pracovních míst, jako jedna z možností byl zkrácený úvazek dále uveden u 6,98 % volných míst, což dohromady představuje 9,33 % nabízených pracovních míst.

5.2.6 Vhodnost nabízené práce pro specifikované skupiny zaměstnanců

Zadávání pracovních inzerátů prostřednictvím Integrovaného portálu Ministerstva práce a sociálních věcí umožňuje inzerentům vyjádřit vhodnost předmětného místa pro

určité, předem specifikované skupiny osob, jež jsou považovány za znevýhodněné na trhu práce. Toto kritérium je nutné zmínit vzhledem k výzkumnému tématu č. 3, zaměřenému na diskriminaci v oblasti práce a zaměstnávání. Vhodnost pro uvedené skupiny obsahuje Tabulka č. 30. Jako vhodné pro specifikované skupiny zaměstnanců bylo celkem označeno 857 volných míst, tedy 28,75 %.

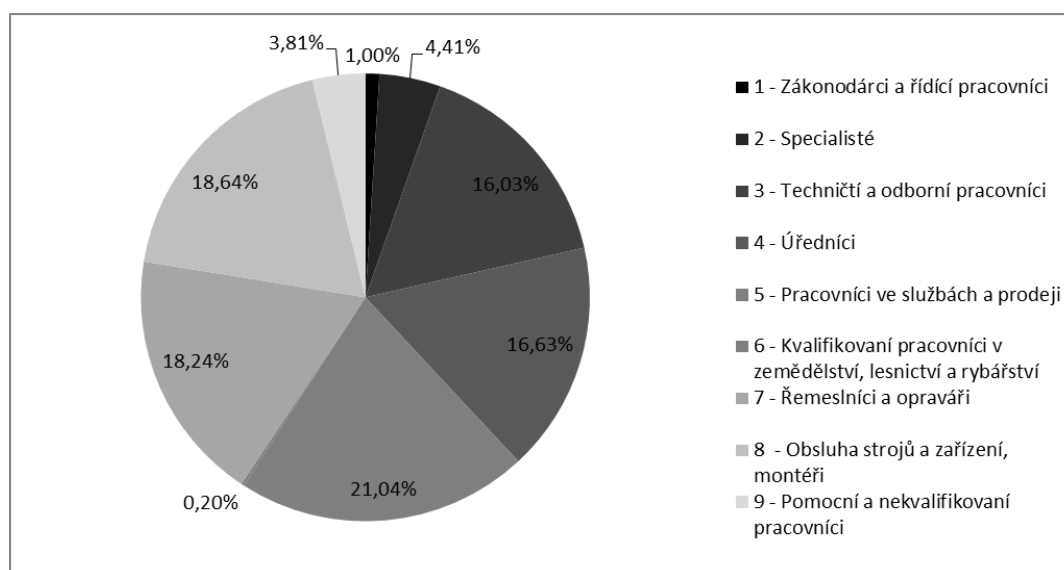
Tabulka č. 30: Vhodnost nabízené práce pro specifikované skupiny zaměstnanců (N = 2981)

| Vhodné pro: | Četnost (%) |
|--------------------------------------|--------------|
| Absolventy středních škol | 16,74 |
| Absolventy vysokých škol | 0,74 |
| Osoby se zdravotním postižením (OZP) | 11,27 |
| Celkem | 28,75 |

Zdroj: vlastní zpracování, data Integrovaný portál Ministerstva práce a sociálních věcí (2016)

Poptávané skupiny profesí u inzerátů označených jako vhodných pro absolventy středních škol obsahuje v procentuálním vyjádření Obrázek 7. Z něho je zřejmé, že poměrně rovnoměrně byli absolventi středních škol poptáváni pro skupiny profesí 3, 4, 5, 7 a 8 (blíže viz legenda grafu).

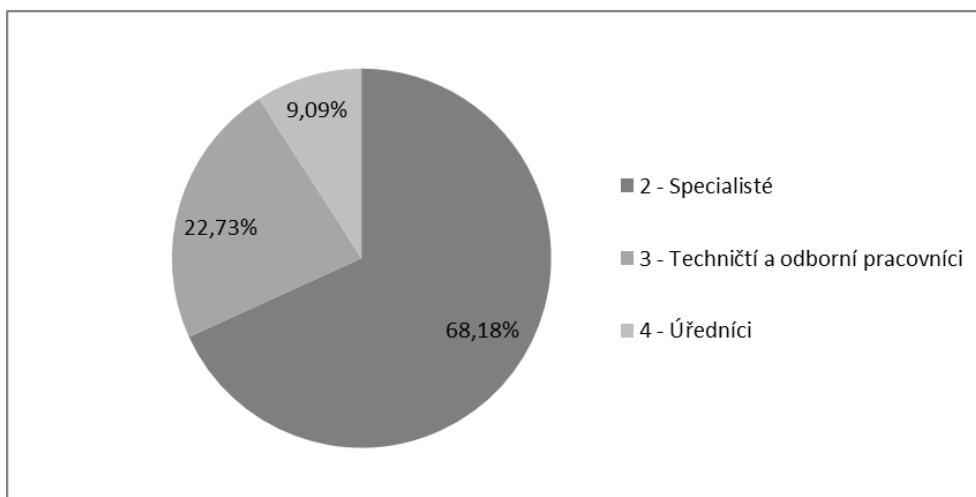
Obrázek 7: Poptávané skupiny profesí – „vhodné pro absolventy SŠ“ (N = 499)



Zdroj: vlastní zpracování, data Integrovaný portál Ministerstva práce a sociálních věcí (2016)

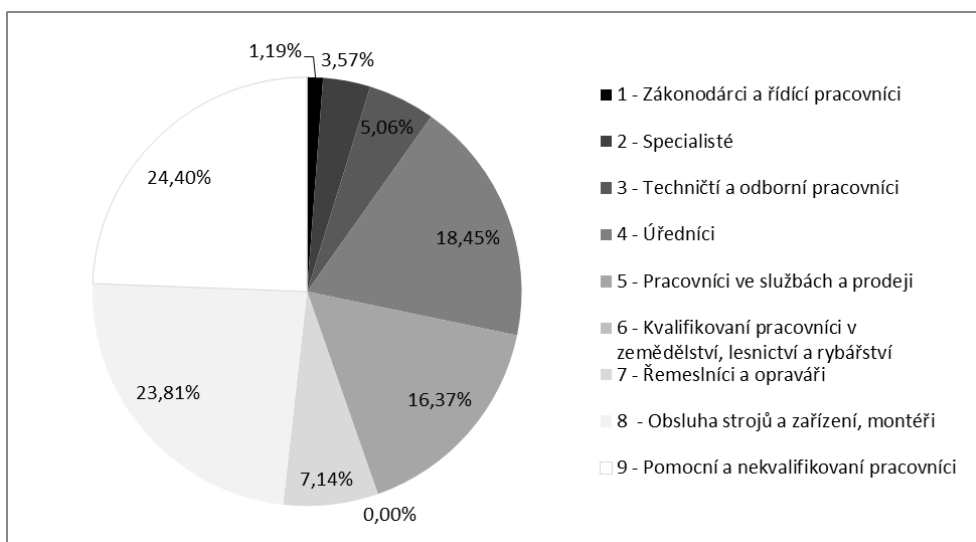
Inzeráty označené jakožto vhodné pro absolventy vysokých škol se týkaly pouze poptávky po skupinách profesí 2 – Specialisté, 3 – Techničtí a odborní pracovníci a 4 – Úředníci (procentuální vyjádření v Obrázku 8), přičemž poptávka po specialistech převyšovala dvě třetiny celkového objemu poptávaných volných míst.

Obrázek 8: Poptávané skupiny profesí – „vhodné pro absolventy VŠ“ (N = 22)



Zdroj: vlastní zpracování, data Integrovaný portál Ministerstva práce a sociálních věcí (2016)

Obrázek 9: Poptávané skupiny profesí – „vhodné pro OZP“ (N = 336)



Zdroj: vlastní zpracování, data Integrovaný portál Ministerstva práce a sociálních věcí (2016)

Jak plyne z Obrázku 9, osoby se zdravotním postižením byly nejčastěji poptávány pro skupinu profesí 9 (pomocní a nekvalifikovaní pracovníci), skupinu 8 (obsluha strojů a zařízení, montéři), skupinu 4 (úředníci) a skupinu 5 (pracovníci ve službách a prodeji); ostatní skupiny profesí byly pro osoby se zdravotním postižením poptávány pouze u cca 17 % inzerátů.

6. Praktická část - výsledky disertační práce

Tato část práce obsahuje výsledky výzkumu, kterých bylo dosaženo na podkladě předchozích částí této disertační práce. Jedná se, s výjimkou výzkumné otázky č. 10, o částí již publikovaných prací; předmětné pasáže jsou zde proto uvedeny ve formě citace včetně údaje o publikování. Výzkumná otázka č. 10 je v disertační práci zpracována originálně bez předchozího publikování.

6.1 Výzkumné téma č. 1: Motivace zaměstnancův MSP

Výsledky byly získány na podkladě výzkumného vzorku č. 1, tedy souboru 295 malých a středních podnikatelů podle počtu zaměstnanců, zkoumaného v rámci grantového projektu GA JU 039/2013/S. Odpovědi respondentů ohledně uvádění finančních či nefinančních zaměstnaneckých benefitů byly při zpracování kategorizovány. Níže citované výsledky byly autorkou publikovány jako součást kapitoly v monografii (Attlová in Holátová a Doležalová, 2014, s. 71 - 108).

Výzkumná otázka č. 1: Poskytují zaměstnavatelé ve zkoumaných malých a středních podnicích Jihočeského kraje ve sledovaném období svým zaměstnancům zaměstnanecké výhody (benefity)?

„Z analyzovaného souboru podniků uvedlo poskytování alespoň některého zaměstnaneckého benefitu, ať již se jednalo o benefit finanční či nefinanční 87,1 % respondentů. V 12,9 % případů lze usoudit, že žádné finanční ani nefinanční benefity nejsou zaměstnancům poskytovány“ (Attlová in Holátová a Doležalová, 2014, s. 93).

Výzkumná otázka č. 2: Pokud zaměstnavatelé ve zkoumaných malých a středních podnicích Jihočeského kraje ve sledovaném období svým zaměstnancům poskytují zaměstnanecké výhody (benefity), jaká je skladba těchto poskytovaných zaměstnaneckých výhod?

Byly zjištěny následující skladba a četnosti poskytovaných zaměstnaneckých výhod: „Nejčtenější při souhrnném vyjádření výsledků byla kategorie „Stravování“, která významně převýšila ostatní uvedené kategorie. Do „Stravování“ byly zahrnuty různé formy příspěvků na stravování, zejm. pak ve formě stravenek či ve formě podnikového stravování, dále se jednalo např. o poskytování občerstvení na pracovišti či nabízení nápojů. Druhou nejčtenější kategorií zde byla kategorie „Penzijní připojištění“.

Přestože někteří respondenti uváděli mezi poskytovanými benefity i jiné formy pojištění (např. životní či rizikové), penzijní připojištění bylo uváděno výrazně častěji, a proto zde představuje samostatnou kategorii.

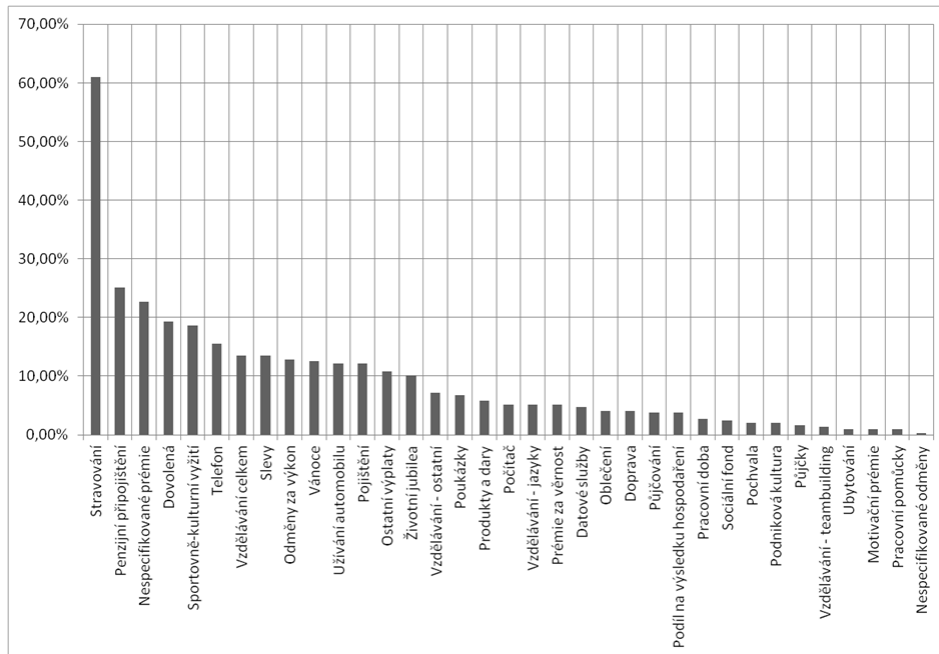
Dále respondenti uváděli poskytování různých druhů prémie, o kterých bychom mohli říct, že jsou stimulatorem hmotného (finančního) charakteru. Prémie zde obecně představuje kategorie ‚Nespecifikované prémie‘. Mezi dalšími, rovněž poměrně často uváděnými, byly benefity spadající do kategorií ‚Dovolená‘ a ‚Sportovně – kulturní využití‘. Benefity spadající do kategorie ‚Dovolená‘ pak často měly formu poskytované dovolené navíc (převážně se jednalo o nabízený 1 týden dovolené navíc, ale objevila se i delší časová období), ale také se objevily ve formě příspěvku na dovolenou. ‚Sportovně – kulturní využití‘ pak představuje široké spektrum benefitů, které zahrnuje různé příspěvky na sport, relaxaci a kulturu, volné vstupy do sportovních zařízení, vstupenky na kulturní akce aj. Jedněmi z často nabízených byly také benefity týkající se telefonu. Zde se jednalo o poskytování mobilního telefonu k soukromým účelům či o příspěvky na volání, příp. jeho plné hrazení zaměstnavatelem. Kategorie ‚vzdělávání‘ pak zahrnuje uváděné benefity, kterými byla různá školení, ale také jazykové kurzy a firemní teambuilding. Tyto benefity v podobě subkategorií (‚Vzdělávání – ostatní‘, ‚Vzdělávání – jazyky‘ a ‚Vzdělávání – teambuilding‘) jsou rovněž ponechány nespojené a lze je vyhledat v grafu na obrázku 15)⁵ (Attlová in Holátová a Doležalová, 2014, s. 93 – 95).

„Často zastoupenou a širokou kategorií je také kategorie ‚Slevy‘, která zahrnuje uváděné benefity ve formě slev pro zaměstnance na zboží vyráběné podnikem, případně na podnikem poskytované služby či další slevy různého druhu. Kategorie ‚Odměny za výkon‘ reprezentuje respondenty uváděné benefity, jimiž byla různá finanční ohodnocení za odvedenou práci, dokončené projekty, plnění plánu aj., ale také příspěvek ‚za nemarození‘ či různé výkonové bonusy. Kategorie ‚Vánoce‘ pak představuje škálu uváděných benefitů, které mají nějaký vztah k tomuto svátku (roční době) – finanční příspěvek k Vánocům či vánoční bonus, poskytování různých vánočních poukázek, ale také předvánoční věcné dary. V některých podnicích také respondenti uváděli poskytování benefitů majících vztah k životním jubileím zaměstnanců – ve formě finančních poukazů nebo třeba dárkových balíčků. (...)“ (Attlová in Holátová a Doležalová, 2014, s. 95).

⁵ v této disertační práci se jedná o Obrázek č. 10

Grafické vyjádření respondenty uváděných zaměstnaneckých výhod ve zkoumaných malých a středních podnicích dle počtu zaměstnanců, souhrnně bez rozlišení jednotlivých velikostních kategorií podniků, je uvedeno na následujícím Obrázku č. 10.

Obrázek č. 10: „Uváděné poskytované zaměstnanecké benefity“

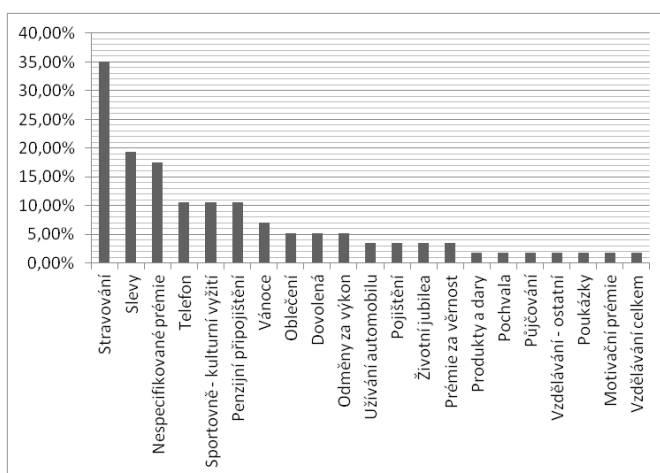


Zdroj: Attlová in Holátová a Doležalová (2014, s. 94)

Výzkumná otázka č. 3: Liší se skladba zaměstnaneckých výhod, poskytovaných ve sledovaném období zaměstnavateli z řad malých a středních podniků Jihočeského kraje v závislosti na velikostní kategorii podniku (jsou jiné zaměstnanecké výhody nabízeny v mikropodnicích, v podnicích malých a středních)?

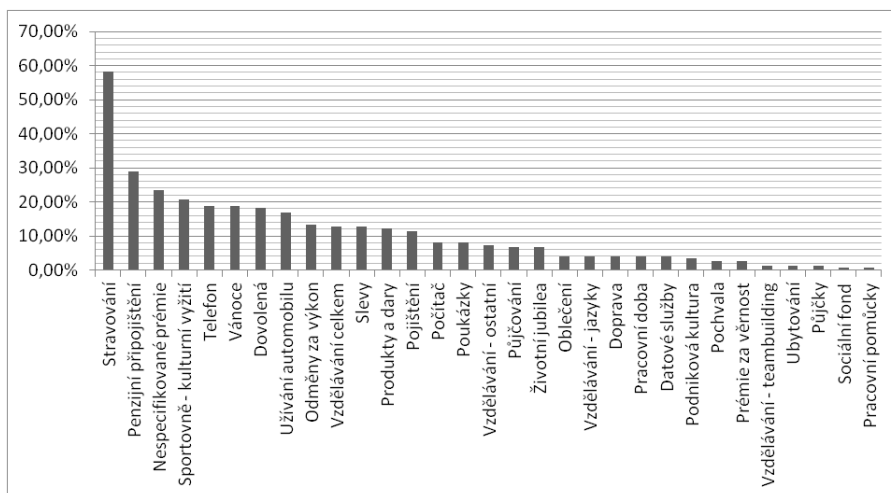
Graficky zpracované výsledky jsou pro jednotlivé velikostní kategorie podnikatelů uvedeny na Obrázcích č. 11, č. 12 a č. 13. Z porovnání právě uvedených grafů je patrné, že četnost kategorií zaměstnaneckých benefitů byla odlišná u jednotlivých velikostních kategorií podnikatelů. Jelikož z Obrázků č. 11, 12 a 13 vyplývá odlišná četnost jednotlivých zaměstnaneckých výhod, nabízených zaměstnavateli v uvedených velikostních kategoriích podniků, byla dále sestavena tabulka porovnávající prvních 12 nejčetnějších kategorií zaměstnaneckých benefitů; jedná se o Tabulku č. 31.

Obrázek č. 11: „Poskytované zaměstnanecké benefity – mikropodniky“



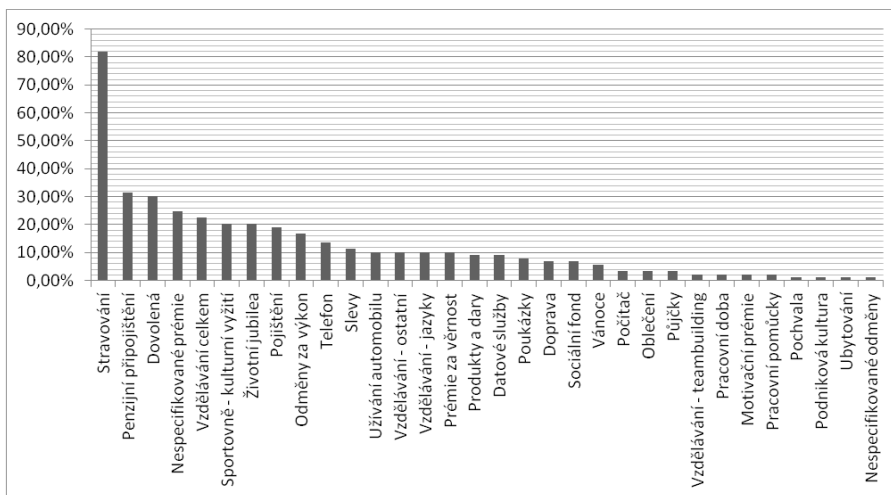
Zdroj: Attlová in Holátová a Doležalová (2014, s. 96)

Obrázek č. 12: „Poskytované zaměstnanecké benefity – malé podniky“



Zdroj: Attlová in Holátová a Doležalová (2014, s. 97)

Obrázek č. 13: „Poskytované zaměstnanecké benefity – střední podniky“



Zdroj: Attlová in Holátová a Doležalová (2014, s. 98)

Tabulka č. 31: „Četnost kategorií zaměstnaneckých benefitů – mikropodniky, malé podniky a střední podniky“

| <i>Pořadí kategorií</i> | <i>Mikropodniky</i> | <i>Malé podniky</i> | <i>Střední podniky</i> |
|-------------------------|------------------------------------|------------------------------------|------------------------------------|
| 1. | <i>Stravování</i> | <i>Stravování</i> | <i>Stravování</i> |
| 2. | <i>Slevy</i> | <i>Penzijní připojištění</i> | <i>Penzijní připojištění</i> |
| 3. | <i>Nespecifikované prémie</i> | <i>Nespecifikované prémie</i> | <i>Dovolená</i> |
| 4. | <i>Telefon</i> | <i>Sportovně – kulturní vyžití</i> | <i>Nespecifikované prémie</i> |
| 5. | <i>Sportovně – kulturní vyžití</i> | <i>Telefon</i> | <i>Vzdělávání celkem</i> |
| 6. | <i>Penzijní připojištění</i> | <i>Vánoce</i> | <i>Sportovně – kulturní vyžití</i> |
| 7. | <i>Vánoce</i> | <i>Dovolená</i> | <i>Životní jubilea</i> |
| 8. | <i>Oblečení</i> | <i>Užívání automobilu</i> | <i>Pojištění</i> |
| 9. | <i>Dovolená</i> | <i>Odměny za výkon</i> | <i>Odměny za výkon</i> |
| 10. | <i>Odměny za výkon</i> | <i>Vzdělávání celkem</i> | <i>Telefon</i> |
| 11. | <i>Užívání automobilu</i> | <i>Slevy</i> | <i>Slevy</i> |
| 12. | <i>Pojištění</i> | <i>Produkty a dary</i> | <i>Užívání automobilu</i> |

Zdroj: Attlová in Holátová a Doležalová (2014, s. 99)

Na základě v textu výše uvedené Tabulky č. 31 bylo konstatováno, že „jednotlivé velikostní kategorie podniků podle uváděného počtu zaměstnanců vykazovaly vzájemné odlišnosti v pořadí při seřazení kategorií benefitů podle četnosti, s výjimkou kategorie ‚Stravování‘, která byla nejčetnější kategorií u všech třech typů podniků. Kategorie ‚Penzijní připojištění‘ byla na druhém místě četnosti u malých a středních podniků dle uváděného počtu zaměstnanců, zatímco u mikropodniků dle uváděného počtu zaměstnanců se umístila až na 6. místě. Zaměstnanecké benefity mající souvislost

s dovolenou byly akcentovány u středních podniků dle uváděného počtu zaměstnanců a četnost jejich uvádění klesala se snižující se velikostní kategorií podniku. Výskyt různých slev v oblasti poskytování zaměstnaneckých benefitů pak byl významný zejména u mikropodniků dle uváděného počtu zaměstnanců, kde kategorie ‚Slevy‘ zaujala 2. pořadí, zatímco u podniků malých a středních dle uváděného počtu zaměstnanců se v podobě kategorie ‚Slevy‘ objevil u obou až na 11. místě podle četnosti kategorií. Zaměstnanecké benefity spojené s Vánocemi se mezi prvními 12 místy dle četnosti vůbec neobjevily ve velikostní kategorii střední podniky dle uváděného počtu zaměstnanců. V této velikostní kategorii se ovšem objevily benefity spojené s vzděláváním, a to v podobě kategorie ‚Vzdělávání – celkem‘ na 5. místě, zatímco u malých podniků to bylo 10. místo a v kategorii mikropodniky dle uváděného počtu zaměstnanců se na prvních 12 místech tato kategorie neobjevila vůbec.“ (Attlová in Holátová a Doležalová, 2014, s. 99 - 100).

6.2 Výzkumné téma č. 2: Fluktuace zaměstnanců a zaměstnanecká spokojenost v MSP

Rovněž v tomto případě byly výsledky získány na podkladě výzkumného vzorku č. 1, tedy souboru 295 malých a středních podnikatelů podle počtu zaměstnanců, zkoumaného v rámci grantového projektu GA JU 039/2013/S. Níže uváděné výsledky byly autorkou publikovány jako součást kapitoly v monografii (Attlová in Holátová a Doležalová, 2014, s. 71 - 108).

Výzkumná otázka č. 4: Sledují manažeři ve zkoumaných malých a středních podnicích Jihočeského kraje ve sledovaném období míru fluktuace?

„Dotazníkovým šetřením bylo zjišťováno, zda je v podnicích sledován další ukazatel (Počet pracovníků, kteří opustili Váš podnik v roce 2012), jehož výši je nezbytné znát, aby mohla být vypočítána míra fluktuace. Na uvedenou otázku byly nabízeny odpovědi ano a odpověď ne. Z analyzovaného souboru uvedlo 66,8 % respondentů, že tento ukazatel sledovalo, 26,1 % ukazatel nesledovalo a 7,1 % odpověď neuvedlo.“ (Attlová in Holátová a Doležalová, 2014, s. 77). Zjištěné výsledky, týkající se sledování ukazatele u podnikatelů výzkumného vzorku jsou uvedeny v níže uvedené Tabulce č. 32.

