

## TRENDY V ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Eliška Jirásková

### ÚVOD

Stejně tak jako ve všech podnikatelských oblastech byla i v řízení lidských zdrojů Česká republika ovlivněna předrevoluční izolací, která byla však relativně rychle překonána a Česká republika se v pozitivním slova smyslu mezinárodně asimilovala. [7] Tento vývoj byl způsoben především schopností České republiky adaptovat se v nově vzniklých podmínkách a také častou inspirací v zahraničí. Vývoj v řízení lidských zdrojů byl v České republice v posledních letech také významně ovlivněn celosvětovou krizí z roku 2008, na kterou bylo potřeba reagovat a jejíž následky bylo potřeba co nejvíce zmírnit. V příspěvku jsou nejdříve popsány změny, které se dotýkají více zaměstnanců. Popsány jsou změny pracovních smluv, dále změny, které souvisí s výběrem nových pracovníků a rozšiřování vzdělávání stávajících zaměstnanců. Z pohledu firem jsou pak popsány změny, které vznikly firmám díky využíváním personálního outsourcingu a také ty, které s sebou přinesl velký rozmach sociálních sítí.

### 1 ZMĚNY PRACOVNÍCH SMLUV

Velkou hrozbou posledních let bylo hromadné propouštění a s tím způsobené nebezpečí rostoucí nezaměstnanosti. Díky obecně nízké spotřebě a strachu lidí z budoucnosti se přestalo vyrábět takové množství výrobků, lidé si přestávali na svou spotřebu půjčovat a byl nastolen trend úspor. S tím souviselo omezování provozu a hromadné propouštění a strach z dalšího najímání nových zaměstnanců. Náklady na každého dalšího zaměstnance představovali pro většinu společností velkou finanční zátěž, proto byla zavedena opatření, která měla skepsi společností alespoň částečně zmírnit a také samy společnosti přišly se změnami v nabírání a odměňování zaměstnanců.

### 1.1 PRACOVNÍ SMLOUVA NA DOBU URČITOU

Hrozba možného odchodu zaměstnanců a s tím spojené odstupné se stala noční můrou mnohých podnikatelů a příliš velkým rizikem. Začaly se proto stále častěji objevovat pracovní smlouvy na dobu určitou, které jsou sice z finančního hlediska výhodné pro zaměstnavatele, ale již ne tolik pro zaměstnance. Z pracovní smlouvy na dobu určitou totiž plyne jakási nejistota z dalšího prodloužení. S tím souvisí nejen neustálý stres z dalšího neprodloužení smlouvy, ale především horší podmínky pro sjednání hypotéky či úvěru. Bylo tedy nutné přijmout zákonné opatření, které tuto problematiku alespoň částečně zreguluje. Od roku 2012 proto platí tzv. pravidlo „třikrát a dost“. Do konce roku 2011 bylo možné pracovní poměr na dobu určitou s jedním zaměstnancem uzavřít ve dvouleté lhůtě nesčetněkrát. Pokud se po těchto dvou letech pracovní poměr nezměnil na dobu neurčitou, bylo možné další pracovní poměr uzavřít znovu až po šestiměsíční přestávce. Dle nové úpravy nesmí pak mezi týmiž smluvními stranami přesáhnout pracovní poměr uzavřený na dobu určitou tři roky a může být opakován maximálně dvakrát. Zaměstnanec tak může v jednom zaměstnání být na dobu určitou až 9 let.[6] Toto opatření však nemusí být výhodné nejen pro zaměstnance, ale ani pro podnikatele, kteří jsou limitováni, především pokud zaměstnávají osvědčené sezonní pracovníky.[5]