Tabulka č. 32: „Ukazatel Počet pracovníků, kteří opustili Váš podnik v roce 2012 v %“

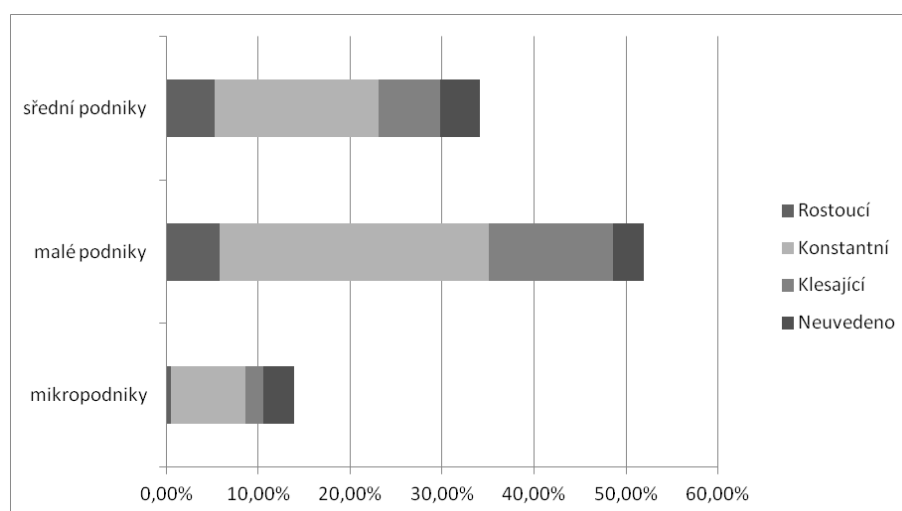
| Velikost podniku | Ukazatel sledují | Ukazatel nesledují | Neuvedeno |
|------------------|------------------|--------------------|-----------|
| Mikropodniky | 43,9 | 40,3 | 15,8 |
| Malé podniky | 70,5 | 24,8 | 4,7 |
| Střední podniky | 75,3 | 19,1 | 5,6 |

Zdroj: Attlová in Holátová a Doležalová (2014, s. 78)

Z tabulky vyplývá, že „tento ukazatel byl nejčastěji sledován v kategorii středních podniků (75,3 %) následované kategorií malých podniků (70,5 %), a nejméně sledován v kategorii mikropodniků, kde byl poměr odpovědí poměrně vyrovnaný (43,9 % respondentů uvedlo, že ukazatel sledovali, 40,3 % uvedlo, že jej nesledovali).

Kromě samotného sledování ukazatele Počet pracovníků, kteří opustili Váš podnik v roce 2012 a jeho výše (vyhodnocení je uvedeno níže) byla dále dotazována dlouhodobá tendence tohoto ukazatele a spokojenost s hodnotou ukazatele. Přestože někteří respondenti uvedli, že výši ukazatele Počet pracovníků, kteří opustili Váš podnik v roce 2012 nesledují, následně uvedli jeho výši, případně tendenci či spokojenost s hodnotou ukazatele. Vyhodnocení všech odpovědí na otázku zjišťující dlouhodobou tendenci ukazatele Počet pracovníků, kteří opustili Váš podnik v roce 2012, které byly uvedeny u 70,5 % analyzovaných podniků, je zobrazeno“ (Attlová in Holátová a Doležalová, 2014, s. 78) na Obrázku č. 14.

Obrázek č. 14: „Dlouhodobá tendence ukazatele Počet pracovníků, kteří opustili Váš podnik v roce 2012“



Zdroj: Attlová in Holátová a Doležalová (2014, s. 79)

„Nejčastěji uváděnou byla tendence konstantní, a to u všech velikostních kategorií podniků dle počtu zaměstnanců (v procentuálním vyjádření činila konstantní tendence 55,3 % všech uvedených odpovědí bez ohledu na velikostní kategorii podniku), a dále klesající (22,1 % u všech podniků). Rostoucí tendence uváděná podniky měla zvyšující se charakter spolu s růstem zvolených velikostních kategorií podniků dle počtu zaměstnanců – činila 3,5 % u mikropodniků, 11,1 % u malých podniků a 15,5 % u středních podniků.

Spokojenost s hodnotou ukazatele se pak lišila v souvislosti s uváděnou dlouhodobou tendencí ukazatele – s hodnotou ukazatele Počet pracovníků, kteří opustili Váš podnik v roce 2012 bylo spokojeno či zcela spokojeno 88,6 %, kteří uvedli konstantní dlouhodobou tendenci tohoto ukazatele, zatímco rovných 50 % respondentů, kteří uvedli rostoucí tendenci tohoto ukazatele, bylo s hodnotou ukazatele nespokojeno či zcela nespokojeno.“ (Attlová in Holátová a Doležalová, 2014, s. 79). Podrobné výsledky v Tabulce č. 33.

Tabulka č. 33: „Spokojenost s hodnotou ukazatele Počet pracovníků, kteří opustili Váš podnik v roce 2012 a uváděná dlouhodobá tendence ukazatele“

| Spokojenost s hodnotou ukazatele | Respondenty uváděná dlouhodobá tendence ukazatele (%) | | |
|----------------------------------|---|------------|-----------|
| | Rostoucí | Konstantní | Klesající |
| Zcela spokojen | 16,7 | 26,3 | 46,7 |
| Spokojen | 33,3 | 62,3 | 37,8 |
| Nespokojen | 45,8 | 7,9 | 13,3 |
| Zcela nespokojen | 4,2 | 0,0 | 0,0 |
| Neuvedeno | 0,0 | 3,5 | 2,2 |

Zdroj: Attlová in Holátová a Doležalová (2014, s. 80)

Výzkumná otázka č. 5: Pokud manažeri ve zkoumaných malých a středních podnicích Jihočeského kraje ve sledovaném období míru fluktuace sledují, jakých hodnot dosahuje míra fluktuace?

Dále byla autorkou, na základě respondenty uvedených hodnot, vypočítána míra fluktuace. „Míru fluktuace se podařilo vypočítat pouze v případech, kdy respondenti uvedli oba údaje potřebné pro dosažení do vzorce pro výpočet míry fluktuace.“ (Attlová

in Holátová a Doležalová, 2014, s. 80). Vypočtenou míru fluktuace u všech analyzovaných podniků dohromady obsahuje Tabulka č. 34.

Tabulka č. 34: „Míra fluktuace v podnicích“

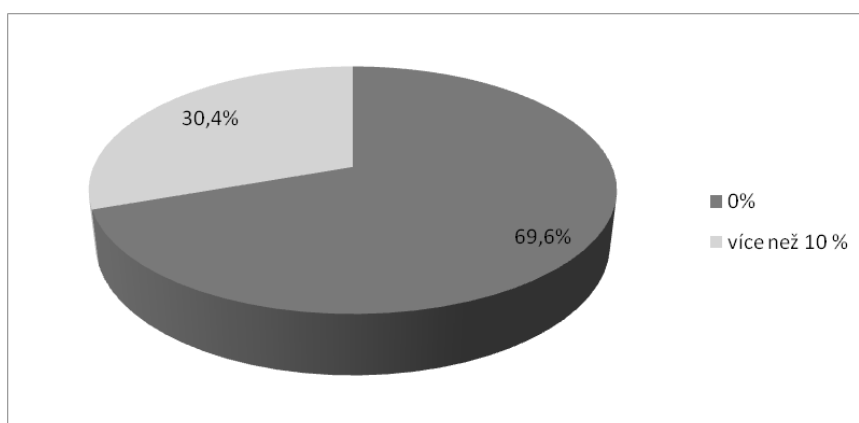
| | Míra fluktuace | | | | |
|-------------------------|----------------|-----------|------------|-------------|---------------|
| | 0 % | 0,1 – 3 % | 3,01 – 5 % | 5,01 - 10 % | Více než 10 % |
| Četnost odpovědí (%) | 23,0 | 2,7 | 12,0 | 22,4 | 39,9 |

Zdroj: Attlová in Holátová a Doležalová (2014, s. 80)

„Nejvíce podniků (39,9 %) spadá po výpočtu do intervalu s hodnotou míry fluktuace vyšší než 10 %. Druhou nejčetnější kategorií tvoří podniky, ve kterých byla vypočítána nulová výše míry fluktuace (23,0 % podniků). Tato kategorie je těsně následována podniky s vypočítanou mírou fluktuace spadající do zvoleného intervalu 5,01 – 10 %, kterých bylo zjištěno 22,4 %.“ (tamtéž, s. 81).

Míru fluktuace u jednotlivých velikostních kategorií podniků dle počtu zaměstnanců pak zobrazují Obrázek č. 15, Obrázek č. 16 a Obrázek č. 17.

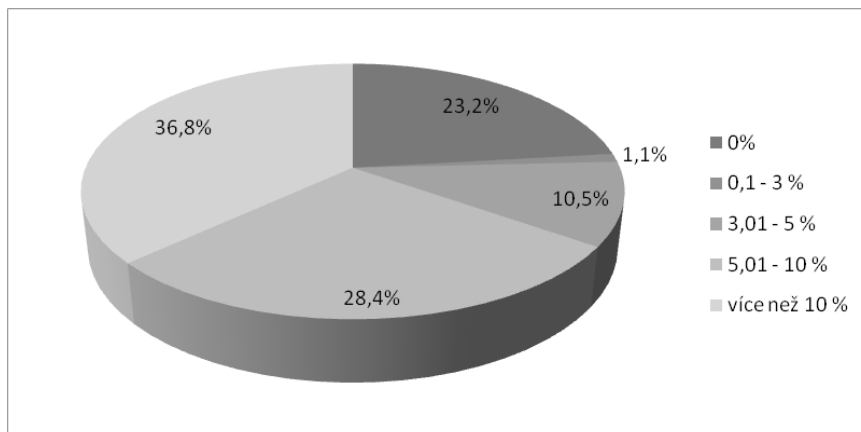
Obrázek č. 15: „Míra fluktuace v mikropodnicích dle uvedeného počtu zaměstnanců“



Zdroj: Attlová in Holátová a Doležalová (2014, s. 81)

„Jak vyplývá z uvedeného grafu ..., vypočítaná míra fluktuace v mikropodnicích dosahovala hodnot spadajících pouze do dvou krajních intervalů – tedy interval, ve kterém míry fluktuace činily více než 10 % (tento byl zastoupen více než dvěma třetinami mikropodniků), a interval s nulovou hodnotou míry fluktuace (které dosahovala téměř třetina mikropodniků)“ (Attlová in Holátová a Doležalová, 2014, s. 81).

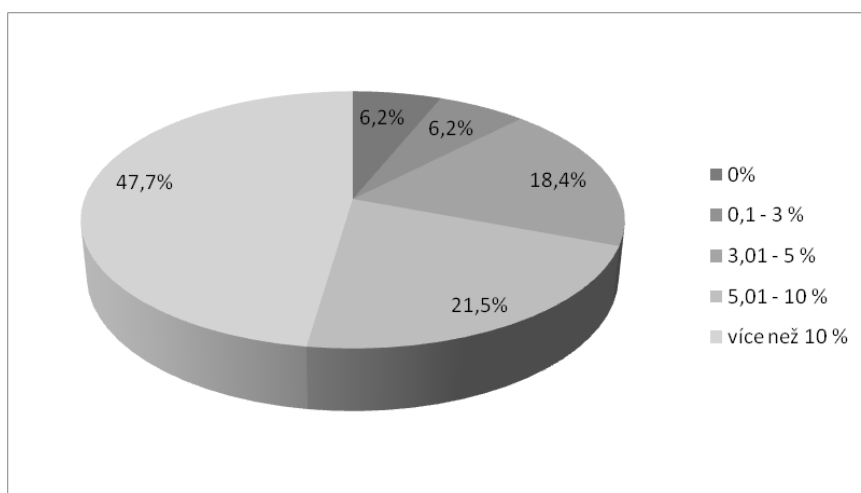
Obrázek č. 16: „Míra fluktuace v malých podnicích dle uváděného počtu zaměstnanců“



Zdroj: Attlová in Holátová a Doležalová (2014, s. 82)

„Míry fluktuace v malých podnicích již vykazovaly po rozdělení do zvolených intervalů jiný charakter, než tomu bylo u mikropodniků. Nejčastěji zastoupenou u malých podniků byla opět kategorie s mírou fluktuace vyšší než 10 %, avšak s mnohem nižší četností (36,8 %), než tomu bylo u mikropodniků. Další kategorie, s podobnou četností zastoupení, byly kategorie podniků s mírou fluktuace mezi 5,01 – 10 % (dosahovalo ji 28,4 %) a s nulovou mírou fluktuace (23,2 %)“ (Attlová in Holátová a Doležalová, 2014, s. 82).

Obrázek č. 17: „Míra fluktuace ve středních podnicích dle uváděného počtu zaměstnanců“



Zdroj: Attlová in Holátová a Doležalová (2014, s. 82)

„Ve středních podnicích podle počtu zaměstnanců byla po klasifikaci výpočtů opět nejčastěji zastoupenou kategorie podniků s mírou fluktuace více než 10 %, do které

spadala téměř polovina všech podniků této velikostní kategorie (47,7 %). Druhou nejčetnější byla kategorie podniků s hodnotami míry fluktuace mezi 5,01 – 10 % (zastoupená 21,5 % podniků), těsně následována podniky s vypočítanou mírou fluktuace mezi 3,01 – 5 % (18,4 % podniků). Nulová hodnota míry fluktuace byla vypočítána pouze u 6,2 % podniků této velikostní kategorie“ (Attlová in Holátová a Doležalová, 2014, s. 83).

Výsledky zjištěné u jednotlivých velikostních kategorií podnikatelů pro vzájemné porovnání obsahuje níže uvedená Tabulka č. 35. Na základě jejího vypracování bylo dále zjištěno následující: „Při porovnání četnosti míry fluktuace v jednotlivých intervalech u zvolených velikostních kategorií podniků ve zkoumaném souboru podniků ... si lze povšimnout, že četnost zastoupení podniků v kategorii míry fluktuace více než 10 % se zvyšuje přímo úměrně s velikostí podniku podle uváděného počtu zaměstnanců (nejnižší zastoupení je v kategorii mikropodniků, zatímco nejvyšší je v kategorii středních podniků). Stejný trend se pak objevuje i v kategorii míry fluktuace ve výši 0,1 – 3 % a v kategorii 3,01 – 5 %. Trend opačného charakteru lze vysledovat v kategorii podniků s nulovou mírou fluktuace (0 %), kde četnost podniků v této kategorii klesá s růstem velikostních kategorií podniků (zatímco nejvyšší četnost je u mikropodniků, u středních podniků je nejnižší) (Attlová in Holátová a Doležalová, 2014, s. 83).

Tabulka č. 35: „Míra fluktuace v podnicích – porovnání“

| | Míra fluktuace | | | | |
|---------------------|----------------|-----------|------------|-------------|---------------|
| | 0 % | 0,1 – 3 % | 3,01 – 5 % | 5,01 - 10 % | Více než 10 % |
| Mikropodniky (%) | 69,6 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 30,4 |
| Malé podniky (%) | 23,2 | 1,1 | 10,5 | 28,4 | 36,8 |
| Střední podniky (%) | 6,2 | 6,2 | 18,4 | 21,5 | 47,7 |

Zdroj: Attlová in Holátová a Doležalová (2014, s. 83)

„Medián míry fluktuace v hodnoceném souboru podniků, u kterých byla vypočítána míra fluktuace, dosahoval hodnoty 8,0. Hodnoty mediánu pak byly vypočítány rovněž pro všechny velikostní kategorie v podnicích ... a také pro jednotlivá odvětví ekonomické činnosti podniků“ (Attlová in Holátová a Doležalová, 2014, s. 83 – 84). Tyto hodnoty jsou uvedeny v Tabulce č. 36 a v Tabulce č. 37.

Tabulka č. 36: „Mediány míry fluktuace v podnicích“

| | <i>Velikost podniku dle uváděného počtu zaměstnanců</i> | | | |
|---------------|---|---------------------|------------------------|------------------------|
| | <i>Mikropodniky</i> | <i>Malé podniky</i> | <i>Střední podniky</i> | <i>Všechny podniky</i> |
| <i>Medián</i> | <i>0</i> | <i>8,3</i> | <i>9,3</i> | <i>8,0</i> |

Zdroj: Attlová in Holátová a Doležalová (2014, s. 84)

Tabulka č. 37: „Mediány míry fluktuace dle odvětví ekonomické činnosti podniků“

| | <i>Odvětví ekonomické činnosti podniků</i> | | | | | |
|---------------|--|---------------------|---------------|---------------|---------------|----------------|
| | <i>Zemědělství</i> | <i>Stavebnictví</i> | <i>Výroba</i> | <i>Obchod</i> | <i>Služby</i> | <i>Doprava</i> |
| <i>Medián</i> | <i>6,3</i> | <i>7,7</i> | <i>8,0</i> | <i>8,7</i> | <i>9,1</i> | <i>10,0</i> |

Zdroj: Attlová in Holátová a Doležalová (2014, s. 84)

Z tabulek vyplývá, že „medián se významně lišil pouze u velikostní kategorie mikropodniky, kde dosáhl hodnoty 0. V kategorii malých podniků a středních podniků dosáhl srovnatelné výše. (...) Medián míry fluktuace dosáhl nejnižší hodnoty v odvětví Zemědělství (6,3) a nejvyšší v oblasti Dopravy (10,0). Cílem tohoto výpočtu bylo zjistit, zda se liší medián míry fluktuace u podniků podle odvětví jejich ekonomické činnosti“ (Attlová in Holátová a Doležalová, 2014, s. 84).

Výzkumná otázka č. 6: Sledují manažeři ve zkoumaných malých a středních podnicích Jihočeského kraje ve sledovaném období dobrovolnou fluktuaci zaměstnanců?

Dále byla zkoumána dobrovolná fluktuace. „Dobrovolná fluktuace byla vypočítána alternativně k výpočtu míry fluktuace, pouze s tím rozdílem, že do čitatele uvedeného vzorce byl dosazen ukazatel Počet dobrovolných odchodů zaměstnanců v roce 2012. Sledování tohoto ukazatele uvedlo 59,7 % respondentů, 32,5 % uvedlo, že tento ukazatel v podniku nesledují a 7,8 % odpověď na otázku neuvedlo. Dobrovolná fluktuace ... pak byla vypočítána u těch respondentů, kteří se k této otázce vůbec vyjádřili. Výsledky výpočtu jsou uvedeny opět nejprve za všechny tyto podniky dohromady a dále podle jejich dělení na mikropodniky, malé podniky a střední podniky dle uváděného počtu zaměstnanců“ (Attlová in Holátová a Doležalová, 2014, s. 84 - 85). Četnost výpočty zjištěné míry fluktuace, vyjádřená pomocí autorkou zvolených kategorií hodnot, je obsahem následující Tabulky č. 38.

Tabulka č. 38: „Dobrovolná fluktuace v podnicích“

| | <i>Dobrovolná fluktuace</i> | | | | |
|-----------------------------|-----------------------------|------------------|-------------------|--------------------|----------------------|
| | <i>0 %</i> | <i>0,1 – 3 %</i> | <i>3,01 – 5 %</i> | <i>5,01 - 10 %</i> | <i>Více než 10 %</i> |
| <i>Četnost odpovědí (%)</i> | <i>31,7</i> | <i>9,0</i> | <i>13,1</i> | <i>21,0</i> | <i>25,2</i> |

Zdroj: Attlová in Holátová a Doležalová (2014, s. 85)

„Nulová dobrovolná fluktuace byla zjištěna u 31,7 % podniků, avšak z těchto podniků je nutné vyloučit skupinu podniků, u kterých byla výpočtem zjištěna míra fluktuace s hodnotou 0 %. Dále tedy byla dobrovolná fluktuace vypočítána pouze u podniků s nenulovou výší míry fluktuace, přičemž díky vyloučení podniků s nulovou mírou fluktuace se snížil počet zkoumaných podniků. Přehled výsledků dobrovolné fluktuace v podnicích, u kterých byla výpočtem zjištěna nenulová míra fluktuace, je uveden“ (Attlová in Holátová a Doležalová, 2014, s. 85) v níže citované Tabulce č. 40, kde jsou zjištěné hodnoty uvedeny pro všechny zkoumané podniky souhrnně. Na jejím základě je možné uvést, že „Ze všech podniků s vypočítanou nenulovou hodnotou míry fluktuace nejvíce podniků vykazovalo hodnotu dobrovolné fluktuace více než 10 % a nejméně podniků hodnotu dobrovolné fluktuace 0 %“ (Attlová in Holátová a Doležalová, 2014, s. 85 - 86). Zjištěné hodnoty dobrovolné fluktuace ve všech podnicích s nenulovou mírou fluktuace, při vymezení kategorizovaných hodnot u mikropodniků, podniků malých a podniků středních jsou uvedeny v Tabulce č. 39.

Tabulka č. 39: „Dobrovolná fluktuace v podnicích s nenulovou mírou fluktuace – porovnání“

| | <i>Dobrovolná fluktuace – podniky s nenulovou mírou fluktuace</i> | | | | |
|----------------------------|---|------------------|-------------------|--------------------|----------------------|
| | <i>0 %</i> | <i>0,1 – 3 %</i> | <i>3,01 – 5 %</i> | <i>5,01 - 10 %</i> | <i>Více než 10 %</i> |
| <i>Mikropodniky (%)</i> | <i>50,0</i> | <i>0,0</i> | <i>0,0</i> | <i>0,0</i> | <i>50,0</i> |
| <i>Malé podniky (%)</i> | <i>10,3</i> | <i>5,9</i> | <i>16,2</i> | <i>32,3</i> | <i>35,3</i> |
| <i>Střední podniky (%)</i> | <i>5,7</i> | <i>21,2</i> | <i>21,2</i> | <i>25,0</i> | <i>26,9</i> |

Zdroj: Attlová in Holátová a Doležalová (2014, s. 86)

Tabulka č. 40: „Dobrovolná fluktuace v podnicích s nenulovou mírou fluktuace“

| | Dobrovolná fluktuace – podniky s nenulovou mírou fluktuace | | | | |
|----------------------|--|-----------|------------|-------------|---------------|
| | 0 % | 0,1 – 3 % | 3,01 – 5 % | 5,01 - 10 % | Více než 10 % |
| Četnost odpovědí (%) | 10,9 | 11,7 | 17,2 | 27,4 | 32,8 |

Zdroj: Attlová in Holátová a Doležalová (2014, s. 85)

„Pro další analýzu dobrovolné fluktuace byly vypočteny mediány pro odvětví ekonomické činnosti podniků, u nichž byla dobrovolná fluktuace vypočítána. (...) Medián dobrovolné fluktuace u všech těchto podniků dosáhl hodnoty 4,2“ (Attlová in Holátová a Doležalová, 2014, s. 86). Hodnoty mediánů dobrovolné fluktuace jsou obsaženy v Tabulce č. 41.

Tabulka č. 41: „Mediány dobrovolné fluktuace dle odvětví ekonomické činnosti podniků“

| | Odvětví ekonomické činnosti podniků | | | | | |
|--------|-------------------------------------|--------|--------|--------|---------|--------------|
| | Zemědělství | Služby | Obchod | Výroba | Doprava | Stavebnictví |
| Medián | 3,3 | 3,9 | 4,2 | 4,3 | 6,0 | 6,9 |

Zdroj: Attlová in Holátová a Doležalová (2014, s. 86)

Lze uvést, že „pořadí mediánů dobrovolné fluktuace a míry fluktuace je při vzestupném seřazení jejich hodnot jiné. Zatímco medián míry fluktuace byl u podniků z odvětví ekonomické činnosti Služby druhý nejvyšší, medián dobrovolné fluktuace dosahuje u tohoto odvětví druhé nejnižší hodnoty (3,9). Oproti tomu medián míry fluktuace v odvětví Stavebnictví byl druhý nejnižší (s hodnotou 7,7), avšak medián dobrovolné fluktuace v tomto odvětví dosáhl ze všech uvedených odvětví nejvyšší hodnoty (6,9)“ (Attlová in Holátová a Doležalová, 2014, s. 86 – 87).

Výzkumná otázka č. 7: Je pro manažery či vlastníky zkoumaných malých a středních podniků Jihočeského kraje ve sledovaném období důležitá oblast zaměstnanecké spokojenosti?

K výzkumné otázce, týkající se zaměstnanecké spokojenosti, byly zjištěny následující výsledky: „Ukazatel ‚Spokojenost zaměstnanců‘ vyhodnotilo 97 % respondentů z analyzovaného souboru podniků (...) Na základě zjištěných výsledků odpovědí respondentů lze konstatovat, že ‚Spokojenost zaměstnanců‘ byla považována

respondenty za oblast poměrně vysoké důležitosti, neboť 56,6 % respondentů uvedlo buď hodnotu 1, 2, nebo 3 a 38 % respondentů uvedlo buď hodnotu 1, nebo hodnotu 2“ (Attlová in Holátová a Doležalová, 2014, s. 103). Vyjádření důležitosti pro podnik, uváděnou respondenty, obsahuje Tabulka č. 42.

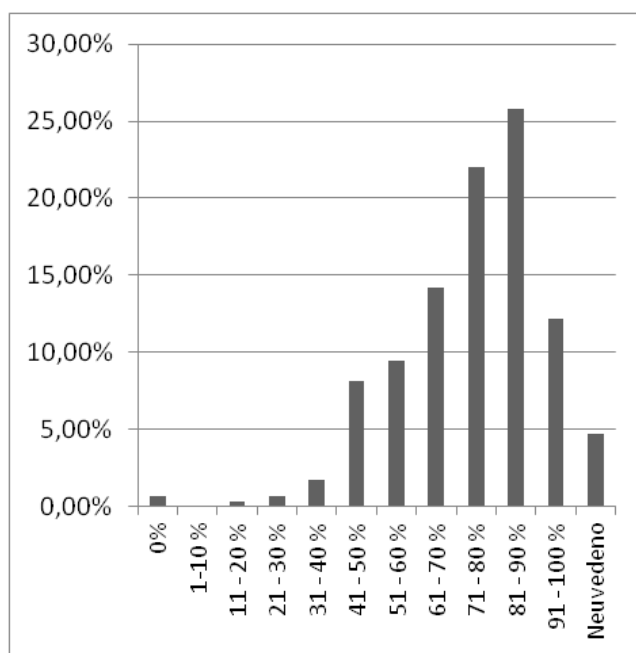
Respondenti rovněž prostřednictvím dotazníkového šetření hodnotili fungování spokojenosti zaměstnanců ve svých podnicích, a to jakožto jedné z dotazovaných oblastí řízení lidských zdrojů; dalšími oblastmi, na jejichž fungování byli dotazováni, bylo plánování počtu zaměstnanců, získávání zaměstnanců, rozvoj a vzdělávání, odměňování, hodnocení zaměstnanců, komunikace se zaměstnanci a podniková kultura (prostředí a poměry). „*Toto fungování vyjadřovali uvedením číselné hodnoty v procentech*“ (Attlová in Holátová a Doležalová, 2014, s. 104), přičemž 100 % značilo bezchybnost, 0 % pak nefunkčnost. „*Při součtu kategorií s vysokými četnostmi odpovědí lze říci, že u 60 % respondentů byly uváděny hodnoty fungování oblasti ‚Spokojenost zaměstnanců‘ v intervalu 70 – 100 % fungování oblasti. Medián respondenty uvedených hodnot fungování oblasti ‚Spokojenost zaměstnanců‘ má hodnotu 80 %*“ (Attlová in Holátová a Doležalová, 2014, s. 105). Vyhodnocené respondenty uváděné fungování oblasti řízení lidských zdrojů – spokojenosti zaměstnanců - je uvedeno níže na Obrázku č. 18.

Tabulka č. 42: „*Oblast řízení lidských zdrojů: spokojenost zaměstnanců*“

| <i>Seřazení podle důležitosti pro podnik (hodnota 1 = nejdůležitější, hodnota 8 = nejméně důležité)</i> | |
|---|------------------------------|
| <i>Pořadí důležitosti</i> | <i>Podíl respondentů (%)</i> |
| <i>1</i> | <i>18,3</i> |
| <i>2</i> | <i>19,7</i> |
| <i>3</i> | <i>18,6</i> |
| <i>4</i> | <i>14,9</i> |
| <i>5</i> | <i>9,2</i> |
| <i>6</i> | <i>6,4</i> |
| <i>7</i> | <i>4,8</i> |
| <i>8</i> | <i>5,1</i> |
| <i>Neuvedeno</i> | <i>3,0</i> |

Zdroj: Attlová in Holátová a Doležalová (2014, s. 104)

Obrázek č. 18: „*Fungování oblasti ŘLZ – Spokojenost zaměstnanců*“



Zdroj: Attlová in Holátová a Doležalová (2014, s. 104)

Ve vztahu ke strategické složce řízení lidských zdrojů bylo dále zjišťováno, zda manažeři ve zkoumaných malých a středních podnicích sestavují plány a konkrétní cíle v jednotlivých dotazovaných oblastech řízení lidských zdrojů. Výsledky dotazování pro v této práci zkoumanou oblast spokojenosti zaměstnanců jsou uvedeny v Tabulce č. 43.

Tabulka č. 43: „*Sestavování plánů a konkrétních cílů – oblast ,Spokojenost zaměstnanců*“

| Sestavujete plány a konkrétní cíle? | |
|-------------------------------------|----------------------|
| Odpověď | Četnost odpovědí (%) |
| Ano | 36,0 |
| Ano, písemně | 4,4 |
| Ne | 54,2 |
| Neuvedeno | 5,4 |

Zdroj: Attlová in Holátová a Doležalová (2014, s. 105)

Výsledky nepřinášejí jednoznačnou odpověď na otázku, zda respondenti sestavovali plány a konkrétní cíle pro oblast zaměstnanecké spokojenosti, neboť odpověď „ne“ uvedlo 54,2 % respondentů a odpověď „ano“ 40,4 %; pokud by však bylo trváno na písemné formě strategického řízení v oblasti řízení lidských zdrojů (jak je uvedeno

v Operacionalizaci základních pojmů na str. 103), pak bylo zjištěno, že v této formě uvedlo sestavování plánů a konkrétních cílů v dotazované oblasti necelých 5 % respondentů.

6.3 Výzkumné téma č. 3: Diskriminace v oblasti práce a zaměstnávání s ohledem na oblast MSP

Výsledky, jichž bylo dosaženo v rámci zkoumání výzkumného tématu diskriminace v oblasti práce a zaměstnávání byly publikovány v časopise Slovak Journal of Health Sciences ve spoluautorství autorky práce s JUDr. Karlem Attlem, Ph.D. (Attlová a Attl, 2017). Autorský podíl obou z uvedených autorů je roven 50 %. V následujícím textu (nebo jde o citaci) je „Ochráncem“ míněn Veřejný ochránce práv. Výsledky jsou uvedeny níže, souhrnně k výzkumné otázce č. 8 a č. 9.

Výzkumná otázka č. 8: Vyskytují se ve sledovaném období v pracovní inzerci oficiálně zveřejňované regionální pobočkou Úřadu práce ČR pro okres České Budějovice inzeráty mající diskriminační charakter?

Výzkumná otázka č. 9: Pokud se ve sledovaném období v pracovní inzerci oficiálně zveřejňované regionální pobočkou Úřadu práce ČR pro okres České Budějovice vyskytují inzeráty, mající diskriminační charakter, jaká je skladba diskriminačních důvodů v takovýchto inzerátech?

„Ve sledovaném období byly pobočkou Úřadu práce v Českých Budějovicích postupně uveřejněny inzeráty s nabídkami práce celkem 846 zaměstnavatelů; poněvadž někteří z nich nabízeli více než jedno pracovní místo, šlo o 1600 inzerátů s nabídkou celkem 2981 pracovních míst v obvodu působnosti tohoto úřadu. Z hlediska jednotlivých diskriminačních důvodů, jak je již v roce 2011 členil Ochránce a jehož členění zachováváme, bylo zjištěno následující:

a) Pohlaví. V roce 2011 Ochráncem zjištěný diskriminační důvod představoval 7 % a vyskytuje se i dle námi provedené analýzy, ale nekvantifikujeme jej a níže uvádíme, z jaké příčiny. Inzerenti totiž označují poptávané profese či nabízená zaměstnání dle publikace, nazvané „Národní soustava povolání“ (dále jen NSP), označené COPYRIGHT Ministerstva práce a sociálních věcí a jím definované jako „veřejně dostupný a soustavně aktualizovaný registr povolání vyskytujících se na českém trhu práce“ (Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2011). Je ministerstvem doporučován pro

podnikovou praxi, obsahuje však značné nepřesnosti. Zákon č. 435/2004 Sb., v platném znění, o zaměstnanosti, zakazuje v ustanovení § 12 činit nabídky zaměstnání, mající diskriminační charakter. Po formální stránce již samo označení pracovní pozice z hlediska českého jazyka musí být nediskriminační a připomínáme, že Ochránce již v roce 2011 ve svém dokumentu považuje v pracovní inzerci za přímou diskriminaci, jestliže je např. pro obor Krejčí hledána dámská a pánská krejčová. Obdobné případy se pochopitelně v námi analyzovaném souboru vyskytují vícekrát, když např. pro obor Manipulační dělníci ve výrobě jsou hledány dělnice do výroby, přičemž práce má být navíc vhodná pro absolventky středních škol, což je nepochybně formulace diskriminační a neměla by tak být zveřejňována vůbec; v právě uvedeném případě jde o chybu inzerenta, nezachycenou při kontrole před zveřejněním. Mnohdy se však tak děje i z důvodu nesprávného označení profese v NSP, která dosud nereflktuje právní názor Ochránce na neexistenci generického feminina v českém jazyce a oprávněnosti označení poptávaného povolání v ženském rodu, pokud tak neplyne přímo ze zvláštního právního předpisu. Ochránce tím minul např. povolání zdravotní sestry, i když i pro takový případ doporučoval užít dovětku, že povolání zdravotní sestry je vhodné jak pro ženy, tak i pro muže, pokud má být taková nabídka jednoznačně nediskriminační (viz Výzkum veřejného ochránce práv – projevy diskriminace v pracovní inzerci, 2011, s. 8). Zmíněná NSP tak v řadě označení profesí nevěnuje nediskriminačnímu označování pracovních pozic z hlediska pohlaví dostatečnou pozornost, zejména jazykovou, která však má i již naznačené právní důsledky. Ryze z jazykového hlediska pak jistě vyhoví Pekař/ka, Asistent/ka apod., divně již určitě působí Dělník/ce a podobné jazykové výtvořky. Z právě uvedených důvodů se nám přičí kvantifikovat, v jakém počtu případů je pracovní nabídka diskriminační povahy z příčiny (jenom) její formulace inzerentem nebo sice správným označením pracovní pozice dle NSP, v němž je však dle našeho přesvědčení označena nesprávně. Za diskriminační naopak nepovažujeme informace o vhodnosti nabízeného pracovního místa pro absolventy škol, když usuzujeme, že jsou zřejmě určeny pro osoby obojího pohlaví; výjimkou je jistě např. již výše zmíněná poptávka po dělnicích do výroby s tím, že jde o místo vhodné pro absolventky středních škol. K problematice absolventů škol zaujíkáme stanovisko ještě v následující pasáži o věku jako diskriminačním důvodu.

b) *Věk.* V analyzovaném souboru inzerátů se na první pohled faktor věku objevuje jen v případech, kdy má být nabízená práce vhodná též pro absolventy, zpravidla středních

škol, což představuje cca 20 procent, nepřímo lze na faktor věku usuzovat z níže uvedených textů. Autoři článku však po hluboké analýze dospěli k názoru, že věk je skrytým diskriminačním důvodem i v inzerátech jiných, byť bývá obecně akceptováno, že označení pracovní pozice jako vhodné či určené pro absolventy škol je pro ně dobrodiním vzhledem k absenci obvykle požadované praxe. Obdobně lze usuzovat o nabídkách práce vhodné pro studenty, důchodce či maminky na mateřské dovolené, opět bez bližšího odůvodnění takového požadavku s ohledem na povahu nabízeného pracovního místa, resp. druh práce; bez dalšího ostatní věkové skupiny uchazečů je oprávněně mohou vnímat jako diskriminační. Jistěže se již v inzerci neobjevují nabídky práce, kde by požadovaný věk či věk, přesahující nějakou konkrétní věkovou hranici, mohl být snadno označen jako přímá diskriminace. Považujeme však za nezbytné, aby do textu inzerátu bylo vždy minimálně zařazováno, že nabízená pracovní pozice je vhodná „také“ pro absolventy, nejenom pro, i pro apod.. Jakkoliv je umístování absolventů škol preferováno, je třeba respektovat právo každé osoby na rovné zacházení a všeobecnou povinnost zaměstnavatelů tak i konat. Nabídka pracovní pozice, určené výlučně pro absolventy škol by tak paradoxně těžko mohla obstát, neměla-li být současně chápána jako diskriminační vůči osobám vyššího věku, s vyšší kvalifikací a delší praxí v oboru. Nabídky práce pro absolventy škol mohou vzbuzovat i důvodné obavy z diskriminace mzdové či platové. Příkladem může posloužit nabídka práce v oboru Obchodní zástupci s pracovní činností „Specialista oddlužení fyzických osob“, označená jako vhodná pro absolventy středních škol. Potřeba zdůraznit, že problematika oddlužení fyzických osob je součástí výkonu povolání specializovaných právníků a takové pracovní místo s obdobnými kvalifikačními požadavky by dle našeho názoru nemělo být absolventům středních škol nabízeno vůbec.

c) Rodinný stav. Byť se ve zkoumaném souboru pracovní inzerce výslovně rodinný stav jako přímý diskriminační důvod nevyskytl, usuzujeme o něm jinak. Jisté indicie lze spatřovat v nabídkách práce pro absolventy středních škol. Krom toho, že jim nabízená práce je zpravidla vhodná pro kohokoliv se stalo obecně známým, že v důsledku společenského vývoje v posledních desetiletích inzerenti mohou až na ojedinělé výjimky počítat s tím, že absolventi středních škol jsou svobodní, bezdětní, mají dobrý zdravotní stav a minimální mzdové nároky. Shodně sem řadíme i nabídky práce „vhodné pro maminky na rodičovské dovolené“, u nichž lze bez ohledu na jejich osobní stav rovněž

předpokládat nižší mzdové požadavky. Jde samozřejmě o obvyklými metodami neverifikovatelnou domněnku, nikoliv však dle našeho přesvědčení nedůvodnou.

d) Zdravotní stav či zdravotní postižení. V této oblasti jsme zkoumali, zda, a v kladném případě jak se zaměstnavatelé věnují aktuálním otázkám nabídky práce osobám se zdravotním postižením (dále jen OZP). Až na ojedinělé výjimky se celá nabídka pracovních míst pro osoby se zdravotním postižením soustřeďuje na pozice různých pracovníků ostražky a bezpečnostních agentur. Je to dáno profesní poptávkou na pracovním trhu, neboť z celkového počtu pracovních nabídek (2981) je cca 44 % nabídek práce v dělnických profesích. Nejvíce poptávanými profesemi jsou řidiči různých automobilů, od dodávek až po řidiče kamionů ve vnitrostátní či mezinárodní přepravě, řidiči jiných dopravních či manipulačních vozidel, obsluha různých strojů v tovární výrobě, kuchaři a číšníci, pomocní pracovníci ve výrobě a značná je též poptávka po různých řemeslech (instalatéři, elektrikáři atd.). S ohledem na právě charakterizovanou poptávku na trhu práce zastáváme názor, že osoby se zdravotním postižením opomíjeny nejsou, avšak nabídka pracovních příležitostí pro ně objektivně dostatečná není a jde o závažnou skutečnost, nejenom na Českobudějovicku. Za ještě závažnější však považujeme, že v cca třech procentech pracovních inzerátů je požadován „Dobry zdravotni stav“, „Vyborna pracovni kondice“ apod., aniž by takový požadavek byl jakkoliv objektivně zdůvodněn povahou vykonávané práce. Takovou inzerci považujeme jednoznačně za diskriminační; tito inzerenti nepochopili, že taková vágní formulace brání řadě uchazečů se o takovou práci ucházet. Nevědí a nemohou vědět, co by po nich mohlo být žádáno a nutno usuzovat, že se raději o takovou práci nebudou ucházet. Zcela zásadní pak je, jak by měl být takový zdravotní stav uchazečů prokazován při respektování platných právních předpisů nehledě na aspekty medicínskoprávní, jejichž rozbor by jistě přesahoval rámeček tohoto článku. Místo takových obecně formulovaných požadavků by inzerenti měli informovat uchazeče o tom, zda poptávaný druh práce je spojen s fyzickou či naopak psychickou zátěží, zda je spojen s častými pracovními cestami či vůbec prací mimo sídlo zaměstnavatele, zda jde o práci zakázanou ženám, že je nevhodná pro matky s dětmi a dalo by se uvádět mnoho argumentů dalších. Je také známo, že i zdánlivě shodný druh práce má jiný obsah u různých zaměstnavatelů, takže k řadě nabízených pracovních míst chybí hodnověrné informace. Sociální skupina matek s malými dětmi v péči by mohla s přihlédnutím k tématu o diskriminaci vydat na samostatné pojednání. Na tomto místě tak lze akcentovat

jen nejzásadnější skutečnosti. Z hlediska úzkých až sobeckých zájmů zaměstnavatelů vždy byly problematickou skupinou právě pro jejich zákonem garantovaná práva při péči o děti, zejména při léčbě dětských nemocí jejich ošetřováním. Paradoxně však nutno uvést, že samotné matky pečující o děti až na výjimky využívají plně právní úpravu co do délky této péče, vyčerpání příslušných dávek v co nejkratší možné době není časté a osoba mužského pohlaví na rodičovské dovolené je naprostou vzácností. Názorové spektrum v těchto věcech je velmi široké a mohou být předmětem vášnivých diskusí, o které však společnost obecně nikterak neusiluje. Opět až na výjimky převažující mateřskou péči o malé děti a její délku volí samy ženy, těžko říci zda s vědomím, že s její délkou dochází k nárůstu míry obtíží při opětovném návratu do zaměstnání, k postupnému poklesu odborné erudice a bylo by lze uvádět aspekty další. Pohled z úhlu blaha dítěte naopak nepovažuje tyto otázky za prvořadé. Ženy preferující vlastní karierní růst jej tak považují za prioritní a tak mnohdy zůstávají neprovdané, ale zejména bezdětné, přičemž společensky žádoucí adopce dětí v ústavní péči nenarůstají, pěstounská péče se přes podporu státu rozvíjí jen pomalu a čas od času sílí volání po možnostech náhradního mateřství, resp. se toto děje bez právní úpravy. O tom, jakou cestu si ženy vybírají na základě své svobodné vůle lze tak jen spekulovat, přičemž na případnou otázku, zda lze v naznačených postupech shledat nějakou diskriminaci nutno dát odpověď jednoznačně zápornou; z právního hlediska ji nelze prokázat.

e) Státní příslušnost a národnost. „Ochota zaměstnávat cizince“ je prezentována ve 12,7 % pracovních nabídek. V tomto znění může inzerentům případně přinášet problémy. Práce cizinců v České republice všeobecně možná není, práci cizinců upravuje celá řada právních předpisů, samozřejmě rozdílných nejenom z hlediska mezinárodního práva. Bez hlubšího rozboru postačí porovnat možnosti občanů členských států EU a států jiných. Takto obecně prezentovaná nabídka může být zavádějící či v konkrétním případě i nesplnitelná. Pro názornost lze uvést zjištěnou nabídku „práce právníka pro cizince,“ která tak zcela jistě spadá do právě uvedeného rámce a nelze ji bez splnění dalších podmínek akceptovat; pro jednoduchou a přehlednou názornost lze odkázat na poměrně podrobnou úpravu výkonu povolání právníka v zákoně č. 85/1996 Sb., v platném znění, o advokacii.

f) Jiné příklady zjištěných diskriminačních jednání. K jejich případné existenci se v roce 2011 Ochránce prakticky a také pochopitelně nevyjadřoval, což jistě nelze chápat jako výtku s ohledem na velmi krátkou dobu účinnosti antidiskriminačního zákona, kdy

o nich nebylo ani nemohlo být nic známo. V současné době je však lze již v některých inzerátech ve více či méně skryté formě shledat. Za diskriminační tak autoři, aniž by se tím již hlouběji zabývali, považují všechny případy požadavků budoucích zaměstnavatelů na „beztrestnost,“ „bezúhonnost“ či obdobné formulace typu „čistý trestní rejstřík“, které žádají doložit výpisem z Rejstříku trestů, aniž je takový požadavek odůvodněn druhem poptávané práce. O této otázce se zmiňujeme již v prvním článku (Attlová a Attl, 2016, s. 36), kdy jako příklad oprávněnosti takových požadavků na doložení výpisu z Rejstříku trestů považujeme výkon práce, spojený např. s uzavíráním dohod o hmotné odpovědnosti. Za naprosto absurdní a diskriminační považujeme takový požadavek pro nabídku práce „vyžínání trávy v lese,“ „stavební dělník“, „elektrikář“ apod., jakož i pracovní nabídky vnitřně rozporné co do kvalifikačních požadavků, např. „práce je vhodná pro absolventy, praxe minimálně jeden rok a svářečské oprávnění,“ neboť nemůže být považována za vážně míněnou a také souladnou s principem dobrých mravů“ (Attlová a Attl, 2017, s. 38 - 43).

Dále byly tamtéž diskutovány významné poznatky z analýzy pracovní inzerce: „*pod písmeny a) až h) shrnujeme poznatky o diskriminaci v pracovní inzerce, počínaje písmenem i) pak poznatky, dokládající společenskou nebezpečnost diskriminace na pracovním trhu a literaturou doložené její negativní dopady na lidské zdraví. Konkrétně jde o následující:*

a) Co do právní formy subjektů, nabízejících pracovní místa pro OZP je jistě zajímavé, že 63,64 % nabídek bylo učiněno společnostmi s ručením omezeným, 12,12 % akciovými společnostmi a 4,4 % družstvy; další údaje pro přehlednost již uvádíme zaokrouhlené na celá procenta, takže 12 % představují nabídky fyzických osob, podnikajících dle živnostenského zákona, po 2 % pak zemědělskými podnikateli (fyzická osoba nezapsaná v obchodním rejstříku), fyzickými osobami, podnikajícími dle jiných zákonů a obecně prospěšnou společností, po 1 % pak příspěvkovou organizací, zdravotní pojišťovnou a veřejnou výzkumnou institucí

b) alarmující je skutečnost, že z celkového počtu 846 zkoumaných subjektů a 2981 nabízených pracovních míst pouze jediný inzerent uchazeče důsledně ve svých nabídkách upozorňuje na zákon č. 101/2000 Sb., v platném znění, o ochraně osobních údajů s tím, že podáním přihlášky na jím nabízené pracovní místo, resp. vyplněním či uvedením požadovaných údajů v ní, předpokládá uchazečův souhlas se zpracováním jeho osobních údajů pro daný účel;

c) *diskriminační povahu přisuzujeme i nabídkám práce v mladém, dynamickém, úspěšném a obdobnými přívlastky „ověřeném“ pracovním kolektivu; lze se setkat i s absurdním považováním nabízené práce v takovém kolektivu jako benefitem. Naproti tomu se pochopitelně neobjevují nabídky práce v pracovním kolektivu přestárlém, v předdůchodovém věku apod., ač jeho členové mohou mít vysokou kvalifikaci, zkušenosti a mohou být a často bývají kolektivem, dosahujícím vynikajících pracovních výsledků. Seriózní pracovní inzerce se tak měla oprostít od obdobných excesů, nesvědčících ani o průměrné kvalifikaci takových personalistů;*

d) *mnohokrát chybějí elementární informace o charakteru nabízené práce, její fyzické či psychické náročnosti, požadované kvalifikaci, dalších specifických apod.;*

e) *požadavky na jazykové znalosti nejsou až na výjimky specifikovány co do oprávněnosti jejich důvodu či dosahovaného stupně či úrovně jazykového vzdělání, např. požadavek „znalosti anglického jazyka“ na pozici pomocné mzdové účetní u české právnické osoby bez dalšího odůvodnění diskriminuje řadu potencionálních uchazečů o takovou pozici;*

f) *vícekrát je zaznamenán neosobní přístup manažerů či personalistů k uchazečům o práci, stanovící místo podávání přihlášek „na recepci,“ „vrátnici“ a podobných místech, ignorující již zmiňovanou nutnost ochrany osobních údajů, ostře kontrastujících s řadou jiných nabídek, správně udávajících kontakt na statutární orgán, personalistu apod.;*

g) *požadavky na předložení fotografií uchazeček i uchazečů, aniž by to plynulo z povahy nabízeného pracovního místa, např. požadavek na zaslání fotografie e-mailem uchazečky o místo pokojské považujeme za nepřipustný zásah do osobních a osobnostních práv;*

h) *případy skryté diskriminace mzdové, a to nabídkami pracovních míst absolventům středních škol na pozice dělnic v tovární výrobě či naopak nabídkou pracovní pozice, objektivně požadující vysokoškolské právnické vzdělání a speciální odborné znalosti absolventům střední školy;*

i) *negativní dopady subjektivně vnímané diskriminace jak na zdraví fyzické, tak i psychické konstatuje práce Pascoe a Smart Richman (2009). Také autoři Pavalko, Mossakowski a Hamilton (2003) potvrzují zdravotní důsledky vnímané diskriminace na pracovišti u žen, týkající se jak zdraví fyzického, tak emočního. Zjištění Yen, Raglang,*

Greiner a Fisher (1999) indikují vztah mezi rasovou diskriminací na pracovišti a konzumací alkoholu v různé míře;

j) sociální exkluze v práci diskriminovaných osob může společně s dalšími faktory vyústit až v bezdomovectví. V případě diskriminace a bezdomovectví se pak může jednat o určitou provázanost obou jevů, kdy se osoby z důvodu diskriminace nemohou reintegrovat na trhu práce. Například Hetmánková (2013, s. 14), která použila kvalitativní metody při zkoumání celkem 50 žen bez domova ve věku mezi 28 a 81 lety, různého etnického původu, uvedla genderovou a věkovou diskriminaci na trhu práce jako bariéru při dlouhodobé nemožnosti nalézt práci u žen nad 50 let věku. Současně však také uvádí věkovou a genderovou diskriminaci jako jednu z příčin vedoucích k bezdomovectví žen (Hetmánková 2013, s. 3);

k) Dirga zpracoval případovou studii zaměřenou na otázku bezdomovectví v Praze, v níž zkoumal vliv vybraných nezávislých proměnných na nezaměstnanost specifické skupiny bezdomovců a uvedl statisticky významný efekt věku a pohlaví. Mimo jiné uvedl, že „ženy stráví bez zaměstnání v průměru o 7,31 měsíců déle než muži s jinak stejnými charakteristikami.“ (Dirga 2013, s. 152);

l) bariéry při vstupu na trh práce mohou negativně ovlivňovat celkovou délku nezaměstnanosti. Významně ohroženou skupinou, jak obecně známo, jsou nezaměstnané osoby v předdůchodovém věku. Výzkum organizace Alternativa 50+, o.p.s., zpracovaný společností SC&C, s.r.o. přinesl na vzorku 3066 osob ve věku 50- 64 let zjištění, že „polovina respondentů/ek výzkumu ve věku 50- 64 let byla dlouhodobě nezaměstnaná (déle než 1 rok)“ (Šimandlová, 2014);

m) velký vliv v procesu začleňování osob, které prožily diskriminaci, do zaměstnání sehrávají předchozí zkušenosti s diskriminací. Podle Pavalko, Mossakowski a Hamilton (2003) je vnímání diskriminace na pracovišti významně ovlivněné m. j. dřívějšími zkušenostmi s diskriminací.

Bylo by možno uvést i zahraniční prameny další, dokládající dlouhodobou pozornost a péči zdravotním a sociálním tématům, řešeným v důsledku negativního působení diskriminace na pracovním trhu. Lze tak dle názoru autorů uzavřít, že historicky krátká doba od přijetí antidiskriminačního zákona v České republice a srovnání s poznatky o diskriminaci v zahraničí by měla zaměstnavatele, ale zejména kontrolní orgány v nejširším slova smyslu vést ke zintenzivnění své činnosti na trhu práce, zejména lze-li již

nyní usuzovat ze zahraničních pramenů o velmi negativním vlivu diskriminace na lidskou populaci“ (Attlová a Attl, 2017, s 43 - 46).

Výzkumná otázka č. 10: Podílejí se v analyzované pracovní inzerci ve sledovaném období na zveřejňování diskriminačních pracovních inzerátů malí a střední podnikatelé?

Výzkumná otázka byla řešena při selektivním výběru pohlaví, jakožto diskriminačního důvodu. Výzkumný vzorek 1600 pracovních inzerátů byl podroben analýze z hlediska jazykových rodů, použitých v názvu požadované profese, uváděné inzerenty; nejednalo se v tomto případě o profese uváděné názvem a kódem dle klasifikace CZ-ISCO (jako tomu bylo v části 5.2.1 této disertační práce), nýbrž o název pracovní profese formulovaný přímo zaměstnavatelem. Ten totiž při zadávání pracovního inzerátu specifikuje profesi, již požaduje ve svém závodu personálně obsadit, a teprve následně uvádí, pod který kód klasifikace CZ-ISCO tato profese spadá. Příkladem tak může být inzerentem uveden název požadované profese „číšník / servírka“ a následně jemu příslušný kód klasifikace CZ-ISCO „Barmani (51320)“.