### 1.2 PRUŽNÁ PRACOVNÍ DOBA

Penzijní připojištění, stravenky nebo 5 týdnů dovolené již patří mezi tradiční zaměstnanecké benefity. Trendem posledních let je snaha o vybalancování osobního a pracovního života. Podle studie organizace Chartered Institute of Personnel and Development jsou totiž úspěšné především společnosti, které dokáží, aby se zaměstnanci dobrovolně zavázali k vyšší

produktivitě a výkonnosti.[4] Pokud si totiž chce společnost udržet kvalitní a loajální zaměstnance, měla by se snažit o jejich spokojenost nejen v pracovním prostředí, ale také mimo něj. Stále více společností proto v poslední době volí pružnou pracovní dobu, která umožňuje zaměstnancům efektivnější pracovní nasazení a určitou volnost v rozhodování. Jako příklad lze zvolit společnost Bayer, která také před časem zavedla pružnou pracovní dobu. Povinností zaměstnance je být v kanceláři přítomen každý den pouze od 10 do 15 hodin. „*Důležitá je kreativita a výsledek, ne jak dlouho a kdy na něm pracujeme a kolik hodin si odsedíme v kanceláři*“, vysvětluje tento krok HR ředitelka této společnosti Silvie Konaré.[14]

### 1.3 TRENDY V ODMĚŇOVÁNÍ

Jedním z hlavních trendů, který v poslední době na své výplatní pásce objevuje stále více zaměstnanců je, tzv., **pohyblivá částka mzdy**. K úpravě odměňovacího systému došlo hned z několika důvodů. Jako první lze uvést větší motivaci zaměstnanců. Velmi často se proto setkáváme s případem, kdy se zaměstnanci mzda dělí na fixní část, která je neměnná, a na pohyblivou část, kterou mohou tvořit například prémie. Prémie tím, že se odvíjejí od hospodářského výsledku, slouží jako jeden z neefektivnějších motivátorů k lepšímu výkonu.[15] Bardyová dělí trendy v odměňování následovně:

- **Výkonové odměňování**, které také navazuje na výsledky jednotlivce a jehož zavedení posiluje žádoucí chování a výkon a zvyšuje produktivitu.
- **Vazba na hospodářské výsledky**, kterou považuje za celosvětový trend v odměňování.[1]

Velká výhoda v pohyblivé složce mzdy je především pro zaměstnavatele, kteří pokud nebudou mít prodeje a společnost nebude prosperovat, pak vyplacené mzdy nebudou tak vysoké. Pro zaměstnance je tento způsob odměňování nevýhodný především z důvodu obtížnějšího získání úvěru či hypotéky, protože stejně jako u pracovní doby na dobu určitou, ani

zde nelze v příštích letech zaručit stabilní příjem.

### 1.4 PRÁCE NA ŽIVNOSTENSKÝ LIST

Velké množství zaměstnavatelů si uvědomuje, že zaměstnanec na plný úvazek je pro ně finančně a organizačně více náročný, proto se snaží své stávající zaměstnance přesvědčit o výhodách živnostenského listu. Počet majitelů živnostenského se proto na začátku roku 2012 pohyboval kolem milionu a živnostníci tak z celkové české pracující populace představují až pětinu. Jako hlavní argumenty jsou přitom zmiňovány vyšší zisky a volnější pracovní režim. Odměna za práci je pak skutečně ve většině případů vyšší, avšak díky odvodům daní a sociálního a zdravotního pojištění, je konečná částka k vyplacení často stejná jako původní mzda. Nevýhody pracovního úvazku na živnostenský list je možné zaznamenat v případě nemoci, dlouhodobé pracovní neschopnosti či pracovního úrazu, kde jsou horší podmínky než u pracovní smlouvy. Na živnostníka se totiž nevztahuje zákoník práce, ale pouze obchodní zákoník. Není zde tedy nárok na placenou dovolenou, na přestávku na oběd, doznání práv pomocí odborů a v případě výpovědi zde není nárok na odstupné ze zákona.

Pracovněprávní předpisy proto stojí na principu, že zaměstnavatelé jsou povinni zajišťovat plnění úkolů především zaměstnanci v pracovním poměru.[12] Pokud se proto jedná o dlouhodobou práci pro jednoho zaměstnavatele, kterou pracovník vykonává na živnostenský list a bez uzavření pracovní smlouvy, jde o porušení zákona o zaměstnanosti. Úřady mohou takové podnikatele pokutovat i přesto, že lidé často s výkonem práce na živnostenský list souhlasí.[10] Hlavní nevýhodou práce na živnostenský list je především možnost ukončení vztahu bez udání důvodu a s tím spojená neustálá nejistota. Zaměstnavatelé se snaží využívat tzv. švarcsystém, jehož podstatou je využívání služeb lidí podnikající na živnostenský list namísto najímání kmenových zaměstnanců. Nejde zde tedy o standardní dodavatelsko-odběratelské vztahy dvou

nezávislých subjektů, ale spíše vztah zaměstnanecký. Toto protiprávní jednání je rozeznatelné především díky následujícím znakům, které jsou typické pro pracovní poměr:

- podřízenost zaměstnance;
- práci prováděnou v zaměstnavatelem stanovené pracovní době a na jeho pracovišti;
- výlučný výkon činnosti pro jednoho zaměstnavatele a pod jeho jménem;
- používání pracovních prostředků zaměstnavatele.[17]

Jistou podobu švarcsystému může být i nový a legální fenomén – outsourcing, čímž rozumíme situaci, kdy si firma na činnosti, které potřebuje ke svému provozu, ale které nejsou předmětem jejího podnikání, najímá externí subjekty, čímž se opět vyhne zaměstnávání lidí. Hranice mezi legálním outsourcingem a nelegálním švarcsystémem je přitom někdy velmi tenká.

## 2 PERSONÁLNÍ OUTSOURCING

Jak již bylo uvedeno v předchozí kapitole, z důvodu snížení provozních nákladů využívá stále více společností služeb specializovaných assessments center, u kterých se předpokládají větší zkušenosti, širší okruh znalostí, celkové snížení personálních nákladů a menší fluktuace zaměstnanců. Pod pojmem personálního outsourcingu rozumíme převedení některých činností, které by byly jinak vykonávány zaměstnanci firmy, na externího dodavatele, kteří samozřejmě odpovídají za kvalitu zpracování zadaných činností. Personální outsourcing se využívá především u opakovaných a rutinních administrativně náročných činností, které nevyžadují přílišnou znalost interního prostředí firmy či naopak u specializovaných činností, které nejsou firmou vykonávány zas tak často. Dle Nováčkové lze v rámci personálního outsourcingu rozlišit následující tři oblasti:

- **Outsourcing procesů**, do kterých řadíme opakované činnosti, které nevyžadují precizní znalost interního prostředí firmy, získávání a výběr zaměstnanců, vzdělávání, personální informační systém, BOZP, odměňování a benefity apod.

- **Outsourcing služeb**, kde se jedná o nákup jednorázových či méně častých personálních služeb od specializovaných společností, například outdoorová školení.
- **Outsourcing zaměstnanců**, kde externí dodavatel uzavře pracovní poměr se zaměstnancem, který potom fakticky vykonává práci pro klientskou společnost. Klient si tedy pronajímá jen pracovníkův čas, a to jen ten produktivní, kdy zaměstnanec skutečně pracuje a přináší společnosti určitou hodnotu. Přičemž náhradu za období dovolených, nemoci, absence apod. zajistí zaměstnanci dodavatel.[9]

## 3 ZMĚNY PŘÍ VÝBĚRU PRACOVNÍKŮ

Vzhledem k velké konkurenci na trhu práce a ke stálému nedostatku pracovních míst si mohou společnosti dovolit na nové zaměstnance stále vyšší nároky. Zde více než kde jinde v personalistice má vnější prostředí vliv na rozhodování podniků. Krachy velkého počtu stávajících velkých společností, spolu s obavou, že manažeři nebudou stačit na úkoly a hrozby, které přicházejí, to vše určuje nové trendy v personalistice. Velký převis poptávky zaměstnanců po práci nad její nabídkou je jedním z důvodů, proč si mohou firmy vysoké nároky na své stávající a především nové zaměstnance dovolit. Inzeráty pracovních nabídek jsou stále více specifické a nároky na vzdělávání, jazykové zkušenosti i praxi se stále zvyšují. Důvodem stále více se specifikujících pracovních nabídek je také obava společností z přijetí nevhodného zaměstnance, stále více vědomostně náročných pracovních příležitostí a velký potenciál, který je v kvalitních zaměstnancích pro firmu ukrytý. Předpokládá se totiž, že nejdůležitějším zdrojem úspěchu budou v následujících letech především talentovaní, chytří, flexibilní a technologicky vyspělí pracovníci. [19]

Další současnou výhodou při náboru nových pracovníků je pro společnosti nízkorozpočtové najímání nových absolventů. Díky malému množství pracovních nabídek, které jsou vhodné pro čerstvé absolventy a potřebě získat odpovídající praxi, si mohou společnosti dovolit

tyto absolventy zaměstnat za velmi nízkou mzdu či často dokonce zdarma.