Jelikož je první zmíněný výraz přímou formulací inzerujícího subjektu, a tedy rovněž projevem úrovně jeho personální práce, lze na základě konkrétní podoby této formulace stanovit, zda inzerent zadává ke zveřejnění pracovní inzerci vykazující diskriminační charakter či nikoliv, samozřejmě při zohlednění dalších skutečností uvedených v samotném textu posuzované pracovní inzerce včetně celkového kontextu. Vycházeno je zde z již v práci citovaného Výzkumu veřejného ochránce práv (2011), pojednávajícího o projevech diskriminace v pracovní inzerci. Nabízení pracovní pozice pouze jednomu pohlaví při užití ženského rodu (např. formulace „Hledám asistentku ředitele“) citovaný zdroj považuje za přímou diskriminaci, nejde-li o některou z přípustných forem rozdílného zacházení (Výzkum veřejného ochránce práv – projevy diskriminace v pracovní inzerci (2011, s. 9).

K problematice, týkající se rodu v názvu (textu) inzerátu, citovaný zdroj doslova uvádí následující: „Inzerát, ze kterého je patrné, že zaměstnavatel hledá kupříkladu uklízečku, prodavačku, asistentku manažera apod., je proto obecně přímo diskriminační z důvodu pohlaví“ (tamtéž, s. 8, výrazy „uklízečku“, „prodavačku“ a „asistentku manažera“ v originálním prameni zvýrazněny kurzívou); je zde rovněž poukázáno na možnou výjimku u profese zdravotní sestry, všeobecné sestry a porodní asistentky,

jejichž označení ve formě feminima uvádí zákon č. 96/2004 Sb., (zkráceně) o nelékařských zdravotnických povoláních. Za nejvhodnější přitom považuje Veřejný ochránce práv používání jak mužského, tak ženského označení pracovní profese, případně uvedení v textu inzerátu, že jsou poptáváni jak muži, tak i ženy (tamtéž, s. 8).

S respektem k právě uvedenému byla pracovní inzerce základního souboru podrobena analýze, jejímž výstupem je Tabulka č. 44. V té je uvedena četnost gramatických rodů, příp. jiného označení, s jakou byly inzerty názvy pracovních pozic označovány. Při provádění této analýzy byly pracovní inzerty tříděny dle označení pracovních pozic do následujících kategorií: jednotné číslo – pouze mužský rod, jednotné číslo – pouze ženský rod, jednotné číslo – oba rody, množné číslo, neutrální vyjádření a kategorie nazvaná „nelze zařadit“, do níž spadají inzerty, které nebylo možné zařadit do některé z výše uvedených kategorií.

Tabulka č. 44: Četnost označení pracovních pozic inzerty ve výzkumném vzorku (N = 1600)

| Označení | Absolutně (N) | Relativně (%) |
|-----------------------------------|---------------|---------------|
| Jednotné číslo – pouze mužský rod | 903 | 56,44 |
| Jednotné číslo – pouze ženský rod | 58 | 3,63 |
| Jednotné číslo – oba rody | 533 | 33,31 |
| Množné číslo | 13 | 0,81 |
| Neutrální vyjádření | 85 | 5,31 |
| Nelze zařadit | 8 | 0,50 |
| Celkem | 1600 | 100,00 |

Zdroj: vlastní zpracování, data Integrovaný portál Ministerstva práce a sociálních věcí (2016)

Největší podíl představují pracovní inzerty, v nichž je název požadované pracovní profese vyjádřen inzerty pouze v mužském rodě. Takto byl poptáván např. „marketingový specialista“, spadající pod kód klasifikace CZ-ISCO „Specialisté v oblasti marketingu (24311)“. Vzhledem k názoru Veřejného ochránce práv a existenci generického maskulina v českém jazyce tato formulace není považována za diskriminační z důvodu pohlaví. Jednalo se o nejčastější formu, jíž zvolili inzerty ve více než polovině zveřejněných pracovních inzerátů. Označování pracovní pozice jak

v rodě mužském, tak ženském (tedy např. „ošetřovatel/ka“), doporučené Ochráncem jakožto nejvhodnější, zvolili inzerenti u jedné třetiny pracovních inzerátů (33,31 %), téměř 16 % této kategorie pak tvořila zpodstatnělá přídavná jména, resp. substantiva mající v 1. pádě singuláru gramatického rodu mužského i rodu ženského stejný tvar, tedy např. „vedoucí“, „stavbyvedoucí“, „recepční“, „účetní“, „pokladní“, „nákupčí“ aj..

Nezanedbatelnou část pak tvořily formulace inzerentů, jež byly při zpracovávání analýzy zařazeny pod kategorii „neutrální vyjádření“ (přes 5 % výzkumného vzorku). Jedná se o takové formulace, na jejichž základě nelze zjistit pohlaví poptávaného pracovníka pro dané profese. V inzerci se jednalo např. o označení „pomocné stavební práce“, „pomocná síla ...“, „doplňování zboží“, „obsluha ...“, „kompletování ...“ atd. V těchto případech se inzerent zcela vyhnul jakékoliv případně diskriminační formulaci a nelze je jistě považovat za problematické.

Problematickými však jednoznačně jsou inzeráty, u kterých byla požadovaná profese inzerentem označena pouze v ženském rodě; takovýchto bylo ve výzkumném vzorku 3,63 %. Situaci podstatně komplikuje skutečnost již zmíněná v oddíle „6. Výsledky“, tedy uvádění názvů některých povolání v katalogu prací Národní soustavy povolání v ženském rodě. Pouze u jednoho inzerátu s uvedením poptávané profese výhradně v ženském rodě bylo dále v textu inzerce výslovně uvedeno, že jsou poptáváni jak muži, tak ženy (kandidátky či kandidáti) a tento tudíž nebyl vyhodnocen jako diskriminační z důvodu pohlaví.

Celkem 3,56 % pracovních inzerátů tedy bylo vyhodnoceno jakožto inzeráty, u nichž nelze vyloučit diskriminační charakter z důvodu pohlaví. Při rozboru názvů poptávaných povolání inzerovaných v podobě ženského gramatického rodu bylo možné vysledovat několik skupin, do nichž lze příslušné pracovní inzeráty rozčlenit; tyto následují. Současně u těchto inzerátů nebylo explicitně uvedeno, že by práce byla vhodná jak pro muže, tak pro ženy a rovněž chybělo odůvodnění ve vztahu k druhu a charakteru vykonávané práce, které by dostatečně odůvodňovalo poptávku po pracovnících (osobách ženského pohlaví).

a. Švadlena či šička

Pracovní inzeráty poptávající profese s názvem pracovní pozice „švadlena“ či „šička“ vycházejí ze zařazení profese pod kód CZ-ISCO „Švadleny, šičky, vyšíváči a pracovníci v příbuzných oborech (75330)“. Zatímco pozice vyšíváčů (a tedy rovněž

vyšivaček) je správně uvedena v podobě generického maskulina, pracovní pozice šiček a švadlen naráží na neexistenci jazykového ekvivalentu, který by umožňoval genderově neutrální vyjádření a dle právního názoru Veřejného ochránce práv nediskriminační formulaci; aby tak pracovní inzerát poptávající profesi šiček a švadlen nepůsobil přímo diskriminačně na uchazeče mužského pohlaví, bylo by na místě uvést Ochráncem doporučenou formulaci, tedy dovětek, že „*práce je vhodná pro muže i ženy*“ či obdobnou stejného významu. V analyzovaném souboru bylo možné nalézt i takovou inzerci, která o nediskriminační formulaci zjevně usilovala, když zaměstnavatel poptával pracovní pozici „švadlena, krejčí/ová“, zatímco jiné inzeráty byly jednoznačně označeny za inzeráty, u nichž nelze vyloučit diskriminační charakter, když pro pozici „Krejčí (75311)“ byla poptávána „dámská krejčová“, případně „dámská a pánská krejčová“.

b. Hospodyně

Poptávaná pozice vychází z pracovní profese kódu CZ-ISCO „*Hospodyně v domácnostech a provozovatelé malých penzionů (5152)*“, kdy je opět obtížné formulovat název pracovní pozice v podobě genderově neutrálního vyjádření. Výraz „hospodář“, který by se mohl jevit jako vhodná variace výrazu „hospodyně“ v mužském rodě, je naprosto nevhodný, neboť má zcela jiný význam.

c. Chůva

Problematická je rovněž pracovní pozice obsahující výraz „chůva“; jedná se o pozice „*Chůva pro děti do zahájení povinné školní docházky*“ či „*Chůva pro dětské koutky*“. Pracovní inzerát, vyskytující se v analyzovaném souboru, poptával pracovní pozici „Chůva v mateřské škole“, když současně byla uvedena profese CZ-ISCO „*Asistenti učitelů (53121)*“. Na uchazeče by takováto formulace inzerenta mohla působit jakožto potenciálně upřednostňující zaměstnat na poptávané pozici ženu. Aby název pracovní pozice nebyl diskriminační, a zároveň umožňoval co nejlépe vystihnout charakter poptávaného pracovního místa, bylo by jistě možné jej formulovat v podobě „Asistent/ka učitele – chůva v mateřské škole“.

d. Pokojská, hosteska

Specifická je poptávaná pracovní pozice inzerenty formulovaná jako „pokojská“. Pozici „Pokojské“ inzerenti poptávali při současném uvádění kódu CZ-ISCO „*Uklízeči a pomocníci v ubytovacích a vzdělávacích zařízeních (91123)*“, když pod ni dle Národní

soustavy povolání dále spadá specializace „Úklidový pracovník v ubytovacím zařízení – pokojská“. Uvádějí-li inzerenti pouze výraz „pokojská“, může být právem považován za diskriminační z důvodu pohlaví, a mohl by indikovat snahu zaměstnavatele zaměstnat na danou pracovní pozici pouze osobu ženského pohlaví. Pouze jeden inzerent poptávající pracovní pozici „Pokojská“ uvedl v textu inzerátu informaci o tom, že hledá „kandidátky / kandidáty“ pro pozici „Hotelová pokojská / pokojský“ a tento inzerát tedy nebyl při analýze považován za inzerát, u něhož nelze vyloučit diskriminační charakter z důvodu pohlaví.

e. Zdravotní či všeobecná sestra

Zde platí již v práci vícekrát zmíněné vyjádření Ochránce (viz str. 169 - 170). Národní soustava povolání v tomto případě respektuje názvy pracovních pozic, s nimiž pracuje zákon č. 96/2004 Sb., o nelékařských zdravotnických povoláních, jimiž jsou mj. všeobecná sestra a dětská sestra. Inzerenti v těchto případech výslovně neuvedli, že by práce byla vhodná jak pro muže, tak pro ženy.

f. Učitelka

Přestože Národní soustava uvádí pracovní pozici s názvem „*Učitelé v oblasti předškolní výchovy (23420)*“, tři pracovní inzeráty poptávaly profesi formulovanou v ženském rodě („učitelka v mateřské škole“, příp. „učitelka mateřské školy“). Takovou formulaci by dle právního názoru Ochránce bylo možné považovat za přímo diskriminační z důvodu pohlaví.

g. Ostatní profese formulované v ženském rodě

Do této kategorie se řadí zbývající pracovní inzeráty, které nevykazují shodné rysy, jako tomu bylo u kategorií předchozích. Jednalo se o různorodou skladbu poptávaných profesí, např. „asistentka jednatele“ (kód *Odborní asistenti v administrativě (33431)*), „sekretářka“ (kód *Sekretáři (všeobecní) (41200)*), „samostatná účetní“ (kód *Účetní všeobecní (43111)*), případně „mzdová účetní“ (*Mzdoví účetní (43130)*), dále „dělnice“ (kódy *Pomocní montážní dělníci (93239)* nebo *Pomocní pracovníci v rostlinné výrobě (9211)*, příp. *Manipulační dělníci ve výrobě (93291)*), „prodavačka“ (*Obsluha čerpacích stanic a mycích linek dopravních prostředků (52450)*), „pracovnice“ (např. *Pomocní pracovníci ve výrobě jinde neuvedení (93299)*) a další. Inzeráty s takto formulovanými názvy poptávaných profesí byly vyhodnoceny jako inzeráty, u nichž nelze vyloučit diskriminační charakter z důvodu pohlaví.

Malí a střední podnikatelé mezi inzerenty pracovní inzerce, u které nelze vyloučit diskriminační charakter:

Poté, co byla provedena analýza pracovní inzerce z hlediska diskriminačního důvodu pohlaví, lze přistoupit ke specifikování inzerentů z hlediska jejich velikosti. Bude tedy nyní uvedeno, zda a případně jaké zastoupení představovali malí a střední podnikatelé mezi inzerenty pracovních inzerátů, u nichž nelze vyloučit diskriminační charakter z důvodu pohlaví.

Jednalo se o 42 inzerentů, majících ve všech případech právní formu podnikání typickou pro podnikatelské subjekty; někteří z nich inzerovali v analyzovaném souboru více inzerátů, u kterých nebylo možné vyloučit diskriminační charakter (nejvíce 2). Klasifikace inzerujících subjektů na malé a střední podnikatele byla provedena podle způsobu definovaného v oddíle 4.2 Operacionalizace základních pojmů na str. 103.

Mezi 42 zde zkoumanými inzerenty se podařilo jednoznačně identifikovat malé a střední podnikatele. Zejména se jednalo o drobné podnikatele (v 58,82%), dále o podnikatele střední (29,41 %) a následně podnikatele malé (11,76 %); celkem bylo jako malých a středních podnikatelů klasifikováno 17 subjektů (40,48 % analyzovaného celku), 24 subjektů (57,14 %) se nepodařilo klasifikovat a 1 subjekt (2,38 %) vznikl až v roce 2016, čímž nemohl splňovat kritéria ve dvou po sobě následujících obdobích, a nemohl být tedy považován za MSP.

Souhrnně nutno k řešení výzkumných otázek č. 8 až 10 uvést, že výskyt diskriminace v pracovní inzerce nutně musel být posuzován velmi rigorózně a jiný přístup si nelze ani představit, na druhé straně třeba upozornit, že bez posouzení dalších skutečností nemůže hodnotit a nehodnotí závažnost jednotlivých případů možné diskriminace, rozhodně však odhaluje slabiny v personální práci zkoumaných subjektů.

7. Výstupy disertační práce - shrnutí a doporučení

Výsledky, jichž bylo prostřednictvím provedených výzkumů dosaženo, budou nyní shrnuty a diskutovány s vybranými souvztažnými prameny jak tuzemskými, tak zahraničními, a na základě tohoto shrnutí budou autorkou formulována doporučení pro jednotlivé zkoumané oblasti.

Uvádí se, že vztah mezi mírou fluktuace zaměstnanců a (finanční) výkonností má tvar převrácené U-křivky; tedy že nejvyšší výkonnosti je dosahováno při optimální výši míry fluktuace, zatímco jak při nižší, tak i vyšší míře fluktuace má dosahovaný výkon klesající charakter, jinými slovy postuluje, že jak příliš vysoká tak příliš nízká fluktuace zaměstnanců jsou škodlivé. Některé prameny charakter tohoto vztahu jednoznačně nepodpořily, např. Glebbeek a Bax (2004), kteří však na základě regresní analýzy potvrdili škodlivost vysoké fluktuace zaměstnanců. Míra fluktuace vyšší než 10 % přitom byla na základě výpočtů autorky zjištěna téměř u 40 % zkoumaných malých a středních podniků dle počtu zaměstnanců a její podíl se zvyšoval spolu s velikostními kategoriemi (zatímco u mikropodniků dosahoval 30,4 %, u podniků malých 36,8 % a u podniků středních dokonce 47,7 %). Přestože medián míry fluktuace spadal u všech velikostních kategorií s výjimkou mikropodniků do intervalu míry fluktuace považované Farskou (2013) za optimální, nelze, vzhledem k jejím možným rizikům pro podnikatele, uváděným v odborných pramenech, opomenout takto značný výskyt vyšší míry fluktuace.

Optimální míry fluktuace (5,01 – 10 %) dosahovala pouze necelá čtvrtina zkoumaných podnikatelů (22,4 %), když nejčteněji se jednalo o malé podniky (byla vypočtena ve 28,4 %). Optimální míry fluktuace vůbec nedosahovaly zkoumané mikropodniky (0 %). Ty dosahovaly pouze bipolárních hodnot, když ve více než dvou třetinách (69,9 %) mikropodniků byla míra fluktuace nulová, u téměř jedné třetiny (30,4 %) pak byla míra fluktuace vyšší než 10 %. Zde je nutné zohlednit konstrukci vzorce sloužícího k výpočtu míry fluktuace, a skutečnost, že mikropodniky mohou podle definice zaměstnávat maximálně 9 zaměstnanců; neodejde-li tedy ve sledovaném období k žádnému odchodu zaměstnance z podniku, bude míra fluktuace rovna nule, ovšem dojde-li k odchodu jednoho zaměstnance, pak bude míra fluktuace nejméně 1/9, tedy 11,11 %, případně vyšší, zaměstnával-li podnikatel méně zaměstnanců než 9. Míra fluktuace odpovídající hodnotě 0 % byla u výzkumného vzorku zjištěna ve 23 %

podniků, což konvenuje s výsledky Vnoučkové a Urbancové (2014, s. 138), které zjistily nulovou míru fluktuace u 25,69 % zkoumaných organizací. Lze tak na základě dosažených výsledků shrnout, že ve více než třech čtvrtinách zkoumané malé a střední podniky nedosahovaly hodnot optimální výše míry fluktuace dle Farské (2013).

Nejvyšší hodnota vypočtených mediánů míry fluktuace se týkala odvětví dopravy (10,0 %). Tento výsledek konvenuje s vyšší fluktuací u řidičů, uváděnou Libalem (2009). Shodně uvádí Lincová in www.personalista.com (2016) vyšší fluktuaci v odvětví logistiky a dále obchodu; medián míry fluktuace odvětví obchodu, vypočítaný autorkou práce (hodnota 8,7), rovněž patřil k těm vyšším. Server www.personalista.com pak uvedl odvětví výroby jako jedno z těch, v nichž zaměstnanci nejčastěji mění práci; v této oblasti nepanuje shoda s výsledky výzkumu dosaženými autorkou práce, neboť medián u odvětví výroby dosáhl hodnoty 8,0, což byla zároveň hodnota mediánu všech zkoumaných podniků. I přesto, že uvedená odvětví patřila v rámci analyzovaného výzkumného vzorku k těm s vyšší zjištěnou fluktuací, stále se jedná o míry fluktuace považované dle citovaného pramenu za optimální. Nejnižší míra fluktuace byla autorkou zjištěna v odvětví zemědělství (hodnota mediánu 6,3).

V případě, že u zkoumaných podnikatelů došlo v roce 2012 k (nenulové) fluktuaci zaměstnanců, byla dále zjišťována dobrovolná fluktuace. Ta byla nejčastěji vyšší než 10 %, a to v cca třetině případů (32,8 %), nejnižší výskyt představovala nulová dobrovolná fluktuace (10,9 %). Medián dobrovolné fluktuace byl nejvyšší v odvětví stavebnictví (6,9) a dopravy (6,0), nejnižší pak rovněž v odvětví zemědělství. Shodný výskyt fluktuace v odvětví dopravy jak celkové, tak i v oblasti fluktuace dobrovolné, by skutečně mohl indikovat existenci problematických oblastí podněcujících zaměstnance k odchodům ze zaměstnání v tomto odvětví.

Sledování a analyzování míry fluktuace zaměstnanců (a neméně dobrovolné fluktuace) v rámci personálního controllingu lze považovat za významné vzhledem k existenci a výši nákladů spojených s fluktuací, na něž shodně poukazují odborné prameny (např. Žufan, Hán a Klímová, 2013, s. 21 nebo Vnoučková, 2013b, kap. 1.4). Samotné sledování pro výpočet nezbytného ukazatele, tedy údaje o počtu odchodů zaměstnanců z podniků ve sledovaném období (zde se jednalo o rok 2012) bylo zjištěno u dvou třetin podnikatelů (66,8 %), jeho nesledování pak u cca čtvrtiny (26,1 %).

Spokojenost respondentů (manažerů), vyjadřující jejich subjektivní hodnocení, byla nejvyšší při uváděné konstantní tendenci zmíněného ukazatele (s ní vyjádřilo spokojenost 88,6 % respondentů) a při tendenci klesající (84,5 % respondentů). S rostoucí tendencí bylo spokojeno 50 % respondentů a nespokojeno rovněž 50 %. Je zřejmé, že spokojenost s tendencí ukazatele se pravděpodobně odvíjí od výše tohoto ukazatele, a tím tedy i od výše míry fluktuace, jíž podnikatel dosahuje.

Vzhledem k vypočtenému mediánu míry fluktuace u všech podnikatelů, který spadl do rozmezí optimální výše míry fluktuace, lze považovat za souladný údaj o zjištěné úrovni spokojenosti manažerů v této oblasti; vzhledem k poměrně vysokému zastoupení podnikatelů dosahujících nulové výše míry fluktuace (23 %) lze také údaj, týkající se spokojenosti s rostoucí tendencí předmětného ukazatele, zjištěný u 50 % respondentů, rostoucí tendence ukazatele dosahujících, považovat za nerozporuplný.

Zaměstnanecké výhody (benefity) nabízené zaměstnavateli výzkumného vzorku malých a středních podnikatelů dle počtu zaměstnanců jsou ve shodě s následujícími citovanými prameny. Nejvíce exponovanými byly u zkoumaných podnikatelů jednoznačně benefity spojené se stravováním (více než 60 %), což je ve shodě se Salačovou (2015) a také se Staňkovou (2010), která zkoumala problematiku u malých a středních podnikatelů, nikoliv však s průzkumem Svazu průmyslu a obchodu a ING pojišťovny (2013), ve kterém se stravenky umístily až na 4. místě; jeho respondenti však byli ve 46 % tvořeni společnostmi s více než 250 zaměstnanci. Mezi nejčastěji nabízenými se ale shodně v těchto pramenech, stejně jako ve výsledcích v této práci uváděných, vyskytuje poskytování služebního automobilu, telefonu a příspěvek na připojištění.

Struktura nabízených benefitů byla, až na výjimky, u zkoumaných mikropodniků, malých a středních podniků shodná na prvních 12 pozicích při sestupném seřazení dle četnosti; četnost, s níž byly jednotlivé benefity nabízeny, však byla, s výjimkou stravování, jiná. Mikropodniky poskytovaly slevy častěji než podniky malé či střední, kteréžto poskytovaly častěji než mikropodniky penzijní připojištění. Zatímco benefity související s Vánocemi nabízely mikropodniky a podniky malé poměrně často, u podniků středních patřily k těm méně častým. Mikropodniky také poměrně často poskytovaly svým zaměstnancům benefit související s oblečením, na rozdíl od podniků malých a středních.

Velmi patrný rozdíl pak byl u poskytování zaměstnaneckých benefitů ve formě vzdělávání, který nabízelo cca 44 % středních podniků a cca 33 % podniků malých, zatímco pouze necelá 4 % mikropodniků. Vzdělávání zaměstnanců je přitom oblastí, která by mohla pomoci řešit slabé stránky související s úrovní lidského (intelektuálního) kapitálu v oblasti malého a středního podnikání, jež může být determinováno omezenými finančními zdroji malých a středních podniků (viz Sobotovičková a Blechová, 2016 či Veber Srpová a kol., 2012). Právě zmíněná omezenost finančních zdrojů však může narážet na otázku, zda vzdělávání patří mezi populární zaměstnanecké benefity, poptávané zaměstnanci, či nikoliv. V případě, že nikoliv, by mohli drobní podnikatelé preferovat poskytování jiných, žádaných forem zaměstnaneckých benefitů v rámci řízení spokojenosti a retence svých zaměstnanců, čímž by jim na poskytování vzdělávání už nemusely zbývat potřebné finanční prostředky.

Spokojenost zaměstnanců se přitom ukázala jako klíčová pro manažery zkoumaných malých a středních podniků; hodnotu 1, 2, 3 či 4 uvedlo v souhrnu 71,5 % respondentů, zatímco hodnotu 5, 6, 7 či 8 v souhrnu 25,5 %, když hodnota 1 vyjadřovala pro respondenta nejvyšší důležitost, hodnota 8 naopak nejmenší. Nejčastěji však respondenti uváděli hodnotu 2 (19,7 %), hodnotu 3 (18,6 %) a poté hodnotu 1 (18,3 %). Tyto výsledky je možné interpretovat tak, že spokojenosti svých zaměstnanců připisovali dotazovaní manažeři vysoký význam, avšak ne zcela prioritní; i tak pro více než polovinu manažerů představovala spokojenost zaměstnanců jednu ze třech nejdůležitějších oblastí. Ostatními oblastmi, u nichž manažeři vyjadřovali pořadí důležitosti, byly plánování počtu zaměstnanců, získávání zaměstnanců, rozvoj a vzdělávání, odměňování, hodnocení zaměstnanců, komunikace se zaměstnanci a podniková kultura (prostředí a poměry). Vyhodnocování těchto oblastí není předmětem této disertační práce, lze však odkázat na výsledky publikované Řehořem (2014) na str. 57, podle kterých se spokojenost zaměstnanců umístila na druhém místě v průměrném pořadí dotazovaných oblastí, a to hned za komunikací. I to svědčí o její důležitosti, vyjadřované respondenty.

Plány a konkrétní cíle stran zaměstnanecké spokojenosti však manažeři v dotazovaných malých a středních podnicích spíše nepraktikovali (59,6 %) než ano (40,4 %). Sestavování plánů a cílů v písemné formě pak uvedlo pouze 4,4 % respondentů, což konvenuje s poznatkem uváděným Damborským a Vokounem (2010, s. 35), tedy spíše soustředěnost na otázky operativního, než strategického řízení.

Uvedené lze tedy shrnout, že rozvoj lidských zdrojů, zkoumaný ve strategii malých a středních podnikatelů výzkumného vzorku, nebyl v oblasti zaměstnanecké spokojenosti příliš rozšířen, strategie v předmětné oblasti téměř nebyla uplatňována v písemné formě, resp. v této podobě ji uvedlo pouze mizivé procento dotazovaných malých a středních podnikatelů dle počtu zaměstnanců. Obdobné výsledky byly zjištěny dotazováním respondentů ohledně vytváření strategie pro oblast řízení lidských zdrojů, kterou podle Řehoře (2014, s. 60) nevytvářelo 60 % malých a středních podniků a písemně formulovaná byla u 6 % malých a středních podniků.

Analýzou pracovní inzerce, zveřejňované ve sledovaném období prostřednictvím regionální pobočky Úřadu práce ČR pro okres České Budějovice, bylo zjištěno zveřejňování pracovních inzerátů, u kterých nelze vyloučit diskriminační charakter. Kvantifikováno bylo pohlaví, jakožto diskriminační důvod, který se vyskytl v 3,56 % analyzovaných inzerátů. V porovnání s výzkumem Veřejného ochránce práv (Výzkum veřejného ochránce práv – projevy diskriminace v pracovní inzerici, 2011), kde bylo 7 % inzerátů uvedeno jako diskriminačních z důvodu pohlaví, se jedná o pokles na poloviční hodnotu, přičemž délka období uplynulého mezi oběma těmito výzkumy je cca 5 let. Některé odborné prameny (Balsam, Beadnell, Molina, 2013) informují o přetrvávajících, stále velmi rozšířených negativních společenských postojích vůči lesbám, gayům, bisexuálním a transgender osobám (LGBT), když uvádějí, že tyto osoby stále čelí diskriminaci individuální (verbální harrasment) či institucionální (nedostatek ochrany před diskriminací v oblasti práce a zaměstnávání). Během provádění výzkumu v oblasti diskriminace v pracovní inzerici analyzovaného vzorku nebyly zaznamenány žádné případy diskriminace z důvodu sexuální orientace (spadající pod diskriminační důvod pohlaví) a lze tak shrnout, že ochrana před výše zmíněnou formou institucionální diskriminace v oblasti práce a zaměstnávání byla u zkoumaného vzorku prováděna na dostatečné úrovni.

V případě věku a rodinného stavu nebyly shledány žádné případy přímé diskriminace, avšak některé inzeráty byly vyhodnoceny jako indikující nepřímou diskriminaci. Jednalo se o pracovní inzeráty uvádějící vhodnost pracovní pozice pro absolventy (zejména středních) škol, a to vzhledem k všeobecně známým socio-ekonomickým podmínkám těchto osob (nízká délka praxe a tudíž nízké mzdové nároky, bezdětnost, pravděpodobněji dobrý zdravotní stav, aj.). Na nepřímou diskriminaci z důvodu věku by bylo možné usuzovat také v případě inzerentů nabízejících „práci

v mladém kolektivu“ jakožto výhodu či pozitivum, když je vycházeno z předpokladu, že přijetím „jiné než mladé“ osoby by zaměstnavatel o tento benefit přišel, a to by jej mohlo motivovat k výběru uchazečů na základě jejich věku.

Zdravotní stav jakožto možný diskriminační důvod byl shledán v inzerátech obsahujících požadavek „dobrého zdravotního stavu“. Ten byl uveden v cca 3 % analyzovaných pracovních inzerátů. Lze usuzovat, že jím zaměstnavatelé mínili převážně zdraví fyzické, jelikož se vyskytoval převážně u pracovních inzerátů poptávajících montážní či manipulační dělníky, seřizovače či obsluhu různých strojů, skladníky aj. a v některých případech byl doplněn požadavkem fyzické zdatnosti či údajem o fyzicky náročné práci. Veřejný ochránce práv v roce 2011 v této souvislosti odkazoval na § 4 odst. 3 zákona o zaměstnanosti, který považoval za oprávněné rozdílné zacházení na základě zdravotního stavu, ovšem za předpokladu, že je požadavek dobrého zdravotního stavu nezbytný pro výkon práce. Výše uvedené ustanovení bylo však novelou zákona o zaměstnanosti č. 367/2011 vypuštěno, nyní lze v této souvislosti odkázat na § 6 odst. 3 antidiskriminačního zákona, který připouští některé formy rozdílného zacházení, je-li k tomu věcný důvod spočívající v povaze vykonávané práce, a jsou-li požadavky této povaze přiměřené, ale také na § 16 odst. 4 zákona č. 262/2006 Sb., zákoníku práce. Nelze proto v žádném případě tvrdit, že by zde zmíněná 3 % inzerátů byla považována za diskriminační z důvodu zdravotního stavu. K takovému posouzení by muselo být přistupováno individuálně v každém jednotlivém případě se zohledněním charakteru a podmínek konkrétní poptávané pozice u konkrétního zaměstnavatele, k čemuž však pracovní inzerce svým charakterem neposkytuje dostatek informací.

Problematickou se jeví spíše samotná formulace požadavku dobrého zdravotního stavu v textu inzerátů, a to už proto, že není specifikováno, zda je míněn zdrav duševní či fyzický, případně oba. Tak by mohl být zhoršen přístup k povolání osob trpících např. duševní poruchou, ovšem způsobilých vykonávat fyzické práce a naopak. Lze proto opět doporučit zaměstnavatelům, aby uváděli pokud možno co nejvíce faktických informací o povaze poptávaných pracovních profesí, majících vztah ke zdravotní způsobilosti uchazečů, aby si uchazeč byl schopen učinit představu o náplni práce u konkrétního zaměstnavatele a posoudit, zda se o dané pracovní místo bude ucházet či nikoliv.

Také v této souvislosti může být jak uchazečům, tak i zaměstnavatelům při formulování pracovních inzerátů, užitečnou pomůckou Národní soustava povolání (2017), která u mnoha povolání uvádí pracovní podmínky, v nichž jsou přehledně vymezeny stupně zátěže související s danou profesí, a to na škále od 1 (minimální zdravotní riziko) do 4 (vysoká míra zdravotního rizika), např. zátěž hlukem, vibracemi, zátěž trupu a páteře s převahou statické práce (manipulace s břemeny), duševní zátěž a další. Navíc Národní soustava povolání obsahuje taktéž definované zdravotní podmínky pro jednotlivé profese, kde jsou často explicitně vyjmenována onemocnění omezující či vylučující výkon dané pozice; např. jsou takto uvedeny „*alergická onemocnění kůže, dýchacích cest a spojivek*“ jako onemocnění omezující a „*astma bronchiale*“ jako onemocnění vylučující výkon typové pozice autolakýrníka (dle Národní soustava povolání, 2017).

V případě zdravotního stavu by bylo možné hovořit také (v jiných případech než bylo uvedeno v předchozím odstavci) o případné diskriminaci pozitivní. Míněny jsou pracovní inzeráty označené jako „vhodné pro OZP“ (osoby zdravotně postižené). Takových inzerátů bylo ve vztahu k celkovému objemu analyzované pracovní inzerce 11,12 %. Lze uvést příklad pracovní profese *Pracovníci ostražky, strážní (54142)*, která byla v analyzovaném souboru poptávána celkem ve 20 případech, přičemž 12 inzerátů bylo označeno jakožto „vhodných pro OZP“ a 8 bylo bez tohoto označení. Zde je patrné, že přestože opatření *affirmative action* může pomoci (a jistě pomáhá) znevýhodněným skupinám v přístupu k zaměstnání, budou-li zaměstnavatelé ve většině případů poptávat specifické skupiny uchazečů, mohou to ostatní skupiny uchazečů subjektivně oprávněně vnímat jako diskriminační.

Na základě provedeného výzkumu diskriminace v oblasti práce a zaměstnání byly získané výsledky shrnuty do následujícího závěru: „*Jednoznačně ... pominuly doby, kdy průzkum provedený v roce 2011 Ochráncem, dokazoval v porovnání se současným stavem podstatně vyšší diskriminaci včetně diskriminace přímé. Takové případy hrubého porušení zákona, uváděné Ochráncem v jeho zprávě, nebyly zjištěny vůbec a to je jistě dobré. Potvrdil se však předpoklad, že diskriminace se v pracovní inzerci ve sledovaném období roku 2015 – 2016 v okrese České Budějovice vyskytuje, byť by tomu tak nemělo být; o její četnosti a důvodech však pochopitelně před provedením analýzy usuzováno nemohlo být vůbec. Je jenom oproti průzkumu, provedenému Ochráncem v roce 2011 jiná, téměř výlučně nepřímá (skrytá) a rafinovanější. Zjištěné případy přímé*

diskriminace z důvodu pohlaví pak přičítáme mnohem významněji nepřesnostem v označení profesí v NSP než přímým úmyslům inzerentů“ (Attlová a Attl, 2017, s. 46 – 47). Tento závěr je do jisté míry v souladu s poznatkem autorů Di Marco, López-Cabrera, Arenas, Giorgi, Arcangeli a Mucci (2016, překlad vlastní), kteří uvedli, že *„přestože mnohé společnosti překonaly mnoho forem otevřené diskriminace, diskriminační projevy jsou stále přítomné v rafinované podobě*“⁶. O nepřímých projevech diskriminace přitom referují také další práce, např. Zurbrügg a Miner (2016)⁷. Výsledky některých studií indikují, že zaměstnanci mohou čelit nezdvořilému chování na pracovišti například z důvodu svého mateřského statutu. Výsledky výzkumu provedeného na vzorku 1 234 respondentů, z něhož 48 % tvořily ženy, a publikovaného autory Miner, Pesonen, Smittick, Seigel a Clark (2014), přinesly zjištění, že větší zkušenosti s nezdvořilostí na pracovišti uváděly matky se třemi dětmi oproti matkám majícím méně dětí a rovněž více zkušeností s nezdvořilostí na pracovišti uváděli otcové než bezdětní muži, když dále více nezdvořilosti uváděly matky než otcové a bezdětné ženy více než bezdětní muži. Také výsledky výše citovaného pramenu (Zurbrügg a Miner, 2016), provedené na vzorku 1 300 respondentů, přinesly zjištění, že nejvyšší úroveň nezdvořilosti na pracovišti uváděly ženy z řad sexuálních menšin, když bylo poukázáno na přetrvávání skutečnosti, že sexuálně orientované menšiny čelí v zaměstnání stresorům interpersonálního charakteru. Z výsledků vyplývá, že je nutné se na problematiku výzkumu diskriminace i nadále zaměřovat, a neopomíjet přitom její nepřímou formu a subtilní formy vyúsťující v projevy šikany a porušování principu dobrých mravů.

Výzkum předmětných oblastí byl realizován na dvou výzkumných vzorcích, které nejsou považovány za reprezentativní, neboť jejich sestavování nepodléhalo reprezentativnímu výběru. Z hlediska právní formy podnikání byly u obou výzkumných vzorků nejčteněji zastoupeny společnosti s ručením omezeným (tvořily 82 % u prvního výzkumného vzorku a 60,76 % u druhého, který však nebyl tvořen výhradně malými a středními podnikateli). Nejčteněji zastoupenými právními formami registrovaných subjektů jak v Jihočeském kraji (viz str. 95), tak v celorepublikovém vyjádření (viz str. 87) byli soukromí podnikatelé podnikající dle živnostenského zákona, následovaly

⁶ „Although many societies have overcome many forms of open discrimination, discriminatory acts are still present at a subtle level.“ (Di Marco, López-Cabrera, Arenas, Giorgi, Arcangeli a Mucci, 2016)

⁷ „Scholars have proposed that interpersonal workplace discrimination toward members of oppressed social groups has become covert and subtle rather than overt and explicit and that such experiences lead to negative outcomes for targets.“ (Zurbrügg a Miner, 2016).

společnosti s ručením omezeným, avšak s řádově nižší četností. Vysoká četnost zastoupení společností s ručením omezeným ve výzkumných vzorcích zaměřených na zkoumání oblasti malého a středního podnikání v této disertační práci se však nemusí jevit problematickou, neboť právě společnost s ručením omezeným je právní formou, jíž drobní i střední podnikatelé často z mnoha obecně uznávaných důvodů využívají.

V práci je rovněž pracováno s pojmem „malé a střední podniky“, přestože pojem „podnik“ přestal být se vstoupením občanského zákoníku (zákon č. 89/2012 Sb.) v účinnost v české legislativě právně definován, neboť je nahrazen pojmem „obchodní závod“. V legislativních pramenech je pak užíváno pojmů malí a střední podnikatelé (např. § 1315 o. z.) či malé a střední podnikání (zák. č. 47/2002 Sb. o podpoře malého a středního podnikání). Pojem „malé a střední podniky“ je však i nadále hojně užíván, vyskytuje se mj. také v názvu Asociace malých a středních podniků a živnostníků ČR, když je v této podobě zakotven v jejích stanovách, datovaných k listopadu roku 2016 (Asociace malých a středních podniků a živnostníků ČR, 2016b). Z těchto důvodů je s pojmem „podnik“ pracováno také v této práci při vědomí právě zmíněné legislativní změny zásadního charakteru.

Na základě zjištěných výsledků a jejich provedeného shrnutí lze formulovat **doporučení pro předmětné oblasti**. Doporučení týkající se výzkumných témat č. 1 (motivace zaměstnanců v oblasti MSP) a č. 2 (Fluktuace zaměstnanců v oblasti MSP) byla již publikována a jsou následující:

„1. U mikropodniků považují za nezbytné více sledovat ukazatel Počet pracovníků, kteří opustili Váš podnik v daném roce, neboť více než 40 % respondentů uvedlo, že tento ukazatel v roce 2012 nesledovali. Ponecháme-li stranou respondenty, kteří se k této problematice nevyjádřili vůbec, tak cca jedna polovina respondentů míru fluktuace ve svých podnicích nesleduje a druhá polovina, která ji sleduje, dosahuje ve svých podnicích míry fluktuace, zcela se vymykající tzv. zdravé míře fluktuace dle Farské (2013, s. 11).

2. U respondentů, kteří vykazali míru fluktuace vyšší než 10 %, a tato skupina je nejpočetnější (více než jedna třetina malých a téměř jedna polovina středních podniků), základní doporučení směřuje vůči managementu těchto podniků, a to s akcentem na zjišťování příčin míry fluktuace. Jejich spektrum jistě může být poměrně široké a mohou

být jak subjektivní, tak i objektivní (nespokojenost zaměstnanců mající různý základ, ekonomická situace podniku, odvětví apod.).

3. K dotazníkovým šetřením zjištěné poměrně vysoké míře dobrovolné fluktuace lze, a to zejména z ekonomických důvodů (náklady na získání a zapracování nově přijímaných zaměstnanců) managementu podniků doporučit systematické zjišťování příčin odchodu zaměstnanců z jejich podniků. Nabízí se provádění výstupních pohovorů managementu s odcházejícími zaměstnanci, které mohou být přínosné pro management získáním informací pro zkvalitňování procesu řízení.

4. Analýza poskytovaných zaměstnaneckých benefitů představuje pro management zajímavé porovnání se situací ve vlastním či manažersky řízeném podniku, samozřejmě při respektování velikostních kategorií podniků.

5. Spokojenost zaměstnanců považuje nadpoloviční většina respondentů za velmi důležitou pro podnik. Význam tohoto zjištění nepřeceňuji, neboť vychází z názorů managementu podniků. Pro podnikovou praxi považuji za mnohem důležitější doporučit provádění průzkumů spokojenosti přímo mezi zaměstnanci jednotlivých podniků. Tyto průzkumy, aby splnily účel, by jistě musely být anonymní, při vědomí různých obtíží je provádějících. Lze však od nich očekávat poměrně vysoký počet námětů ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců.“ (Attlová in Holátová a Doležalová, 2014, s. 107 – 108).

Při zasazení právě uvedených doporučení do kontextu již zmíněného, provedeným výzkumem rovněž zjištěného poznatku o velmi sporadickém sestavování písemné strategie pro celkovou oblast řízení lidských zdrojů u zkoumaných podnikatelů (Řehoř, 2014, s. 60), ale rovněž pro zkoumanou oblast zaměstnanecké spokojenosti (viz výše Tabulka č. 43), lze dále doporučit písemné formulování cílů a konkrétních opatření směřujících ke strategickému řízení v rámci zaměstnanecké spokojenosti, neboť tato oblast souvisí také s motivací a fluktuací zaměstnanců, když společně mají značný význam pro oblast rozvoje lidských zdrojů. Vzhledem k charakteristickým rysům malých a středních podnikatelů, uváděných literaturou (zejména častější zhoršené finanční možnosti) však lze poukázat (doporučit) zejména na formulování strategie za využití vlastních pracovníků, tedy z vlastních personálních zdrojů, nikoliv formou placené služby. Takovéto doporučení však může narážet na nižší míru k tomu potřebných znalostí u zaměstnanců malých a středních podnikatelů, tedy může být limitováno úrovní lidského kapitálu v těchto podnicích. Lze tak dále, kromě uvedeného,

rovněž doporučit systematické vzdělávání manažerů i zaměstnanců malých a středních podniků stran potřebných znalostí, k čemuž lze v současné době využít řady studijních materiálů dostupných zdarma prostřednictvím internetu či s nízkými náklady např. prostřednictvím veřejných knihoven. Při zakomponování formulovaných cílů a konkrétních opatření do strategie lidských zdrojů je pak dále nutné poukázat na potřebu její následné implementace v podnikové praxi s důsledným uplatňováním zásady rovného zacházení.

Doporučení, týkající se výzkumného tématu č. 3 (Diskriminace v oblasti práce a zaměstnávání s ohledem na oblast MSP), jsou následující. Lze doporučit uvádět namísto formulací „vhodné pro absolventy (středních) škol“, příp. „vhodné pro OZP“ v textu pracovní inzerce formulaci „vhodné také pro absolventy (středních) škol“ či „vhodné i pro OZP“ (blíže viz Attlová a Attl, 2017, s. 40). Takováto formulace by umožnila odstranit striktně vymežující charakter poptávaných uchazečů, při zohledňování jejich potřeby pracovního zapojení, a zároveň by naznačovala i jiným než vymezeným skupinám, že mají možnost se ucházet o danou pracovní pozici.

Jednoznačně lze doporučit revizi a následné formulování pracovních profesí v Národní soustavě povolání v souladu s právním názorem Veřejného ochránce práv ohledně používání pouze ženského rodu v názvu pracovní pozice (vycházející z neexistence generického feminina v českém jazyce), které považuje za přímo diskriminační z důvodu pohlaví (Výzkum veřejného ochránce práv – projevy diskriminace v pracovní inzerci, 2011). Národní soustava povolání přitom odkazuje na kategorie CZ-ISCO; tato Klasifikace zaměstnání (CZ-ISCO) je Českým statistickým úřadem pravidelně aktualizována (Český statistický úřad, 2017c), v současné době došlo k nejnovější aktualizaci Sdělením Českého statistického úřadu ze dne 13. prosince 2017 (viz Sbírka zákonů č. 451/2017) a názvy profesí, až na výjimky, označuje v množném čísle s využitím generického maskulina, které dle právního názoru Veřejného ochránce práv není diskriminační z důvodu pohlaví. Těmito výjimkami jsou např. již dříve zmíněné zdravotní sestry a porodní asistentky.

Problematickými se tedy jeví spíše některé názvy povolání, uváděné v Národní soustavě povolání, které jsou ovšem bohužel do značné míry zapříčiněny samotnou konstrukcí a výrazy jazyka českého, včetně časté neexistence významově stejného ekvivalentu v mužském rodě. Používáním katalogu povolání Národní soustavy povolání (2017) v jeho současné podobě však dochází při zveřejňování pracovní inzerce

prostřednictvím Úřadu práce České republiky ve výše specifikovaných případech ke zveřejňování pracovní inzerce, která by mohla být považována za rozpornou s vyjádřeným právním názorem Veřejného ochránce práv (a mohla by tedy podle něho mít diskriminační charakter, což by bylo v rozporu s § 38 zákona č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti), a to i přesto, že se tak děje při správném zařazování poptávaných profesí dle stanovených kategorií CZ-ISCO a příslušných kódů a názvů jednotlivých povolání. Zřejmé přitom je, že takto diskriminováni by se mohli cítit zejména muži – uchazeči o práci na dané pracovní pozice.

Při formulování názvů profesí v souladu s tímto právním názorem Veřejného ochránce práv by mohlo být nápomocné užití neutrálního termínu „pracovník“ s jeho následující specifikací. Tak by kupříkladu název pracovní profese „Hospodyně v domácnostech a provozovatelé malých penzionů (5152)“, mohl být nahrazen názvem „Pracovníci v oblasti péče o domácnost a provozovatelé malých penzionů“, a obdobně by pak mohla být formulována např. pracovní profese „Pracovník v oblasti péče o děti do zahájení povinné školní docházky“, nahrazující stávající pozici „Chůva pro děti do zahájení povinné školní docházky“. Obdobným způsobem by bylo možné formulovat i některé další profese. Není jistě od věci, že obdobně formulována je i profese s kódem 1341 klasifikace CZ-ISCO, která je nazvaná „Řídící pracovníci v oblasti péče o děti“.

Jelikož bylo zjištěno, že na zveřejňování pracovních inzerátů, u nichž nelze vyloučit diskriminační charakter, se podíleli také malí a střední podnikatelé, lze vzhledem k možným negativním důsledkům v práci dříve zmíněných, ale také v rámci zkvalitnění prováděné personální práce a zlepšení úrovně vnitropodnikového prostředí včetně vztahů na pracovišti, jednoznačně doporučit vyhnout se jakýmkoliv formám diskriminace a důsledně dbát zásady rovného zacházení. V této souvislosti lze odkázat na studium příslušné legislativy, zejména antidiskriminačního zákona a příslušných pasáží zákona o zaměstnanosti a zákoníku práce, ale rovněž usilovat o celospolečenské zvyšování právního vědomí v této oblasti. Doporučit lze samozřejmě i studium příslušné odborné literatury mající vztah ke konkrétním praktickým krokům, směřujícím k redukci diskriminace v zaměstnávání, např. práci autorů Lindsey, King, McCausland, Jones a Dunleavy (2013). V rámci zkvalitnění vnitropodnikového prostředí, podnikové kultury a vztahů na pracovišti lze apelovat také na uplatňování konkrétních opatření směřujících k eliminaci sexuálního harassmentu, který bývá oběťmi bohužel často nedostatečně oznamován. Zde lze rovněž odkázat na řadu prací v odborné literatuře;

např. autoři Becton, Gilstrap a Forsyth (2017) přinášejí zaměstnavatelům řadu praktických doporučení ke konkrétním součástem programu zaměřeného proti sexuálnímu harassmentu na pracovišti.

Autorka si pochopitelně nečiní nárok na akceptaci doporučení právě uvedených; po obsáhlém studiu všech pramenů, upravujících principy rovného zacházení a zakazujících jakoukoliv diskriminaci, včetně zákonných kompetencí Veřejného ochránce práv, se domnívá, že obecné povědomí o stavu diskriminace by mohlo vést k vypracování takového znění Národní soustavy povolání, které by bylo bezproblémově využitelné v podnikové praxi. Jistěže konkrétní případy, zda šlo o diskriminaci či nikoliv, přísluší řešit právě Ochránci a samozřejmě příslušným soudům, za lepší však považuje vždy řešit příčinu, nikoliv následek.

8. Přínosy disertační práce

Výzkumná činnost, provedená v rámci této disertační práce na podkladě zvolených metodologických a metodických postupů, a její výstupy umožňují formulovat přínosy z nich vyplývající. Dosažené výstupy disertační práce obsahují přínos nejen k oblasti teorie a vědy, ale rovněž přínos pro praxi a pro oblast vysokoškolské pedagogické činnosti (výuky studentů). Přínosy teoretického charakteru vyplývají zejména z autorkou provedené literární rešerše a testování zvoleného metodologického postupu výzkumnou činností. Praktické přínosy disertační práce jsou vzhledem k počtu zvolených výzkumných témat a výzkumných otázek poměrně početné a bylo jich dosaženo na základě vlastního zpracování části dat shromážděných v rámci týmového grantového projektu GA JU 039/2013/S s názvem Management lidských zdrojů malých a středních podniků (řešitel doc. Ing. Darja Holátová, Ph.D.), ale také na podkladě dat analyzovaných v rámci vlastního výzkumu diskriminace v pracovní inzerci. Zpracování disertační práce pak rovněž přináší ke zvoleným výzkumným oblastem aktuální poznatky, získané na jak na základě teoretickém, tak empirickém, jichž může být využito v rámci vysokoškolské pedagogické činnosti.

8.1 Přínosy disertační práce pro oblast vědy a teorie

V rovině teoretické lze zhodnotit zejména uplatněné metody vědeckého zkoumání, metodologický postup, způsob formulace výzkumných otázek a jejich následné empirické řešení. Tato disertační práce byla postavena na hypoteticko-deduktivní metodě, jež byla uplatněna zejména při kritické práci s odbornými prameny v rámci rešeršní činnosti, ale rovněž při následném formulování vědeckých otázek v rámci zvolených výzkumných témat. V souladu s touto metodou bylo postupováno od poznatků obecného charakteru k poznatkům jednotlivým až specifickým, což umožnilo v rámci zvolených výzkumných oblastí zmapovat aktuální stav řešené problematiky v již publikovaných pracích a současně identifikovat problematické oblasti a následně jim věnovat zvýšenou pozornost.

Tento postup dovolil hlubší zaměření na jednotlivá výzkumná témata, na základě čehož bylo umožněno formulovat výzkumné otázky s ohledem na jejich aktuálnost a naléhavost. Kritický přístup přitom umožnil vyhodnocovat relevantnost jednotlivých pramenů, a rovněž byl kritériem pro jejich užití v rámci podpory či naopak vyvracení

jednotlivých předpokladů vědeckých teorií. Při této činnosti bylo usilováno o co nejobektivnější přístup při citování jednotlivých pramenů, tak, aby nebyly protěžovány nebo naopak opomíjeny pouze práce potvrzující nebo naopak vyvracející daná tvrzení, tedy aby byly zmíněny, pokud možno, různé přístupy a dosažené výsledky.

Při postupování v rámci uvedeného metodologického přístupu nebyly zaznamenány žádné problematické oblasti, které by komplikovaly uvedenou činnost a indikovaly tak nedostatek tohoto přístupu. Tento postup naopak autorka na základě provedeného výzkumu hodnotí jako umožňující dosažení stanoveného cíle racionálním a logicky odůvodnitelným způsobem.

Při konstruování výzkumných otázek, řešených v rámci této disertační práce, byl respektován požadavek, týkající se neformulování vědeckých hypotéz v negativní podobě (viz Hubík 2006, s. 23), proto obdobně při formulaci výzkumných otázek nebyla uplatněna negativní forma otázek. Po provedení řešení výzkumných otázek prostřednictvím empirického výzkumu lze konstatovat vhodnost a oprávněnost tohoto požadavku.

Jak již bylo zmíněno v části 4.3 této disertační práce (Přehled použitých metod vědeckého zkoumání), indukce byla v této práci uplatněna pouze jako doplňková metoda, při respektování jejího reduktivního charakteru, když závěry zde učiněné byly striktně zobecňovány pouze do rozsahu daného velikostí výzkumných vzorků a nejedná se tedy o obecné soudy v rámci zkoumané problematiky. Je zde respektována jednak velikost daného výzkumného vzorku, jednak jeho kvalitativní skladba, neboť se v žádném případě nejedná o vzorky reprezentativní. Tento výstup je však v souladu s konceptem smíšeného výzkumu, kdy kvantitativní výzkum je založen na využití hypoteticko-deduktivní metody, zatímco induktivní přístup je spjat s výzkumem kvalitativním, neboť ani ten nebyl opomenut a oba přístupy byly v rámci možností vhodně skloubeny.

Lze tak shrnout, že v rámci zvoleného metodologického přístupu se v žádné z výzkumných etap neobjevily problematické oblasti, které by indikovaly irelevantnost zvolené metodologie v jakémkoliv ohledu, a lze tak dále usuzovat na její obecnou (prozatímní) platnost. Tato disertační práce tak může být z metodologického hlediska nazírána jakožto jeden z mnoha případů, v nichž byla samotným výzkumným procesem

testována zvolená metodologie, čímž představuje určitý teoretický přínos pro oblast metodologie vědy.