#### 4 ROZŠÍŘOVÁNÍ VZDĚLÁVÁNÍ

Další reakcí na vzniklou ekonomickou situaci a snaha o snížení nezaměstnanosti a s tím související nižší vyplacené sociální dávky, je tzv. **kurzarbeit**, díky které by firmy nemusely propustit tolik lidí, kolik původně plánovaly a mohly by si udržet zaměstnance, přestože pro ně zrovna nebude práce. Od září roku 2012 budou totiž moci některé firmy využít dotace na platy. V původním plánu bylo zvažováno, že by se zaměstnavatel skládal na platy zaměstnanců společně se státem. Dle nové úpravy stát uhradí náklady sám a to po dobu až půl roku a zaměstnancům půjdou místo původně plánovaných 60 % celé platy.[13] Využity budou přitom především peníze z evropských vzdělávacích fondů a nebude se tedy jednat o přímou zátěž pro státní rozpočet České republiky, jak by tomu bylo v případě výplaty podpory v nezaměstnanosti. Zaměstnanci nebudou tak v době poklesu zakázek doma, ale budou se requalifikovat a přitom stále pobírat plat. Školení a requalifikace, kterých se budou zaměstnanci pravidelně účastnit, nebudou formální a ani by neměly probíhat v učebnách, ale mělo by jít o skutečnou requalifikaci přímo ve výrobě, čímž by se docílilo větší flexibility zaměstnanců a jejich větší znalosti dané firmy. [8]

#### 5 SOCIÁLNÍ SÍTĚ

K velkým změnám došlo v personalistice také díky rozšíření sociálních sítí a to především v roce 2010.[18] Nábor nových pracovníků již nikdy nebude to, co dříve. Sociální sítě jsou efektivní cestou jak pro společnosti při hledání nových pracovníků, tak pro zaměstnance při hledání pracovních příležitostí, zodpovězení otázek či získání informací o společnosti.[3] Mnoho společností si uvědomilo pozitivní dopady sociálních sítí ve spojitosti s lidskými zdroji a vidí v nich možnost dozvědět se více informací o nových či stávajících zaměstnancích, které by nejspíše nebylo možné na pracovním pohovoru získat. Profil na Facebooku tak může lidem jak dopomoci

k novému zaměstnání, tak ale naopak mu při pohovoru značně přitížit, pokud se například na svém profilu vyjadřuje ke kontroverzním tématům či umisťuje nevhodné fotografie.

Masivní rozšíření sociálních sítí a především pak Facebooku, s sebou pro manažery přineslo také velké množství problémů. Tím největším bylo udržet zaměstnance v pracovní době produktivní a koncentrované. V té době muselo proto mnoho firem přistoupit k hlídání pracovního času zaměstnanců a také k zablokování nejčastěji navštěvovaných stránek. Samozřejmě, že i před nástupem Facebooku se zaměstnanci nevěnovali své práci na 100% a docházelo často k hraní her či ke čtení internetových novin, avšak s nástupem Facebooku se situace začala stávat neúnosnou.

#### ZÁVĚR

V posledních letech však nedošlo pouze ke změně v odměňování, v pracovních smlouvách, ale především k odlišnému přístupu k zaměstnancům. Společnosti se snaží stále více brát své zaměstnance jako partnery v podnikání, ukázat jim, že jejich zájmy a názory jsou ve společnosti respektovány a že mají důležitý hlas v záležitostech, které se jich týkají. Lze tedy spatřit rostoucí snahu o komunikaci s pracovníky a jejich zapojení do rozhodování. Tímto přístupem lze dosáhnout nejen lepších pracovních výsledků, ale také rozvoje zaměstnancovi osobnosti a k posílení jeho vztahu a loajality vůči společnosti. Díky přímému vztahu mezi pracovním prostředím a efektivní práci zaměstnanců, se stále větší důraz klade na příjemné pracovní prostředí. Dlouhá pracovní doba, únava a stres totiž velmi negativně ovlivňují nejen zdraví zaměstnance, ale také jeho pracovní výkon.[19] Příjemné pracovní prostředí a rovnováha mezi pracovním a osobním životem je důležitá především pro zaměstnance v IT odděleních a v ostatních psychicky náročných zaměstnáních. Z tohoto důvodu lze nejspíše například v Indii v posledních letech zaznamenat nárůst flexibilní pracovní doby. Ve Spojených státech pak větší společnosti nabízejí svým zaměstnancům hodiny jógy, semináře zdravého životního stylu