Práce dále přispívá v teoretické oblasti vytýčením oblastí vhodných pro další výzkum. Bylo tak učiněno na základě práce s odbornými prameny, ale rovněž vlastní vědeckou prací v rámci realizovaného výzkumu. Na podkladě rešeršní činnosti byly jako vhodné pro další výzkum v tuzemských podmínkách identifikovány např. vztah mezi zaměstnaneckou spokojeností a zdravím, kterému je věnována značná pozornost v odborných pracích zahraničních, nikoliv však tuzemských (viz str. 40), vliv věkových a genderových faktorů na oblast fluktuace zaměstnanců (viz str. 46 - 51), dále naznačený hypotetický vztah mezi zaměstnaneckou spokojeností a dobrovolnou fluktuací při působení určité výše konkurenční platové / mzdové nabídky (viz str. 59 - 60), či rovněž v tuzemsku při porovnání se zahraničím nepříliš početně zkoumaný vztah vnímané / pociťované diskriminace a zdraví dotčených osob či znevýhodněných skupin osob (viz str. 70). Vzhledem k aktuálnosti problematiky diskriminace v širokém kontextu lze jednoznačně doporučit další výzkum této oblasti.

Oblastí vhodnou k dalšímu výzkumu v tuzemských podmínkách se i nadále jeví sledování míry fluktuace podnikateli či manažery z řad malých a středních podnikatelů, jakož i konkrétní dosahovaná výše míry fluktuace v těchto podnikatelských subjektech, jelikož empirickým šetřením provedeným v rámci této disertační práce bylo zjištěno sledování ukazatele potřebného pro výpočet míry fluktuace (pouze) u dvou třetin respondentů, a autorce práce se ani nepodařilo dohledat uspokojivé množství prací referujících o konkrétní výši míry fluktuace v oblasti malého a středního podnikání.

8.2 Přínosy disertační práce pro praxi

Práce přináší empiricky získané poznatky o trhu práce, které je samozřejmě nutné interpretovat s ohledem na skladbu analyzovaného vzorku a limity z něho vyplývající. Charakteristika výzkumného vzorku č. 2, tedy analýza souboru tvořeného 1600 pracovními inzeráty, přinesla zjištění o kvalitativní i kvantitativní povaze poptávaných pracovních profesí, které byly k 1. 9. 2016 zveřejněny prostřednictvím krajské pobočky Úřadu práce České republiky pro okres České Budějovice. Tato analýza přinesla přehled o poptávce po jednotlivých profesích, kdy četnost každé nabízené profese, příp. po jejich sloučení četnost základních skupin profesí, vyjádřených kódy klasifikace CZ-ISCO, byla vyjádřena v příslušných tabulkách a grafech. Z této analýzy jednoznačně

vyplývala vysoká poptávka po spíše méně kvalifikovaných profesích, neboť nejčastěji se jednalo o obsluhu strojů a zařízení, montéry, řemeslníky a opraváře, pomocné a nekvalifikované pracovníky. Lze tak usuzovat na výskyt nezaměstnanosti strukturálního charakteru, neboť takto enormní podíl uvedených profesí v analyzovaném souboru svědčí o jejich obtížném obsazování požadovanými pracovníky a vzhledem k délce analyzovaného období (14. květen roku 2015 – 1. září 2016) lze také usuzovat na spíše dlouhodobější charakter tohoto jevu. Shodnou s uvedeným je skladba požadovaného vzdělání poptávaných pracovníků v analyzovaném souboru, neboť ve více než třech čtvrtinách byl poptáván minimální stupeň vzdělání základní + praktická škola nebo střední odborné (vyučen).

Disertační práce také podává přehled o skladbě zaměstnaneckých benefitů, nabízených malými a středními podnikateli dle počtu zaměstnanců v analyzovaném období. S přihlédnutím ke skladbě výzkumného vzorku tak může představovat zajímavý přehled benefitů, který může být využit pro srovnání mezipodnikové, ale s ohledem na období sběru dat také časové.

Práce přináší informaci o výši míry fluktuace u analyzovaných malých a středních podniků, o fluktuaci dobrovolné a také o fluktuaci v jednotlivých odvětvích podnikatelské činnosti, v nichž tyto podniky působily, opět využitelné ke komparativnímu účelu. Prezentovány jsou také výstupy subjektivního hodnocení a přístupů manažerů či vlastníků malých a středních podniků ve specifikovaných oblastech, např. týkající se zaměstnanecké spokojenosti včetně její strategické stránky.

Výstupy disertační práce dále přispívají k otázce rovného zacházení a diskriminace na trhu práce. Nejprve přispívají k této problematice obecně, bez vztahu k oblasti malého a středního podnikání, když jsou uvedeny výstupy obsahové analýzy 1600 pracovních inzerátů z hlediska jednotlivých diskriminačních důvodů (pohlaví, věk, rodinný stav, státní příslušnost a národnost), dále porovnané ve vztahu k citovanému výzkumu Veřejného ochránce práv (Výzkum veřejného ochránce práv – projevy diskriminace v pracovní inzeraci, 2011). Vzhledem k ojedinělosti provedených analýz v této oblasti v tuzemsku přispívají výstupy disertační práce k této materii analýzou empirických dat. Ve vztahu k zaměření této disertační práce na oblast malého a středního podnikání práce přispívá zjištěným výstupem, že na zveřejňování pracovní inzerce, u které nebylo možné vyloučit diskriminační charakter, se v analyzovaném souboru v uvedeném období podíleli také malí a střední podnikatelé.

Dále byl vyjádřen podíl pracovní inzerce označené zaměstnavateli jakožto vhodné pro konkrétní, na trhu práce znevýhodněné skupiny obyvatel, tedy absolventy vysokých a středních škol a osoby se zdravotním postižením (OZP); celkem bylo takto označeno téměř 30 % inzerátů (28,75 %). Práce, s ohledem na zvolenou metodologii uplatňující pozitivní metodologický přístup, jež je založený na absenci normativních soudů, tak nehodnotí, zda je tato výše dostatečná či nikoliv; v některých případech, konkrétně u profese Pracovníci ostrahy a strážní (kód 54142) bylo zjištěno, že podíl inzerátů, označených jako vhodných pro OZP (60 %) dokonce převyšoval podíl inzerátů bez tohoto označení (40 %). Tento závěr přispívá k diskutované problematice *affirmative action* a indikuje, že v některých případech by mohlo docházet k otočení tradičně vnímaného statusu osob obtížněji uplatitelných na trhu práce, což by v extrémním případě de facto mohlo vést ke znevýhodnění uplatnění na trhu práce těch osob, které paradoxně žádným faktickým znevýhodněním netrpí. Práce také přináší analýzu jednotlivých profesí, pro které byly OZP poptávány, a to včetně jejich četnosti. Práce rovněž přináší konkrétní doporučení pro předemtné oblasti řešené v rámci malého a středního podnikání, uvedené v oddílu 8. Na podkladě vlastního výzkumu však také byly formulovány některé podněty k problematice označování pracovních profesí v Národní soustavě povolání, včetně návrhu označení některých konkrétních profesí tak, aby byly v souladu s názorem Veřejného ochránce práv ohledně nepoužívání gramatického ženského rodu v názvu profesí z důvodu otázek spojených s možnou přímou diskriminací z důvodu pohlaví.

8.3 Přínosy disertační práce pro vysokoškolskou pedagogickou praxi a výuku studentů

Poznatky obsažené v této disertační práci, a to jak charakteru teoretického, tak empirického, mohou být využity při výuce tematicky příslušných předmětů na ekonomicky zaměřených vysokých školách. V rámci předmětů, vyučovaných na Ekonomické fakultě Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích v akademickém roce 2018/2019 se jedná o předměty Řízení lidských zdrojů (KŘE / KRLZ), Personální činnosti (KŘE / KPC), Motivace a stimulace pracovního jednání (KŘE / KMPSJ) a Malé a střední podnikání (KŘE / MSP), jejichž výuku zajišťuje Katedra řízení této fakulty; popisy předmětů jsou dostupné na webových stránkách IS/STAG Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích.

9. Závěr

Tato disertační práce se zabývala vybranými oblastmi souvisejícími s rozvojem lidských zdrojů ve strategii malého a středního podnikání. Těmito oblastmi byla motivace zaměstnanců, fluktuace zaměstnanců, zaměstnanecká spokojenost a diskriminace v oblasti práce a zaměstnávání. Uvedené oblasti spolu velmi úzce souvisejí, jsou vzájemně propojené a představují významné bariéry pro rozvoj lidských zdrojů, není-li jim při personálním řízení, ale rovněž při řízení na celopodnikové úrovni, věnována náležitá a odborná péče.

Cílem disertační práce bylo zjistit a následně zdokumentovat stav vybraných oblastí souvisejících s rozvojem lidských zdrojů, a to na základě výsledku řešení stanovených výzkumných otázek. Z uvedeného cíle byly odvozeny cíle dílčí, tedy zjistit zda, a popřípadě jaké, zaměstnanecké výhody nabízeli svým zaměstnancům malí a střední podnikatelé v analyzovaných podnicích výzkumného vzorku, zda se skladba zaměstnaneckých výhod, poskytovaných zaměstnavateli v těchto podnicích odlišovala od zaměstnaneckých benefitů poskytovaných zaměstnavateli obecně, ale také, zda se skladba nabízených benefitů odlišovala u drobných podnikatelů, podnikatelů malých a středních. Dalšími dílčími cíli práce bylo zjistit, zda manažeři či vlastníci z řad malých a středních podnikatelů sledovali ve svých podnicích míru fluktuace; v kladném případě pak vypočítat míru fluktuace včetně fluktuace dobrovolné, zjistit, zda byla pro manažery či vlastníky MSP důležitá oblast zaměstnanecké spokojenosti (dle jimi uváděného subjektivního hodnocení); dílčím cílem pak také bylo podrobit pracovní inzerci zveřejňovanou krajskou pobočkou Úřadu práce v určitém období analýze z hlediska výskytu diskriminačních pracovních inzerátů a následně zjistit, zda se na zveřejňování pracovních inzerátů, u kterých nebylo možné vyloučit diskriminační charakter, podíleli také malí a střední podnikatelé. Posledním stanoveným dílčím cílem práce pak bylo formulovat doporučení a návrhy pro zkoumané oblasti rozvoje lidských zdrojů.

Bylo zjištěno, že zkoumaní malí a střední podnikatelé poskytovali svým zaměstnancům v uvedeném období zaměstnanecké benefity, skladba benefitů, nabízených těmito podnikateli byla obdobná skladbě zaměstnaneckých benefitů nabízených zaměstnavateli obecně a tato skladba nabízených benefitů se příliš neodlišovala při sestupném seřazení prvních dvanácti benefitů nabízených

mikropodnikateli, malými podnikateli a středními podnikateli s nejvyšší zaznamenanou četností; uvedené četnosti se však lišily s výjimkou stravování, které bylo u všech velikostních kategorií nejčastěji poskytovaným zaměstnaneckým benefitem. Z analýzy dále vyplynulo, že malí a střední podnikatelé ukazatel nutný pro výpočet míry fluktuace spíše sledovali (66,8 % respondentů) než nesledovali (26,1 %) a ukazatel potřebný pro výpočet dobrovolné fluktuace rovněž spíše sledovali (59,7 %) než nesledovali (32,5 %); optimální míry fluktuace v rozmezí 5,01 – 10 % pak dosahovala pouze necelá čtvrtina zkoumaných podnikatelů (22,4 %). Oblast zaměstnanecké spokojenosti ve sledovaném období byla důležitá pro manažery či vlastníky zkoumaných podniků; vyjádřilo se k ní 97 % oslovených respondentů, z nichž hodnoty na škále, vyjadřující „důležitost“ uvedlo 71,5 % respondentů - z výsledků však vyplynulo, že této oblasti nepřisuzovali oslovení respondenti prioritní význam v porovnání s ostatními nabízenými oblastmi řízení lidských zdrojů, neboť nejčastěji tuto oblast hodnotili jako druhou nejdůležitější (19,7 % respondentů) či dokonce třetí nejdůležitější (18,6 %). Zcela nejdůležitější pak byla pouze pro 18,3 % respondentů.

V analyzované pracovní inzerci byl zjištěn výskyt pracovních inzerátů, u nichž nebylo možné vyloučit diskriminační charakter, a to ze specifikovaných diskriminačních důvodů (pohlaví, věk, zdravotní stav či postižení), avšak svou povahou indikoval téměř výlučně diskriminaci nepřímou, „skrytou“ a obtížně detekovatelnou, přestože případy indikující přímou diskriminaci se vyskytly rovněž; zejména se jednalo o přímou diskriminaci z důvodu pohlaví, konkrétně nejčastěji o uvádění názvů poptávaných pracovních pozic v ženském rodě, což za přímo diskriminační považuje i Veřejný ochránce práv, jak je uvedeno v jeho výzkumu (2011). Na zveřejňování pracovní inzerce, u které nelze vyloučit diskriminační charakter, se podíleli v analyzovaném období také malí a střední podnikatelé.

Na podkladě výsledků výzkumu byla formulována shrnutí a doporučení pro předmětné oblasti, ale také některé návrhy směřující jak do oblasti podnikového managementu a strategického řízení lidských zdrojů, tak do dalších oblastí souvisejících s řešenou problematikou rozvoje lidských zdrojů, včetně oblasti práce a zaměstnávání. Disertační práce tudíž rovněž obsahuje přehled přínosů, které její vypracování přináší do oblasti teorie a vědy, praxe i vysokoškolské pedagogické činnosti. Autorka si proto závěrem dovoluje uvést velmi uvážlivé přesvědčení, že hlavní cíl této disertační práce i vymezené cíle dílčí byly dle jejího mínění naplněny.

10. Seznam citovaných pramenů

- [1.] Administrativní registr ekonomických subjektů – ARES (©2013). Ministerstvo financí ČR. [online] [cit. 2016] dostupné z: www.info.mfcr.cz
- [2.] Antonová, B., Rylková, Ž. (2014). Employee benefits in the Czech Republic and Slovakia. *Acta academica karviniensia* 2/2014, pp. 5-13. ISSN 2533-7610.
- [3.] Armstrong, M. (2007). Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy. 10. vydání. Praha: Grada Publishing, a. s., 2007. 1. vydání. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [4.] Armstrong, M., Taylor, S. (2015). Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy 13. vydání. Praha: Grada Publishing, a. s., 2015. 13. vydání. 928 s. ISBN 978-80-247-5258-7.
- [5.] Asociace malých a středních podniků a živnostníků ČR (2015). Situace rodinných firem: Výsledky výzkumu. Duben 2015. [online] [cit. 20. 5. 2017] dostupné z: http://www.amsmp.cz/uploads/dokumenty_2015/Pruzkumy/Vysledky_32.pruzkumu_rod.firmy_AMSP_CR_na_web.pdf
- [6.] Asociace malých a středních podniků a živnostníků ČR (2016a). Podnikavé ženy: Závěrečná zpráva. Září 2016. [online] [cit. 20. 5. 2017] dostupné z: http://www.amsmp.cz/uploads/dokumenty_2016/pruzkum/Vysledky_pruzkumu_Podnikavni_zen_9_2016.pdf
- [7.] Asociace malých a středních podniků a živnostníků ČR (2016b). Stanovy AMSP ČR. Listopad 2016. [online] [cit. 28. 6. 2017] dostupné z: <http://www.amsmp.cz/stanovy>
- [8.] Attlová, I. (2014). Fluktuace a motivace zaměstnanců. In Holátová D., Doležalová, V. a kol. (2014). Řízení lidských zdrojů v malých a středních podnicích. Společenská odpovědnost, rozvoj a vzdělávání, fluktuace a motivace pracovníků, finanční výkonnost. Žilina: Nakladatelství GEORG, 2014. 147 s. ISBN 978-80-8154-121-6.
- [9.] Attlová, I., Attl, K. (2016). Two varying views of discrimination in the Czech republic. *Journal of Nursing, Social Studies, Public Health and Rehabilitation*, Volume 7, 1-2, 2016, pp. 27-40. České Budějovice: University of South Bohemia in České

Budějovice, Faculty of Health and Social Sciences; Vienna: International Society of Applied Preventive Medicine. ISSN 1804-1868

[10.] Attlová, I., Attl, K. (2017). Aktuální stav diskriminace v pracovní inzerci okresu České Budějovice s přesahy do zdravotní a sociální problematiky. *Slovak Journal of Health Sciences*, Ročník 8, 2017, číslo 1. Trnava: Univerzita sv. Cyrila a Metoda v Trnave, Inštitút fyzioterapie, balneológie a liečebnej rehabilitácie, 2017. ISSN 1338-161X.

[11.] Balsam, K. F., Beadnell, B., Molina, Y. (2013). The Daily Heterosexist Experience Questionnaire: Measuring Minority Stress Among Lesbian, Gay, Bisexual, and Transgender Adults. *Measurement and Evaluation in Counseling and Development*, 2013, 46(1), pp. 3-25. [online] [cit. 29. 5. 2018] dostupné z:

<https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC3777637/>

Doi:10.177/0748175612449743

[12.] Bártlová, S., Hajduchová, H. (2010). Psychofyzická zátěž a příčiny fluktuace sester. *Zdravotnictví v České republice*. 2010, III/XIII. Pp. 110-115. ISSN 1213-6050. [online] [cit. 3. 4. 2018] dostupné z: <http://www.zdravcr.cz/archiv/zcr-3-2010.pdf>

[13.] Beaurian, G., Masclet, D. (2016). Does affirmative action reduce gender discrimination and enhance efficiency? New experimental evidence. *European Economic Review*. Vol. 90, Nov. 2016, pp. 350-362. [online] [cit. 24. 2. 2018] dostupné z: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0014292116300800> , doi.org/10.1016/j.eurocorev.2016.04.009 .

[14.] Becton, J. B., Gilstrap, J. B., Forsyth, M. (2017). Preventing and correcting workplace harassment: Guidelines for employers. *Business Horizons*, Elsevier. Vol. 60(1), pp. 101-111. [online] [cit. 24. 2. 2018] dostupné z:

<https://ideas.repec.org/a/eee/bushor/v60y2017i1p101-111.html> ,

DOI: 10.1016/j.bushor.2016.09.005 .

[15.] Becker, G. S. (1976). *The Economic Approach to Human Behavior*. Chicago; London : The University of Chicago Press. 314 s. ISBN 0-226-04112-3.

[16.] Becker, G. S. (1996). *The Economics of Life: from Baseball to Affirmative Action to Immigration : How Real-World Issues Affect Our Everyday Life*. New York: McGraw-Hill. ISBN 0-07-006709-0.

- [17.] Bednářová, D., Attlová, I. (2013). Přístupy drobných podnikatelů k podnikání v Jihočeském kraji. In Sborník příspěvků z mezinárodní vědecké konference INPROFORUM 2013, 7. – 8. listopadu 2013. Ekonomická fakulta, Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích. Pp. 25-30, ISSN 978-80-7394-440-7.
- [18.] Belás, J., Holec, M., Burianová, L. (2013). Employee Satisfaction and the Acceptance of Clients Needs in the Czech and Slovak Banking. *ACC Journal*, XIX 2/2013. Technická univerzita v Liberci. ISSN 1803-9782. Pp. 6-17.
- [19.] Belcourt, M., Wright, P. C. (1998). Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu. Praha: Grada Publishing, spol. s r. o., 1998. 1. vydání. 248 s. ISBN 80-7169-459-2.
- [20.] Bercu, A.-M. (2012). The impact of human resource management practices on SMEs performance in Romania. *Anale. Seria Științe Economice*, Vol. XVIII/2012. Timisoara. ISSN 1582-6333. [online] [cit. 23. 3. 2018] dostupné z: http://fse.tibiscus.ro/images/anale/lucrari/Lucrari2012/kssue2012_057.pdf
- [21.] Berka, R. (2010). Význam intelektuálního kapitálu pro organizace a jeho měření. *Economics Management Innovation*. 3/2010. pp. 49-55. ISSN 1805-353X. [online] [cit. 30. 4. 2017] dostupné z: http://emijournal.cz/?page_id=243&lang=cs
- [22.] Bezouška, P. in Hulmák, M. a kol. (2014). Občanský zákoník VI. Závazkové právo. Zvláštní část (§ 2055 - 3014). Komentář. Praha: C. H. Beck, 2014. 2080 s. ISBN 978-80-7400-287-8.
- [23.] Bláha, J. a kol. (2013). Pokročilé řízení lidských zdrojů. Brno: Edika, 2013. 1. vydání. 264 s. ISBN 978-80-266-0374-0.
- [24.] Boddy, C. R. a Taplin, R. (2016). The influence of corporate psychopats on job satisfaction and its determinants. *International Journal of Manpower*, Emerald Group Publishing, vol. 37(6), September, pp. 965-988. [online] [cit. 28. 6. 2018] dostupné z: <https://ideas.repec.org/a/eme/ijmpps/v37y2016i6p965-988.html>
- [25.] Boxall, P. (2018). The development of strategic HRM: reflections on a 30-year journey. *Labour & Industry: a journal of the social and economic relations of work*. Volume 28, 2018 – Issue 1. Pp. 21-30.[online] [cit. 26. 6. 2018] dostupné z: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/10301763.2018.1427423> , <https://doi.org/10.1080/10301763.2018.1427423>

- [26.] BOZP a rizikové faktory pracovníků nad 50 let - uplatnění starších osob v pracovním procesu s návrhy na opatření na úrovni odvětví a podniku. Závěrečná zpráva. (2009) Praha, 2009. [online] [cit. 12. 12. 2016] dostupné z: http://www.mpsv.cz/files/clanky/7851/Zaverecna_zprava_HR177_2009.pdf
- [27.] Chadwick, C., Ahn, J.-Y., Kwon, K. (2012). Human Resource Management's Effects on Firm-Level Relative Efficiency. *Industrial Relations : A Journal of Economy and Society*. Vol. 51, Issue 3, July 2012. Pp. 704-730. <https://doi.org/10.1111/j.1468-232X.2012.00696.x>
- [28.] Commission Recommendation of 6 May 2003 concerning the definition of micro, small and medium-sized enterprises, 2003. 2003/361/EC. Doporučení Komise ze dne 6. května 2003 týkající se definice mikropodniků, malých a středních podniků. Úřední věstník Evropské unie, L124. Official Journal of the European Union, document number C(2003) 1422. 20. 5. 2003. Pp. L 124/36 – L 124/41. [online] [cit. 9. 3. 2017] dostupné z: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:32003H0361&from=CS>
- [29.] Čejka, R. (2010) Rozvoj lidských zdrojů. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2010. [online] [cit. 24. 6. 2016] dostupné z: https://www.vsem.cz/data/data/sis-texty/studijni-opory-bc/so_rlz_cejka.pdf
- [30.] Čermák, M., Kvasnicová, J. (2010). Několik poznámek k českému antidiskriminačnímu právu. *Bulletin advokacie*, 3/2010, pp. 19 – 23. ISSN 1210-6348.
- [31.] Česká národní banka (2015). Kurzy devizového trhu: platnost pro 31. 12. 2015. [online] [cit. 16. 8. 2017] Dostupné z: https://www.cnb.cz/cs/financni_trh/devizovy_trh/kurzy_devizoveho_trhu/denni_kurz.jsp
- [32.] Česká národní banka (2016). Kurzy devizového trhu: platnost pro 30. 12. 2016. [online] [cit. 7. 7. 2017] Dostupné z: https://www.cnb.cz/cs/financni_trhy/devizovy_trh/kurzy_devizoveho_trhu/denni_kurz.jsp
- [33.] Český statistický úřad (2017a). Nejnovější ekonomické údaje: Jihočeský kraj. Aktualizace 20. 12. 2016 a 19. 4. 2017. [online] [cit. 20. 5. 2017] dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xc/1-xc>

- [34.] Český statistický úřad. (2017b). Organizační statistika. In Srovnání krajů v České republice – 2016. Zveřejněno: 16. 1. 2016. [online] [cit. 20. 5. 2017] dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/10-organizacni-statistika-dxfly9eqf1>
- [35.] Český statistický úřad (2017c). Klasifikace zaměstnání CZ-ISCO. [online] [cit. 19. 2. 2018] dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/klasifikace_z_amestnani_-cz_isco-
- [36.] Čírtková, L. (2018). Jak zacházet s agresí na pracovišti, případně s navazujícím stalkingem a domácím násilím? *Právo a rodina: rodina, manželství, děti a mládež, dědictví : rodinné právo*, 2/2018. Wolters Kluwer, a. s. ISSN 1212-866X.
- [37.] Damborský, M., Wokoun, R. (2010). Lokalizační faktory malého a středního podnikání v podmínkách ekonomiky ČR. *E + M Ekonomie a Management*, ročník XIII, 2/2010, pp. 32-42. ISSN 1212-3609.
- [38.] Daňhel, J., Ducháčková, E. (2010). Problémy obecné metodologie věd ovlivňují neuspokojivý stav ekonomické vědy. *Politická ekonomie*, vol. 58, No. 5, 2010. Pp 596 – 607. ISSN 2336-8225.
- [39.] Daňhel, J., Ducháčková, E. (2012). Současné dilema ekonomie: vyšší etika, nebo širší regulace? *Acta Oeconomica Pragensia*, 2012/1. Pp. 3-12. ISSN 1804-2112.
- [40.] Darity, W. A. Jr. (2003). Employment Discrimination, Segregation, and Health. *American Journal of Public Health*, 93(2), pp. 226-231. [online] [cit. 2. 6. 2018] dostupné z: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC1447721/>
- [41.] Di Marco, D., López-Cabrera, R., Arenas, A., Giorgi, G., Arcangeli, G., Mucci, N. (2016). Approaching the Discriminatory Work Environment as Stressor: The Protective Role of Job Satisfaction on Health. *Frontiers in Psychology*. 30 August 2016;7:1313. [online] [cit. 25. 2. 2018] dostupné z: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC5003878/> , <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2016.01313>
- [42.] Dirga, L. (2013). Fenomén bezdomovectví: Případová studie klientů organizace Naděje. *Acta fakulty filozofické Západočeské univerzity v Plzni*. 2013, č. 1, s. 140-165. ISSN 1802-0364.
- [43.] Důvodová zpráva. Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník. [online] [cit. 8. 3. 2017] dostupné z: http://obcanskyzakonik.justice.cz/images/pdf/OZ_Duvodov_a_zprava_11042011.pdf

- [44.] Dvořáková, Z., a kol. (2012). Řízení lidských zdrojů. Praha: C. H. Beck, 2012. 1. vydání. ISBN 978-80-7400-347-9.
- [45.] Dytrt, Z., a kol. (2006). Etika v podnikatelském prostředí. Praha: Grada Publishing, a. s., 2006. 1. vydání. 196 s. ISBN 80-247-1589-9.
- [46.] Échaudemaison, C-D. (1995). Slovník ekonomie a sociálních věd. Praha: E.W.A. Edition, s.r.o., 1995. 1. vydání. 420 s. ISBN 80-85764-13-X.
- [47.] Elischer, D. (2013). Age discrimination in the Czech and European context – compensation of non-pecuniary damage. *The Lawyer Quarterly*. Vol 3, No 2 (2013). Pp. 128-142. ISSN 1805-840X.
- [48.] EUROSTAT (2018). SMEs – annual enterprise statistics by size class – industry and construction; SMEs – annual enterprisestatistics by size class – services. [online] [cit. 26. 6. 2018] dostupné z: <http://ec.europa.eu/eurostat/web/structural-business-statistics/structural-business-statistics/sme>
- [49.] Exnerová, V. In Holanová, T. (2015). Mladí a netrpěliví. Rostoucí počet fluktuantů připravuje firmy o peníze. 22. 9. 2015. [online] [cit. 18. 6. 2017] dostupné z: <https://zpravy.aktualne.cz/finance/mladi-a-netrpelivi-rostouci-pocet-fluktuantu-pripravuje-firm/r~eb27a72a5e211e5a896002590604f2e/?redirected=1497809843>
- [50.] Fajkus, B. (2005). Filosofie a metodologie vědy: vývoj, současnost a perspektivy. Praha: Academia. 1. vydání. 339 s. ISBN 80-200-1304-0.
- [51.] Faragher, E. B., Cass, M., Cooper, C. L. (2005). The relationship between job satisfaction and health: a meta-analysis. *Occupational & Environmental Medicine*, 2005 Feb; Volume 62, Issue 2. Pp. 105-112. DOI: 10.1136/oem.2002.006734 [online] [cit. 2. 6. 2018] dostupné z: <http://oem.bmj.com/content/oemed/62/2/105.full.pdf>
- [52.] Farská, H. (2013). Nebojme se fluktuace, pracujme s ní. HRM : Human Resource Management. Ročník IX., číslo 6, pp. 11 – 12. Praha: Economia, a. s. ISSN 1801-4690.
- [53.] Friedman, M. (1997). Metodologie pozitivní ekonomie. Praha: Grada Publishing, spol. s r. o., 1997. 1. vydání. ISBN 80-7169-521-1.
- [54.] Gee, G. C., Pavalko, E. K., Long, J. S. (2007). Age, Cohort and Perceived Age Discrimination: Using the Life Course to Assess Self-reported Age Discrimination.

Social Forces. Vol. 86, Issue 1, 1 September 2007, pp. 265-290. doi.org/10.1353/sof.2007.0098 [online] [cit. 24. 2. 2018] dostupné z: <https://academic.oup.com/sf/article-abstract/86/1/265/2234983>

[55.] Glebbeek, A. C., Bax, E. H. (2004). Is high employee turnover really harmful? An empirical test using company records. *Academy of Management Journal*, April 1, 2004, Vol. 47 No. 2, pp. 277-286. ISSN 1948-0989. doi: 10.2307/20159578

[56.] Hamerníková, B., Maaytová, A. a kol. (2010). Veřejné finance. 2. aktualizované vydání. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2010. 340 s. ISBN 978-80-7357-497-0.

[57.] Harnois, C. E. (2014). Are Perceptions of Discrimination Unidimensional, Oppositional or Intersectional? Examining the Relationship among Perceived Racial-, Ethnic-, Gender-, and Age-Based Discrimination. *Sociological Perspectives*. Vol. 57, No. 4 (Winter 2014), pp. 470-487. [online] [cit. 24. 2. 2018] dostupné z: http://www.jstor.org/stable/44290109?Search=yes&resultItemClick=true&searchText=discrimination&searchUri=%2Faction%2FdoBasicSearch%3FQuery%3Ddiscrimination&refreqid=search%3Aba64a8b6bb8dd11044d36b802b115cce&seq=1#page_scan_tab_contents

[58.] Hayek, F. A. (1995). Kontrarevoluce vědy: Studie o zneužívání rozumu. Praha: Liberální institut, 1995. 1. vydání. ISBN 80-85787-87-3.

[59.] Hayton, J. C. (2003) Strategic human capital management in SMEs: An empirical study of entrepreneurial performance. *Human Resource Management*. Special Issue: Human Resource Management in SMEs: A Call for More Research. Volume 42, Issue 4. Winter 2003. Pp. 357-391. [online] [cit. 27. 6. 2018] dostupné z: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/hrm.10096> , <https://doi.org/10.1002/hrm,10096> .

[60.] Hendl, J. (2012). Kvalitativní výzkum. Základní teorie, metody a aplikace. Praha: Portál, 2012. 3. vydání. 408 s. ISBN 978-80-262-0219-6.

[61.] Hersch, J. (2015). Sexual harassment in the workplace. *IZA World of Labor*. Institute for the Study of Labor (IZA), October 2015, pp.188-188. [online] [cit. 24. 2. 2018] dostupné z: <https://ideas.repec.org/a/iza/izawol/journly2015n188.html>

- [62.] Hetmánková, R. (2013). Zpátky ze dna: Zaostrěno na ženy. Výzkumná zpráva. Praha, 2013. Jako doma, o. s. [online] [cit. 19. 12. 2016] dostupné z: http://jakodoma.org/wpcontent/uploads/2014/04/zprava_final.pdf
- [63.] Holanová, T. (2015). Mladí a netrpěliví. Rostoucí počet fluktuantů připravuje firmy o peníze. 22. 9. 2015. [online] [cit. 18. 6. 2017] dostupné z: <https://zpravy.aktualne.cz/finance/mladi-a-netrpelivi-rostouci-pocet-fluktuantu-pripravuje-firm/r~eb27a72a5e2111e5a896002590604f2e/?redirected=1497809843>
- [64.] Holý, D. (2014). Kvalita pracovních míst se zhoršuje. *Statistika&my*, měsíčník českého statistického úřadu. 05/2014. [online] [cit. 3. 12. 2016] dostupné z: <http://www.statistikaamy.cz/2014/05/kvalita-pracovnich-mist-se-zhorsuje/>
- [65.] Horváthová, P. (2012). Talent management a jeho využití při řízení lidských zdrojů v organizaci. *Ekonomická revue: Central European Review of Economic Issues*. ER-CEREI, Vol. 13: pp. 77-95. ISSN 1212-3951. doi:10.7327/cerei.2010.06.02 [online] [cit. 23. 3. 2018] dostupné z: https://www.ekf.vsb.cz/export/sites/ekf/cerei/cs/Papers/VO_L13NUM02PAP02.pdf
- [66.] Horváthová, P., Bláha, J., Čopíková, A. (2016). Řízení lidských zdrojů: nové trendy. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-430-1.
- [67.] Hubík, S. (1999). Sociologie vědění: základní koncepce a paradigmaty. Praha: Sociologické nakladatelství SLON, 1999. 224 s. ISBN 80-85850-58-3.
- [68.] Hubík, S. (2006). Hypotéza: metodologický nástroj výzkumu ve společenských vědách. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Zdravotně sociální fakulta, 2006. 1. vydání. 80 s. ISBN 80-7040-842-1.
- [69.] Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, Vol. 38, No. 3, pp. 635-672. [online] [cit. 23. 3. 2018] dostupné z: http://www.markhuselid.com/pdfs/articles/1995_AMJ_HPWS_Paper.pdf
- [70.] Charvát, J. (2006). Firemní strategie pro praxi. Praha: Grada Publishing, a. s., 2006. 1. vydání. 204 s. ISBN 80-247-1389-6.
- [71.] Integrovaný portál Ministerstva práce a sociálních věcí (2016). Volná místa evidovaná úřadem práce ČR. [online] [cit. 1. 9. 2016] dostupné z: portal.mpsv.cz/sz/download

- [72.] Integrovaný portál Ministerstva práce a sociálních věcí (2017). Podíl nezaměstnaných osob od roku 2005. Aktualizace 10. 1. 2017. [online] [cit. 20. 5. 2017] dostupné z: http://portal.mpsv.cz/sz/stat/nz/casove_rady
- [73.] Ivanová, K., Vévoda, J., Nakládalová, M., Marečková, J. (2013). Trendy pracovní spokojenosti všeobecných sester (Trends of job satisfaction in nurses). *Kontakt – časopis pro ošetřovatelství a sociální vědy ve zdraví a nemoci.*, vol. XV, No. 2, 2013. Pp. 115-127. ISSN 1804-7122.
- [74.] Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., Patton, G. K. (2001). The Job Satisfaction-Job Performance Relationship: A Qualitative and Quantitative Review. *Psychological Bulletin*, 2001, Vol. 127, No. 3. Pp. 376-407. ©American Psychological Association, Inc. DOI 10.1037/0033-2909.127.3.376. [online] [cit. 23. 2. 2017] dostupné z: <http://www.m.timothy-judge.com/JS-JP%20published.pdf>
- [75.] Kancelář veřejného ochránce práv (2010). Statistické údaje o činnosti s komentářem – 4. čtvrtletí 2010. [online] [cit. 15. 1. 2016] dostupné z: http://www.ochrance.cz/fileadmin/user_upload/Statistiky/Statistika_IV_Q_2010.pdf
- [76.] Kancelář veřejného ochránce práv (2011a). Statistické údaje o činnosti s komentářem – 1. čtvrtletí 2011. [online] [cit. 15. 1. 2016] dostupné z: http://www.ochrance.cz/fileadmin/user_upload/Statistiky/Statistika_I_Q_2011.pdf
- [77.] Kancelář veřejného ochránce práv (2011b). Statistické údaje o činnosti s komentářem – 2. čtvrtletí 2011. [online] [cit. 15. 1. 2016] dostupné z: http://www.ochrance.cz/fileadmin/user_upload/Statistiky/Statistika_II_Q_2011.pdf
- [78.] Kancelář veřejného ochránce práv (2011c). Statistické údaje o činnosti s komentářem – 3. čtvrtletí 2011. [online] [cit. 15. 1. 2016] dostupné z: http://www.ochrance.cz/fileadmin/user_upload/Statistiky/Statistika_III_Q_2011.pdf
- [79.] Kancelář veřejného ochránce práv (2011d). Statistické údaje o činnosti s komentářem – 4. čtvrtletí 2011. [online] [cit. 15. 1. 2016] dostupné z: http://www.ochrance.cz/fileadmin/user_upload/Statistiky/Statistika_IV_Q_2011.pdf
- [80.] Kancelář veřejného ochránce práv (2012a). Statistické údaje o činnosti s komentářem – 1. čtvrtletí 2012. [online] [cit. 15. 1. 2016] dostupné z: http://www.ochrance.cz/fileadmin/user_upload/Statistiky/Statistika_I_2012.pdf

- [81.] Kancelář veřejného ochránce práv (2012b). Statistické údaje o činnosti s komentářem – 2. čtvrtletí 2012. [online] [cit. 15. 1. 2016] dostupné z: http://www.ochrance.cz/fileadmin/user_upload/Statistiky/Statistika_II_2012.pdf
- [82.] Kancelář veřejného ochránce práv (2012c). Statistické údaje o činnosti s komentářem – 3. čtvrtletí 2012. [online] [cit. 15. 1. 2016] dostupné z: http://www.ochrance.cz/fileadmin/user_upload/Statistiky/Statistika_III_Q_2012.pdf
- [83.] Kancelář veřejného ochránce práv (2012d). Statistické údaje o činnosti s komentářem – 4. čtvrtletí 2012. [online] [cit. 15. 1. 2016] dostupné z: http://www.ochrance.cz/fileadmin/user_upload/Statistiky/Statistika_IV_Q_2012.pdf
- [84.] Kancelář veřejného ochránce práv (2013a). Statistické údaje o činnosti s komentářem – 1. čtvrtletí 2013. [online] [cit. 15. 1. 2016] dostupné z: http://www.ochrance.cz/fileadmin/user_upload/Statistiky/Statistika_I_2013.pdf
- [85.] Kancelář veřejného ochránce práv (2013b). Statistické údaje o činnosti s komentářem – 2. čtvrtletí 2013. [online] [cit. 15. 1. 2016] dostupné z: http://www.ochrance.cz/fileadmin/user_upload/Statistiky/Statistika_II_2013.pdf
- [86.] Kancelář veřejného ochránce práv (2013c). Statistické údaje o činnosti s komentářem – 3. čtvrtletí 2013. [online] [cit. 15. 1. 2016] dostupné z: http://www.ochrance.cz/fileadmin/user_upload/Statistiky/Statistika_III_2013.pdf
- [87.] Kancelář veřejného ochránce práv (2013d). Statistické údaje o činnosti s komentářem – 4. čtvrtletí 2013. [online] [cit. 15. 1. 2016] dostupné z: http://www.ochrance.cz/fileadmin/user_upload/Statistiky/Statistika_IV_2013.pdf
- [88.] Kancelář veřejného ochránce práv (2014a). Statistické údaje o činnosti s komentářem – 1. čtvrtletí 2014. [online] [cit. 15. 1. 2016] dostupné z: http://www.ochrance.cz/fileadmin/user_upload/Statistiky/2014_1_ctvrtleti.pdf
- [89.] Kancelář veřejného ochránce práv (2014b). Statistické údaje o činnosti s komentářem – 2. čtvrtletí 2014. [online] [cit. 15. 1. 2016] dostupné z: http://www.ochrance.cz/fileadmin/user_upload/Statistiky/2014_2_ctvrtleti.pdf
- [90.] Kancelář veřejného ochránce práv (2014c). Statistické údaje o činnosti s komentářem – 3. čtvrtletí 2014. [online] [cit. 15. 1. 2016] dostupné z: http://www.ochrance.cz/fileadmin/user_upload/Statistiky/2014_3_ctvrtleti.pdf

- [91.] Kancelář veřejného ochránce práv (2014d). Statistické údaje o činnosti s komentářem – 4. čtvrtletí 2014. [online] [cit. 15. 1. 2016] dostupné z: http://www.ochrance.cz/fileadmin/user_upload/Statistiky/2014_4_ctvrtleti.pdf
- [92.] Kancelář veřejného ochránce práv (2014e). Diskriminace a možnosti institucionální obrany očima české veřejnosti. [online] [cit. 26. 1. 2016 a 12. 12. 2016] dostupné z: http://spolecne.ochrance.cz/fileadmin/user_upload/projekt_ESF/Konference_diskriminace/FOCUS_diskriminace_prezentace_kvantita.pdf
- [93.] Kancelář veřejného ochránce práv (2015a). Statistické údaje o činnosti s komentářem – 1. čtvrtletí 2015. [online] [cit. 15. 1. 2016] dostupné z: http://www.ochrance.cz/fileadmin/user_upload/Statistiky/2015_1_ctvrtleti.pdf
- [94.] Kancelář veřejného ochránce práv (2015b). Statistické údaje o činnosti s komentářem – 2. čtvrtletí 2015. [online] [cit. 15. 1. 2016] dostupné z: http://www.ochrance.cz/fileadmin/user_upload/Statistiky/2015_2_ctvrtleti.pdf
- [95.] Kancelář veřejného ochránce práv (2015c). Statistické údaje o činnosti s komentářem – 3. čtvrtletí 2015. [online] [cit. 15. 1. 2016] dostupné z: http://www.ochrance.cz/fileadmin/user_upload/Statistiky/2015_3_ctvrtleti.pdf
- [96.] Klaus, V. (2012). Milton Friedman – velikán, který změnil svět. 31. 7. 2012 [online][cit. 16. 2. 2017] dostupné z: <http://www.klaus.cz/clanky/3147>
- [97.] Klaus, V. (2016). Předmluva Václava Klause k učebnici Hany Lipovské „Moderní ekonomie“. 28. listopadu 2016. 2. 2. 2017. [online] [cit. 16. 2. 2017] dostupné z: <http://www.klaus.cz/clanky/4063>
- [98.] Kleibl, J., Dvořáková, Z., Šubrt, B. (2001). Řízení lidských zdrojů. Praha: C. H. Beck, 2001. 1. vydání. 246 s. ISBN 80-7179-389-2.
- [99.] Kocianová, R. (2010). Personální činnosti a metody personální práce. Praha: Grada Publishing, a. s., 2010. 1. vydání. 224 s. ISBN 978-80-247-2497-3.
- [100.] Kolouchová, D., Machek, O. (2016). Ženský leadership v rodinném podnikání: poznatky z kvalitativního výzkumu v České republice. Trendy v podnikání, 6(1), 2016. Pp. 33-41. ISSN 1805-0603.
- [101.] Kostková, J. (2014). Fluktuace v ČSÚ na historickém minimu. Statistika&my, měsíčník českého statistického úřadu. 05/2014. [online] [cit. 3. 12. 2016] dostupné z: <http://www.statistikaamy.cz/2014/05/fluktuace-v-csu-na-historickem-minimu/>

- [102.] Koubek, J. (2002). Řízení lidských zdrojů : Základy moderní personalistiky. Praha: Management Press, 2000. 3. vydání (1. dostisk). ISBN 80-7261-033-3.
- [103.] Koubek, J. (2011). Personální práce v malých a středních firmách. Praha: Grada Publishing, a. s., 2011. 4. aktualizované a doplněné vydání. 288 s. ISBN 978-80-247-3823.
- [104.] Koubek, J. (2013). Anglicko-český výkladový slovník personalistiky. Praha: Management Press, 2003. 1. vydání. 190 s. ISBN 80-7261-080-5.
- [105.] Křížková, A., Hašková, H. (2003). Průzkum veřejného mínění o postavení žen na trhu práce. Sociologický ústav AV ČR, 2003. [online] [cit. 30. 3. 2016] dostupné z: <http://www.mpsv.cz/files/clanky/957/zprava.pdf>
- [106.] Kvasnicová, J., Šamánek, J. a kol. (2015). Antidiskriminační zákon, komentář. Wolters Kluwer, 2015. ISBN 978-80-7478-879-6.
- [107.] Lehavot, K., Simoni, J. M. (2011). The Impact of Minority Stress on Mental Health and Substance Use Among Sexual Minority Women. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 79 (2), 159-170. <http://dx.doi.org/10.1037/a0022839>
- [108.] Leonard, J. S. (1984). Anti-Discrimination or Reverse Discrimination: The Impact of Changing Demographics, Title VII and affirmative Action on Productivity. *Journal of Human Resources*, Vol. 19, No. 2, (Spring 1984), pp. 145-174. [online] [cit. 2. 12. 2017] dostupné z: <http://www.nber.org/papers/w1240>
- [109.] Leština, J., Rost, M. in Holátová, D., Doležalová, V. a kol. (2014). Řízení lidských zdrojů v malých a středních podnicích. Společenská odpovědnost, rozvoj a vzdělávání, fluktuace a motivace pracovníků, finanční výkonnost. Žilina: Nakladatelství GEORG, 2014. 147 s. ISBN 978-80-8154-121-6.
- [110.] Líbal, R. (2009). Najít kvalifikované a loajální řidiče není ani dnes jednoduché. 20. 3. 2009. [online] [cit. 3. 12. 2016] dostupné z: <http://www.personalista.com/ziskavani-a-vyber/najit-kvalifikovane-a-loajalni-ridice-neni-ani-dnes-jednoduche.html>
- [111.] Liberdová, E. (2010). Rovný přístup k zaměstnání? *Fórum sociální politiky*, 2/2010, pp. 24-25. ©Výzkumný ústav práce a sociálních věcí. ISSN 1803-7488.
- [112.] Lincová in www.personalista.com (2016) U jakých profesí je největší fluktuace zaměstnanců. 16. 2. 2016. [online] [cit. 3. 12. 2016] dostupné z:

<http://www.personalista.com/trh-prace/v-jakych-profesi-je-nejvetsi-fluktuace-zamestnancu.html>

[113.] Lindsey, A., King, E., McCausland, T., Jones, K., Dunleavy, E. (2013). What We Know and Don't: Eradicating Employment Discrimination 50 Years After the Civil Rights Act. *Industrial and Organizational Psychology*. 6. Pp. 391-413. doi:10.1111/iops.12075

[114.] Linhartová, L., Urbancová, H. (2011). Employee turnover and maintaining knowledge continuity in large and small organisations. *Ekonomická revue: Central European Review of Economic Issues*. ER-CEREI, Vol. 14, Pp. 265 – 274. Ostrava: Ekonomická fakulta VŠB-TU Ostrava, ©2011. ISSN 1212-3951. [online] [cit. 2. 6. 2018] dostupné z: <https://www.ekf.vsb.cz/export/sites/ekf/cerei/cs/Papers/VOL14NUM04PAP03.pdf> doi:10.7327/cerei.2011.12.03

[115.] Listina základních práv a svobod. In Sbíрка zákonů, Česká republika, částka 1/1993. Usnesení předsednictva České národní rady č. 2/1993 Sb., ze dne 16. prosince 1992 o vyhlášení Listiny základních práv a svobod jako součásti ústavního pořádku České republiky, ve znění zák. č. 162/1998 Sb.

[116.] Loužek, M. (2012). Milton Friedman – sto let od narození. *Ekonomika a management*, 2012, Vol. 6, Issue 2, pp. 49 – 64. Vysoká škola ekonomická v Praze, Fakulta podnikohospodářská. ISSN 1802-8934.

[117.] Loužek, M. (2014). Ekonomická teorie Garyho Beckera. *Politická ekonomie*, 6, 2014. Pp. 850-864. ISSN 2336-8225.

[118.] Macháček, I. (2013). Zaměstnanecké benefity a daně. Třetí, aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Wolters Kluwer, ČR, a. s., 2013. 200 s. ISBN 978-80-7478-000-4.

[119.] Macháček, I. (2015). Podnikání v rámci rodinného závodu. Daně a právo v praxi, 10/2015. Pp. 12-16. ISSN 1211-7293.

[120.] Maňák, R. (2012). Výzkum k měření výkonnosti zaměstnanců. *Economics Management Innovation*. 2012, Volume 4, Issue 2, 2/2012, pp. 9 - 15. [online][cit. 23. 3. 2018] dostupné z: <http://emi.mvso.cz/EMI/2012-02/03%20Manak/Manak.pdf>

- [121.] Marková, H. (2016). Rodinné podnikání a využití částečných úvazků. In Tvrdoň et al. (eds.) IX. Mezinárodní vědecká konference doktorandů a mladých vědeckých pracovníků, Karviná 10. listopadu 2016, Sborník příspěvků. Slezská univerzita v Opavě, Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné. 251 s. pp. 140-148. [online][cit. 7. 3. 2016] dostupné z: http://www.opf.slu.cz/uds/konference/sbornik16/pdf/markova_2.pdf
- [122.] McGonagle, A. K., Hamblin, L. E. (2014). Proactive Responding to Anticipated Discrimination Based on Chronic Illness: Double-Edged Sword? *Journal of Business and Psychology*, Vol. 29, No. 3 (September 2014), pp. 427-442. ©Springer Science+Business Media New York 2013. [online] [cit. 26. 6. 2018] Dostupné z: <https://www.jstor.org/stable/24709845> , DOI 10.1007/s10869-013-9324-7 .
- [123.] Mertins, K., Alwert, K., Will, M. (2006). Measuring intellectual capital in european SME. Proceedings of I-KNOW '06. Graz, Austria, September 6 – 8, 2006. [online] [cit. 23. 3. 2018] Dostupné z: http://akwissensbilanz.org/Infoservice/Hintergrundartikel/060622%20Measuring%20Intellectual%20Capital%20in%20European%20SME_short_version_v1.pdf
- [124.] Mezinárodní účetní standard 19: Zaměstnanecké požitky.
- [125.] Meyer, I. H. (1995). Minority Stress and Mental Health in Gay Men. *Journal of Health and Social Behavior*, Vol. 36, No. 1 (Mar., 1995), pp. 38-56.
- [126.] Meyer, I. H. (2015). Resilience in the Study of Minority Stress and Health of Sexual and Gender Minorities. *Psychology of Sexual Orientation and Gender Diversity* 2015, Vol. 2, No. 3, pp. 209 - 213. American Psychological Association. <http://dx.doi.org/10.1037/sgd0000132> . [online] [cit. 28. 1. 2018] Dostupné z: <https://www.apa.org/pubs/journals/features/sgd-sgd0000132.pdf>
- [127.] Miller, C. (2017). The Persistent Effect of Temporary Affirmative Action. *American Economic Journal: Applied Economics* 2017, 9(3). Pp. 152-190. <https://doi.org/10.1257/app.20160121>. [online] [cit. 2. 12. 2017] dostupné z: <http://pubs.aeaweb.org/doi/pdf/10.1257/app.20160121>
- [128.] Miner, K. N., Pesonen, A. D., Smittick, A. L., Seigel, M. L. a Clark, E. K. (2014). Does being a mum help or hurt? Workplace incivility as a function of motherhood status. *Journal of Occupational Health Psychology*, Vol. 19(1), Jan2014. Pp. 60-73. [online] [cit. 28. 6. 2018] dostupné z: <http://psycnet.apa.org/doiLanding?doi=10.1037%2Fa0034936> , doi: 10.1037/a0034936.

- [129.] Ministerstvo práce a sociálních věcí. (2011). Národní soustava povolání. 23. 5. 2011. [online] [cit. 3. 11. 2016] dostupné z: <http://www.mpsv.cz/cs/10819>
- [130.] Ministerstvo průmyslu a obchodu (2015). Zpráva o vývoji malého a středního podnikání a jeho podpoře v roce 2015. 104 s. Publikováno: 4. 11. 2016. [online][cit. 17. 5. 2017] Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/podnikani/male-a-stredni-podnikani/studie-a-strategicke-dokumenty/zprava-o-vyvoji-maleho-a-stredniho-podnikani-a-jeho-podpore-v-roce-2015--221710/>
- [131.] MPSV (2006). Shrnutí výsledků výzkumu veřejného mínění na téma diskriminace. In Postavení a diskriminace seniorů v České republice, Sborník z mezinárodní konference, 25. listopadu 2005. Praha: Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2006. ISBN 80-86878-52-X.
- [132.] Národní soustava povolání (2017). Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR, ©2017. [online] [cit. 24. 4. 2018] dostupné z: <http://katalog.nsp.cz/uvod.aspx>
- [133.] Němečková, I. (2013). Úloha mzdy v motivaci a stabilizaci zaměstnanců finančního sektoru v České republice ve vztahu k Herzbergově teorii dvou dimenzí motivace k práci. *Politická ekonomie*, 3, 2013. Pp. 373-392. ISSN 2336-8225.
- [134.] Nolan, C. T., Garavan, T. N. (2015). Human Resource Development in SMEs: A Systematic Review of the Literature. *International Journal of Management Reviews*. Volume 18, Issue 1. January 2016. Pp. 85-107. [online] [cit. 27. 6. 2018] dostupné z: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdf/10.1111/ijmr.12062> , <https://doi.org/10.1111/ijmr.12062> .
- [135.] Novotný, J., Svobodová, J. (2014). Jak pracuje věda. Brno: Masarykova univerzita. 1. dotisk 1. vydání. ISBN 978-80-210-6942-8.
- [136.] Pajo, K., Coetzer, A., Guenole, N. (2010). Formal development opportunities and withdrawal behaviors by employees in small and medium-sized enterprises. *Journal of Small Business Management*, 48(3), pp. 281-301. [online] [cit. 26. 6. 2018] dostupné z: <https://doi.org/10.1111/j.1540-627X.2010.00295.x> .
- [137.] Papáček, M. (2010). Badatelsky orientované přírodovědné vyučování – cesta pro biologické vzdělávání generací Y, Z a alfa? *Scientia in educatione* 1(1), 2010, pp. 33-9. ISSN 1804-7106. [online] [cit. 12. 12. 2016] dostupné z:

<http://wayback.webarchiv.cz/wayback/20150324231235/http://www.scied.cz/index.php/scied/article/viewFile/4/5>

[138.] Pavalko, E. K., Mossaovski, K. N., Hamilton, V. J. (2003). Does Perceived Discrimination Affect Health? Longitudinal Relationship between Work Discrimination and Women's Physical and Emotional Health. *Journal of Health and Social Behavior*. Vol. 44, No. 1 (Mar. 2003), pp. 18-33. American Sociological Association. DOI: 10.2307/1519813.