či podnikového doktora.[16] Důvodem tohoto chování může být nejen větší pracovní efektivita, ale také obecně velmi špatný americký životní styl.

Vliv nejen krize, ale také stále více se globalizující svět jsou zřejmě největšími původci změn v personalistice. Je však důležité na tyto změny reagovat a přizpůsobit se jim. Pokud chce firma například expandovat svou výrobu za hranice státu, měla by si uvědomit, v jaké situaci se země v současnosti nachází a jaké jsou její vyhlídky do budoucna, stejně jako je podstatné si zjistit, jaká je v dané zemi zaměstnanecká kultura. Příkladem může být na jedné straně Asie, kde zaměstnanci upřednostňují další vzdělávání před finanční kompenzací či benefity a na druhé straně Spojené státy, kde se paradoxně nejvíce dbá na zdravé prostředí.[2]

## LITERATURA

- [1] BARDYOVÁ, M. Držíte krok s trendy v odměňování? HRM, II, č. 1: str. 18-20.
- [2] CHULIK, A. 10 Global HR Trends for 2011 and How to Manage Them. [online]. Employee Engagement, 2011 [cit. 2012-08-15]. Dostupné z: <http://thehiringsite.careerbuilder.com/2011/03/17/10-global-h-trends-for-2011-and-how-to-manage-them/>
- [3] HEATHFIELD, S. Top Ten Human Resources Trends of the Decade. [online]. About.com. [cit. 2012-08-15]. Dostupné z: [http://humanresources.about.com/od/businessmanagement/a/top\\_ten\\_trends.htm](http://humanresources.about.com/od/businessmanagement/a/top_ten_trends.htm)
- [4] JUSTUS, D.R. Role Expectations and Predictions of Trends for Human Resource Development at Large Public Universities within the Southern Regional Education Board (SREB) Area. [online] 1999 [cit. 2012-08-16]. Dostupné z: <https://eidr.wvu.edu/etd/documentdata.eTD?documentid=594/>.
- [5] KUČEROVÁ, D. Nový zákoník práce přináší významné změny. Víme, které. [online]. Podnikatel.cz, 2012. [cit. 2012-08-18]. Dostupné z: <http://www.podnikatel.cz/clanky/pracovni-pomer-na-dobu-urcitou-az-na-9-let/>
- [6] KUČEROVÁ, D. Pracovní poměr na dobu určitou v roce 2012. Je možné se odchýlit? [online]. Podnikatel.cz, 2012. [cit. 2012-08-18]. Dostupné z: <http://www.podnikatel.cz/clanky/pracovni-pomer-na-dobu-urcitou-v-roce-2012-je-mozne-se-odchylit/>.
- [7] MATOCHOVÁ, S. Nedostatkovým zbožím se stal ten, kdo je skutečným týmovým hráčem, pro koho je práce potěšením, a kdo vidí svoji firmu jako svoji budoucnost. [online]. [cit. 2012-08-16]. Dostupné z: [http://www.hr-server.cz/common/vlastni\\_clanek\\_detail.asp?c\\_id=1887&o\\_id=1301](http://www.hr-server.cz/common/vlastni_clanek_detail.asp?c_id=1887&o_id=1301).
- [8] MUŽÍKOVÁ, M. Kurzarbeit po Česku: do firem míří 800 milionů. [online]. Hospodářské noviny, 2012. [cit. 2012-08-15]. Dostupné z: <http://hn.ihned.cz/c1-56240260-kurzarbeit-po-cesku-do-firem-miri-800-milionu>
- [9] NOVÁČKOVÁ, L. 2007. Přínosy a úskalí HR outsourcingu. HRM, III, 2007, č. 6.
- [10] OTAVOVÁ, M. Pracovní smlouva nebo živnostenský list? [online]. Finexpert.cz, 2008. [cit. 2012-08-15]. Dostupné z: <http://finexpert.e15.cz/pracovni-smlouva-nebo-zivnostensky-list>.
- [11] TURECKIOVÁ, M. Nositelé řízení a rozvoje lidí ve firmách. [online]. [cit. 2012-08-15]. Dostupné z: <http://www.extima.org./conference/systemic/textbook/2002/tureckiova.htm> /.
- [12] „Být zaměstnán“ na živnostenský list – aneb rozdíl práce v pracovním poměru a práce na živnostenský list. [online]. Epravo.cz, 2002. [cit. 2012-08-15]. Dostupné z: <http://www.epravo.cz/top/clanky/pracovni-pravo/byt-zamestnan-na-zivnostensky-list-aneb-rozdily-prace-v-pracovnim-pomeru-a-prace-na-zivnostensky-list-16277.html%20dne%2027.%C4%8Dervence>.
- [13] Český kurzarbeit: Stát bude platit firmám mzdy zaměstnanců. [online]. Novinky.cz, 2012 [cit. 2012-08-15]. Dostupné z: <http://www.novinky.cz/ekonomika/276685->

cesky-kurzarbeit-stat-bude-platit-firmam-mzdy-zamestnancu.html

[14] Držet zaměstnance celý den v práci ztratilo smysl, začínají zjišťovat firmy. [online]. Hospodářské noviny, 2012. [cit. 2012-08-13]. Dostupné z: <http://hn.ihned.cz/c1-56377030-drzet-zamestnance-cely-den-v-praci-ztratilo-smysl-zacinaji-zjistovat-firmy>

[15] Pohyblivá složka platu – nástroj pro motivaci zaměstnanců [online]. Podnikatel.cz, 2011. [cit. 2012-08-18]. Dostupné z: <http://www.ipodnikatel.cz/Personalni-management/pohybliva-slozka-platu-nastroj-pro-motivaci-zamestnancu.html>.

[16] Recent trends in critical HR management practices. [online]. Deccan herald. [cit. 2012-08-15]. Dostupné z:

<http://www.deccanherald.com/content/146027/i-pl-2012.html>

[17] Švarc systém aneb zaměstnání „na živnostňák“. [online]. Ipodnikatel.cz, 2012. [cit. 2012-08-15]. Dostupné z: <http://www.ipodnikatel.cz/Pravo/svarc-system-aneb-zamestnani-na-zivnostnak.html>.

[18] Top 10 Human Resources Trends of 2010. [online]. [cit. 2012-08-15]. Dostupné z: <http://www.interbiznet.com/ern/archives/101206.html>.

[19] What is the New trends in human resource management policies in India and how to frame the policies? [online]. Answers. [cit. 2012-08-15]. Dostupné z: [http://wiki.answers.com/Q/What\\_is\\_the\\_New\\_trends\\_in\\_human\\_resource\\_management\\_policies\\_in\\_India\\_and\\_how\\_to\\_frame\\_the\\_policies](http://wiki.answers.com/Q/What_is_the_New_trends_in_human_resource_management_policies_in_India_and_how_to_frame_the_policies)

#### **Autorka:**

**Ing. Eliška Jirásková**

Technická univerzita v Liberci  
Ekonomická fakulta  
Katedra Podnikové ekonomiky  
[eliska.jiraskova@tul.cz](mailto:eliska.jiraskova@tul.cz)

## **TRENDS IN HUMAN RESOURCES**

**Eliška Jirásková**

**Abstract:** Recently increased emphasis is placed on personnel management. Its key task becomes to identify, acquire, retain and also to develop the employees of the company. This role complains the fact, that it cannot be unify, and also the constantly changing external environment of the organization. According to Tureckiová the role of HR ganges is following: increasing influence of HR Managers in the preparation of corporate strategy and in decision-making.[11] The aim of this paper is to identify new trends affecting the management of human resources and their possible consequences, but not only in companies, but also for employees. This paper describes first the changes that relates to employment contracts. The article deals also with the changes in the recruitment of new employees. The last section describes the changes that brought social networks.

**Keywords:** Human resources, trends, flexible working hours

**JEL Classification:** E24, J24, O15, J28