[139.] Pascoe, E. A., Smart Richman, L. (2009). Perceived discrimination and health: a meta-analytic review. *Psychological Bulletin*, Vol. 135(4), Jul 2009, pp. 531-554. ©2009 American Psychological Association. [online] [cit. 2. 6. 2018] dostupné z: https://pdfs.semanticscholar.org/8868/63c7ce89acfe9551d8fca9699381297cef52.pdf?_ga=2.6974066.1323540782.1527931496-946812611.1527931496

DOI: 10.1037/a0016059

[140.] Poldauf, I., Čaha, J., Kopecká, A., Krámský, J. (1994). Anglicko-český, česko-anglický slovník. Přepřacované vydání. Praha: Státní pedagogické nakladatelství, 1994. ISBN 80-04-23997-8.

[141.] Rajtr J. in Suchomel, P. (2007). Důchodci: nabízejí zkušenost a loajalitu. 2. března 2007. ©1999-2018 MAFRA, a.s. a dodavatelé Profimedia, Reuters, ČTK, AP. [online] [cit. 12. 12. 2016] dostupné z: http://finance.idnes.cz/duchodci-nabizeji-zkusenost-a-loajalitu-fdl-podnikani.aspx?c=A070301_695692_firmy_rady_vra

[142.] Rozsudek Nejvyššího soudu ČR ze dne 20. 12. 2016, sp. zn. 21 Cdo 436/2016.

[143.] Rozsudek Nejvyššího soudu ČR ze dne 8. 6. 2015, sp. zn. 21 Cdo 3976/2013, uveřejněný pod číslem 35/2016 Sbírky soudních rozhodnutí a stanovisek, část občanskoprávní a obchodní.

[144.] Rozsudek nejvyššího soudu ČR ze dne 11. 11. 2009, sp. zn. 21 Cdo 246/2008. uveřejněný pod číslem 108/2010 Sbírky soudních rozhodnutí a stanovisek, část občanskoprávní a obchodní.

[145.] Rutherford, M. W., Buller, P. F., McMullen, P. R. (2003). Human resource management problems over the life cycle of small to medium-sized firms. *Human Resource Management*. Special Issue: Human Resource Management in SMEs: A Call for More Research. Volume 42, Issue 4. Winter 2003. Pp. 297-404. [online] [cit. 27. 6.

2018] dostupné z: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdf/10.1002/hrm.10093> ,
<https://doi.org/10.1002/hrm.10093> .

[146.] Řehoř, P. (2014). Vnitrofiremní manažerská komunikace. In Březinová, M., Holátová, D. a kol. Řízení lidských zdrojů v malých a středních podnicích: Komunikace a podniková kultura. Žilina: Nakladatelství GEORG, a. s. 147 s. ISBN 978-80-8154-111-7.

[147.] Salačová, M. (2015) Významná rozhodnutí pro poskytování stravenek. *Daně a právo v praxi*, 5/2015. s. 42-44. ISSN 1211-7293.

[148.] Samuelson, P. A., Nordhaus, W. D. (1991) *Ekonomie*. Praha: nakladatelství Svoboda, 1991. 1. vydání. ISBN 80-205-0192-4.

[149.] SANEP (2010) Češi jsou proti existující platové diskriminaci žen a vnímají obě pohlaví jako rovnocenná. [online] [cit. 14. 1. 2016] dostupné z: http://www.parlamentnilisty.cz/profily-sprava//user-data/06B091AE/file/19113-sanep_postaveni_muzu_a_zen_media.pdf

[150.] Saunders, M., Lewis, P., Thornhill, A. (2012). *Research methods for business students*. Harlow: Pearson Education Limited. 6th edition, 2012. 696 s. ISBN 978-0-273-75075-8.

[151.] Scruton, R. (2005). *Krátké dějiny novověké filosofie: Od Descarta k Wittgensteinovi*. Brno: Barrister & Principal. 2. vydání. 338 s. ISBN 80-85947-93-5.

[152.] Sdělení Českého statistického úřadu ze dne 13. prosince 2017 o aktualizaci Klasifikace zaměstnání (CZ-ISCO), č. 451/2017. In *Sbírka zákonů*, částka 160/2017.

[153.] Sels, L., De Winne, S., Delmotte, J., Maes, J., Faems, D. Forrier, A. (2006). Linking HRM and Small Business Performance: An Examination of the Impact of HRM Intensity on the Productivity and Financial Performance of Small Business. *Small Business Economics*. February 2006, Vol. 26, Issue 1, pp. 83-101. Springer 2006. <https://doi.org/10.1007/s11187-004-6488-6>

[154.] Sobotovičová, Š., Blechová, B. (2016). Perception of Business Environment by Small and Medium Enterprises. *Acta Academica Karviniensia* 2/2016. Pp. 54-67. ISSN 1212-7610.

[155.] Stádník, J., Kieler, P. (2012). Diskriminace v oblasti zaměstnanosti jako správní delikt. *Práce a mzda* 6/2012. Pp. 33-37. Praha: Wolters Kluwer a. s. ISSN 1212-7140.

- [156.] Stádník, J., Kieler, P. (2015). Kontroly diskriminace a rovného zacházení na pracovišti. *Práce a mzda* 7-8/2015. Pp. 58-63. Praha: Wolters Kluwer a. s. ISSN 1212-7140.
- [157.] Staňková, M. (2010). Analýza systémů odměňování v malých a středních podnicích. *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis*, roč. LVIII, č. 6, 2010. Pp. 473-482.
- [158.] Steinichová, L. a kol. (2010). Zákon o zaměstnanosti, komentář. Wolters Kluwer ČR, a. s.. 316 s. ISBN 978-80-7357-501-4.
- [159.] STEM (2005). Trendy 4/2005 In STEM. Diskriminace na trhu práce. 13. 5. 2005 [online] [cit. 26. 1. 2016] dostupné z: <http://www.stem.cz/diskriminace-na-trhu-prace-686/>
- [160.] STEM (2014). Názory lidí na diskriminaci u nás. 18. 6. 2014. [online] [cit. 26. 1. 2016] dostupné z: <http://www.stem.cz/nazory-lidi-na-diskriminaci-u-nas/>
- [161.] Stříteský, V., Stříteský, M. (2015) Postoje Čechů k práci a pracovnímu životu. *Acta Oeconomica Pragensia*, Volume 23, Number 02, 2015. Pp. 40-53. ISSN 1804-2112.
- [162.] Stormbroek, R. V., Blomme, R. (2017). Psychological contract as precursor for turnover and self-employment. *Management Research Review*, Emerald Group Publishing, vol. 40(2), February, Pp. 235-250. [online] [cit. 28. 6. 2018] dostupné z: <https://ideas.repec.org/a/eme/mrrpps/mrr-10-2015-0235.html>
- [163.] Svaz průmyslu a obchodu a ING Pojišťovna (2013). Zaměstnanecké benefity v roce změn. Praha: 6. srpna 2013. In Tisková konference SP ČR a ING Pojišťovny, 6. srpna 2013. [online] [cit. 8. 8. 2017] dostupné z: http://www.spcr.cz/images/ING_Zam%C4%9Bstnaneck%C3%A9_benifty_v_roce_velk%C3%BDch_zm%C4%9Bn.pdf
- [164.] Šabatová, A., a kol. (2015). Diskriminace v ČR: oběť diskriminace a její překážky v přístupu ke spravedlnosti: Závěrečná zpráva z výzkumu veřejné ochránkyně práv. © Kancelář veřejného ochránce práv, 2015. [online] [cit. 14. 3. 2017] dostupné z: http://www.ochrance.cz/fileadmin/user_upload/DISKRIMINACE/Vyzkum/diskriminace_CZ_fin.pdf
- [165.] Šenková, S. (2002). Latinsko-český česko-latinský slovník. 3. vydání. Olomouc: NAKLADATELSTVÍ OLOMOUC s. r. o. ISBN 80-7182-143-8.

- [166.] Šikýř, M. (2012). *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2012. 1. vydání. ISBN 978-80-247-4151-2.
- [167.] Šimandlová, N. (2014). Výzkum: počet lidí nad 50 let roste, jejich diskriminace v práci neubývá. Zpravodaj Šance, Projekt sladování rodiny a práce – šance pro Čelákovice, Březen, 2014. [online] [cit. 19. 12. 2016] dostupné z: http://www.rcrouta.cz/media/uploads/rodina_a_prace/vyzkum_zeny_50_prace.pdf
- [168.] Špecián, P. (2012). Od Misesse k Schutzovi. Otázka apriorismu v ekonomii. *Politická ekonomie*, 3, 2013. Pp. 395-410. ISSN 2336-8225.
- [169.] Štamfestová, P. (2015). Zkoumání dopadu podnikových charakteristik na výkonnost podniku. *Trendy v podnikání: Business Trends – vědecký časopis Fakulty ekonomické ZČU v Plzni*. 5(3) 2, 2015. Pp. 9 – 17. ISSN 1805-0603.
- [170.] Šuteková, H. (2012). Analýza motivačních preferencí zaměstnanců vo vybranom podniku. *Acta academica karviniensia* 3/2012. Pp. 151-160. ISSN 1212-415X.
- [171.] Thaler, R. H. (2000). From Homo Economicus to Homo Sapiens. *Journal of Economic Perspectives*. Volume 14, Number 1 – Winter 2000, pp. 133-141. [online] [cit. 2. 6. 2018] dostupné z: <https://faculty.chicagobooth.edu/richard.thaler/research/pdf/homo.pdf>
- [172.] Tocher, N., Rutherford, M. W. (2009). Perceived Acute Human Resource Management Problems in Small and Medium Firms: An Empirical Examination. *Entrepreneurship Theory and Practice*. March 2009, Vol. 33, Issue 2, pp. 455-479. [online] [cit. 23. 3. 2018] dostupné z: <https://pdfs.semanticscholar.org/ab8c/d94247afd0d084d1512bc53e00ae0c788b2c.pdf>
- [173.] Tureckiová, M. (2004). *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing, 2004. 1. vydání. 168 s. ISBN 80-247-0405-6.
- [174.] Urban, J. (2016a), Motivace pracovníků a její individuální rozdíly. *Práce a mzda*, 11/2016. Pp. 47-52. Praha: Wolters Kluwer a. s. ISSN 1212-7140.
- [175.] Urban, J. (2016b). Jak volit ukazatele personálního controllingu. *Práce a mzda*, 4/2016. Pp. 39-44. Praha: Wolters Kluwer a. s. ISSN 1212-7140.

- [176.] Urbancová, H., Linhartová, L. (2011). Staff Turnover as a Possible Threat to Knowledge Loss. *Journal of Competitiveness*, Issue 3/2011. Pp. 84-89. ISSN 1804-171X.
- [177.] Uživatelská příručka k definici malých a středních podniků (2015). Lucemburk: Úřad pro publikace Evropské unie, 2015. ©Evropská unie. ISBN 978-92-79-45316-8. doi.10.2873/244305.
- [178.] Veber, J., Srpová, J. a kol. (2012). Podnikání malé a střední firmy. 3., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, a. s., 2012. 3. vydání. 336 s. ISBN 978-80-247-4520-6.
- [179.] Veřejný ochránce práv (2013). Finanční odškodnění oběti diskriminace. 3. června 2013. [online] [cit. 18. 6. 2017] dostupné z: <https://www.ochrance.cz/aktualne/tiskove-zpravy-2013/financni-odskodneni-obeti-diskriminace/>
- [180.] Veřejný ochránce práv (2016). Zaměstnavatel nesmí ukládat povinnosti nad rámec zákona. 28. ledna 2016. [online] [cit. 8. 3. 2017] dostupné z: <http://www.ochrance.cz/aktualne/tiskove-zpravy-2016/zamestnavatel-nesmi-ukladat-povinnosti-nad-ramec-zakona/>
- [181.] Veřejný rejstřík a Sběrka listin (© 2012 – 2015). Ministerstvo spravedlnosti České republiky. [online] dostupné z: or.justice.cz
- [182.] Vidovičová, L. (2012). Kdo jsou a kde pracují čeští pracující důchodci. *Fórum sociální politiky*, 3/2012. Praha: Výzkumný ústav práce a sociálních věcí, 2012, roč. 6, č. 3, Pp. 8-14. ISSN 1803-7488.
- [183.] Viitasalo, N., Nätti, J. (2015). Perceived Age Discrimination at Work and Subsequent Long-Term Sickness Absence Among Finnish Employees. *Journal of occupational and environmental medicine*. Volume 57, Issue 7, July 2015. Pp. 801-805. [online] [cit. 2. 7. 2018] dostupné z: <https://journals.lww.com/joem/pages/articleviewer.aspx?year=2015&issue=07000&article=00014&type=abstract> , doi: 10.1097/JOM.0000000000000468 .
- [184.] Vnoučková, L. (2013a). Osobnostní faktory vedoucí k fluktuaci zaměstnanců. *Acta Universitatis Bohemiae Meridionales*, 2013, 16(2), pp. 185-198. ISSN 1212-3285.
- [185.] Vnoučková, L. (2013b). Fluktuace a retence zaměstnanců. Praha: Adart, 2013. Vysoká škola ekonomie a managementu, Praha. 232 s. ISBN 978-80-904646-9-9.

- [186.] Vnoučková, L. (2014). Funkce benefitů v organizaci a jejich vnímání zaměstnanci. *Acta Academica Karviniensia*, 2014 (1). Slezská univerzita v Opavě, Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné. Pp. 190 – 201. ISSN 1212-415X.
- [187.] Vnoučková, L., Urbancová, H., (2014). Aktuální vývoj fluktuace v českých organizacích. *Scientia et Societas*, 2014, ročník X, č. 1. Pp. 136 – 146. NEWTON College, a. s. ISSN 1801-7118.
- [188.] Vodáček, L., Vodáčková, O. (2004). Malé a střední podniky: konkurence a aliance v Evropské unii. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-099-6.
- [189.] Vogt Yuan, A. S. (2007). Perceived Discrimination and Mental Health. *Social Forces*. Vol. 86, No. 1 (Sep. 2007), pp. 291- 311. Oxford University Press. [online] [cit. 24. 2. 2018] dostupné z: <http://www.jstor.org/stable/4495037>
- [190.] Výzkum veřejného ochránce práv – projevy diskriminace v pracovní inzerci (2011). Brno, 15. června 2011, Sp. zn.: 110/2010/DIS/MČ. [online] [cit. 24. 3. 2017] dostupné z: http://www.ochrance.cz/fileadmin/user_upload/DISKRIMINACE/Doporuce ni/Doporuceni-Inzerce.pdf
- [191.] www.personalista.com (2016). U jakých profesí je největší fluktuace zaměstnanců. 16. 2. 2016. [online] [cit. 3. 12. 2016] dostupné z: <http://www.personalista.com/trh-prace/v-jakych-profesi-je-nejvetsi-fluktuace-zamestnancu.html>
- [192.] Yen, I. H., Ragland, D. R., Greiner, B. A., Fisher, J. M. (1998). Workplace discrimination and alcohol consumption: findings from the San Francisco Muni Health and Safety Study. *Ethnicity & disease*, 1998 9(1), pp. 70-80.
- [193.] Zákon č. 47/2002 Sb., o podpoře malého a středního podnikání a o změně zákona č. 2/1969 Sb., o zřízení ministerstev a jiných ústředních orgánů státní správy České republiky, v platném znění.
- [194.] Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník, v platném znění.
- [195.] Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích), v platném znění.
- [196.] Zákon č. 96/2004 Sb., o podmínkách získávání a uznávání způsobilosti k výkonu nelékařských zdravotnických povolání a k výkonu činností souvisejících s poskytováním zdravotní péče a o změně některých souvisejících zákonů (zákon o nelékařských zdravotnických povoláních), v platném znění.

- [197.] Zákon č. 105/1990 Sb., o soukromém podnikání občanů.
- [198.] Zákon č. 198/2009 Sb., o rovném zacházení a o právních prostředcích ochrany před diskriminací a o změně některých zákonů, antidiskriminační zákon, v platném znění.
- [199.] Zákon č. 251/2005 Sb., o inspekci práce, v platném znění.
- [200.] Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, v platném znění.
- [201.] Zákon č. 304/2013 Sb. o veřejných rejstřících právnických a fyzických osob, v platném znění.
- [202.] Zákon č. 306/2008 Sb., kterým se mění zákon č. 155/1995 Sb., o důchodovém pojištění, ve znění pozdějších předpisů, zákon č. 582/1991 Sb., o organizaci a provádění sociálního zabezpečení, ve znění pozdějších předpisů, a některé další zákony, v platném znění.
- [203.] Zákon č. 349/1999 Sb., o Veřejném ochránci práv, v platném znění.
- [204.] Zákon č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti, v platném znění.
- [205.] Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání (živnostenský zákon), v platném znění.
- [206.] Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník, v platném znění.
- [207.] Zurbrugg, L., Miner, K. N. (2016). Gender, Sexual Orientation, and Workplace Incivility: Who Is Most Targeted and Who Is Most Harmed? *Frontiers in Psychology*. v.7, 7:565, 02 May 2016. [online] [cit. 28. 6. 2018] dostupné z: <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2016.00565/full> , <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2016.00565>
- [208.] Žufan, J., Hán, J. a Klímová, M. (2013). Kapitoly z personálního a interkulturního managementu. 1. vydání. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2013. 140 s. ISBN 978-80-7478-328-9.

11. Seznam tabulek v textu práce

| | |
|--|-----|
| Tabulka 1: Personální činnosti dle citovaného pramenu | 21 |
| Tabulka 2: Počet ekonomicky aktivních MSP dle sekcí CZ-NACE v roce 2015 | 89 |
| Tabulka 3: Počet zaměstnanců v MSP dle sekcí CZ-NACE v roce 2015 | 89 |
| Tabulka 4: Výkony MSP dle sekcí CZ-NACE v roce 2015 | 90 |
| Tabulka 5: Přidaná hodnota vytvořená MSP dle sekcí CZ-NACE v roce 2015..... | 90 |
| Tabulka 6: Mzdy (bez OON) v MSP dle sekcí CZ-NACE v roce 2015..... | 90 |
| Tabulka 7: Průměrná měsíční mzda v MSP dle sekcí CZ-NACE v roce 2015 | 91 |
| Tabulka 8: Celkové investice v MSP dle sekcí CZ-NACE v roce 2015 | 91 |
| Tabulka 9: Převažující činnost dle sekcí CZ-NACE k 31. 12. 2015 – Česká republika | 94 |
| Tabulka 10: Převažující činnost dle sekcí CZ-NACE k 31. 12. 2015 – Jihočeský kraj | 94 |
| Tabulka 11: Velikostní kategorie subjektů v Jihočeském kraji k 31. 12. 2015 | 95 |
| Tabulka 12: Počet registrovaných subjektů v Jihočeském kraji k 31. 12. 2015 | 95 |
| Tabulka č. 13: Kategorie 1 – <i>Zákonodárci a řídící pracovníci</i> – počet volných míst | 123 |
| Tabulka č. 14: Kategorie 2 – <i>Specialisté</i> – počet volných míst..... | 124 |
| Tabulka č. 15: Kategorie 3 – <i>Techničtí a odborní pracovníci</i> – počet volných míst..... | 125 |
| Tabulka č. 16: Kategorie 4 – <i>Úředníci</i> – počet volných míst | 127 |
| Tabulka č. 17: Kategorie 5 – <i>Pracovníci ve službách a prodeji</i> - počet volných míst | 128 |
| Tabulka č. 18: Kategorie 6 – Kvalifikovaní pracovníci v zemědělství, lesnictví a rybnářství - počet volných míst | 129 |
| Tabulka č. 19: Kategorie 7 – <i>Řemeslníci a opraváři</i> - počet volných míst | 129 |
| Tabulka č. 20: Kategorie 8 – <i>Obsluha strojů a zařízení, montéři</i> - počet volných míst | 132 |
| Tabulka č. 21: Kategorie 9 – Pomocní a nekvalifikovaní pracovníci - počet volných míst..... | 133 |
| Tabulka č. 22: Počet volných pracovních míst poptávaných inzerujícími subjekty (N=846)..... | 134 |
| Tabulka č. 23: Subjekty poptávající 50 % volných pracovních míst – počet zaměstnanců (N = 85)..... | 135 |
| Tabulka č. 24: Subjekty poptávající 50 % volných pracovních míst – právní forma podnikání (N = 85)..... | 135 |
| Tabulka č. 25: Subjekty poptávající 50 % volných pracovních míst – datum vzniku (N = 85)..... | 136 |

| | |
|---|-----|
| Tabulka č. 26: Subjekty poptávající pouze 1 volné pracovní místo – počet zaměstnanců (N = 85)..... | 137 |
| Tabulka č. 27: Subjekty poptávající pouze 1 volné pracovní místo – právní forma podnikání (N = 85)..... | 137 |
| Tabulka č. 28: Subjekty poptávající pouze 1 volné pracovní místo – datum vzniku (N = 85)..... | 138 |
| Tabulka č. 29: Poptávané druhy pracovněprávního vztahu v základním souboru (N = 2981)..... | 142 |
| Tabulka č. 30: Vhodnost nabízené práce pro specifikované skupiny zaměstnanců (N = 2981)..... | 143 |
| Tabulka č. 31: „Četnost kategorií zaměstnaneckých benefitů – mikropodniky, malé podniky a střední podniky“ | 149 |
| Tabulka č. 32: „Ukazatel Počet pracovníků, kteří opustili Váš podnik v roce 2012 v %“ .. | 151 |
| Tabulka č. 33: „Spokojenost s hodnotou ukazatele Počet pracovníků, kteří opustili Váš podnik v roce 2012 a uváděná dlouhodobá tendence ukazatele“ | 152 |
| Tabulka č. 34: „Míra fluktuace v podnicích“ | 153 |
| Tabulka č. 35: „Míra fluktuace v podnicích – porovnání“ | 155 |
| Tabulka č. 36: „Mediány míry fluktuace v podnicích“ | 156 |
| Tabulka č. 37: „Mediány míry fluktuace dle odvětví ekonomické činnosti podniků“ | 156 |
| Tabulka č. 38: „Dobrovolná fluktuace v podnicích“ | 157 |
| Tabulka č. 39: „Dobrovolná fluktuace v podnicích s nenulovou mírou fluktuace – porovnání“ | 157 |
| Tabulka č. 40: „Dobrovolná fluktuace v podnicích s nenulovou mírou fluktuace“ | 158 |
| Tabulka č. 41: „Mediány dobrovolné fluktuace dle odvětví ekonomické činnosti podniků“ | 158 |
| Tabulka č. 42: „Oblast řízení lidských zdrojů: spokojenost zaměstnanců“ | 159 |
| Tabulka č. 43: „Sestavování plánů a konkrétních cílů – oblast ,Spokojenost zaměstnanců“ | 160 |
| Tabulka č. 44: Četnost označení pracovních pozic inzerenty ve výzkumném vzorku (N = 1600)..... | 170 |

12. Seznam obrázků v textu práce

| | |
|--|-----|
| Obrázek č. 1: Četnost poptávaných profesí v základním souboru, 1. úroveň (N=2981)..... | 120 |
| Obrázek č. 2: Četnost poptávaných profesí v základním souboru, 2. úroveň (N=2981)..... | 121 |
| Obrázek č. 3: Četnost poptávaných profesí v základním souboru, 3. úroveň (N=2981)..... | 122 |
| Obrázek č. 4: Četnost minimálního stupně vzdělání požadovaného inzerenty (N = 2981). | 139 |
| Obrázek 5: Počet pracovních inzerátů zveřejněných v jednotlivých měsících (N = 1600). | 140 |
| Obrázek 6: Počet volných pracovních míst poptávaných v jednotlivých měsících (N = 2981)..... | 141 |
| Obrázek 7: Poptávané skupiny profesí – „vhodné pro absolventy SŠ“ (N = 499)..... | 143 |
| Obrázek 8: Poptávané skupiny profesí – „vhodné pro absolventy VŠ“ (N = 22)..... | 144 |
| Obrázek 9: Poptávané skupiny profesí – „vhodné pro OZP“ (N = 336) | 144 |
| Obrázek č. 10: „Uváděné poskytované zaměstnanecké benefity“ | 147 |
| Obrázek č. 11: „Poskytované zaměstnanecké benefity – mikropodniky“ | 148 |
| Obrázek č. 12: „Poskytované zaměstnanecké benefity – malé podniky“ | 148 |
| Obrázek č. 13: „Poskytované zaměstnanecké benefity – střední podniky“ | 148 |
| Obrázek č. 14: „Dlouhodobá tendence ukazatele Počet pracovníků, kteří opustili Váš podnik v roce 2012“ | 151 |
| Obrázek č. 15: „Míra fluktuace v mikropodnicích dle uvedeného počtu zaměstnanců“ | 153 |
| Obrázek č. 16: „Míra fluktuace v malých podnicích dle uváděného počtu zaměstnanců“ .. | 154 |
| Obrázek č. 17: „Míra fluktuace ve středních podnicích dle uváděného počtu zaměstnanců“ | 154 |
| Obrázek č. 18: „Fungování oblasti ŘLZ – Spokojenost zaměstnanců“ | 160 |

13. Seznam zkratek

a kol. = a kolektiv

a. j. = a jiné

cit. = citovaný

č. = číslo

EU = Evropská unie

HRD = human resource development = rozvoj lidských zdrojů

mj. = mimo jiné

MPSV ČR = Ministerstvo práce a sociálních věcí České republiky

MSP = malé a střední podniky

např. = například

NSP = Národní soustava povolání

odst. = odstavec

OON = ostatní osobní náklady

o. z. = zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník, v platném znění

OZP = osoby se zdravotním postižením

příp. = případně

resp. = respektive

s. = strana

srov. = srovnatelně

str. = strana

Sb. = sbírky (zákonů)

Sp. zn. = spisová značka

zák. = zákon

z. pr. = zákoník práce

zejm. = zejména