

2 TRENDY V PERSONÁLNÍM MANAGEMENTU

V oblasti řízení lidských zdrojů došlo ke změně jak v přístupech, tak i v metodách. Je požadováno porozumění podnikovým procesům, které zásadně ovlivňují podnik. Role lidského faktoru se v dnešní době stále stává pro podniky významnější (Kociánová, 2012, str. 101 cit. dle Personalistika 2007 – 2008, 2007, str. 809 - 810). Je tedy snahou lidem v podniku zpříjemňovat práci, hledat řešení pro efektivnější a produktivnější práci. Dále tvořit zajímavý image podniku, jak pro potenciální zaměstnance a zákazníky, tak i pro ty stávající. K tomuto cíli by měli přispívat moderní trendy a postupy.

2.1 SOCIÁLNÍ ODPOVĚDNOST PODNIKŮ

První zmínky o sociální odpovědnosti podniků se objevují začátkem dvacátého století, avšak větší pozornosti se této problematice dostává až v letech padesátých, a to díky vydané knize od Howarda R. Bowena (Kociánová, 2012, str. 101). Důvodem rozmachu společenské odpovědnosti podniků je globalizace trhu a možnost sledovat postoje podniků k různým problematickým situacím (Zadražilová a kol., 2010, str. 1). Společenská odpovědnost podniků zní v anglickém překladu Corporate Social Responsibility, často najdeme tuto problematiku pod zkratkou CSR.

Dle Kašparové a Kunze (2013, str. 12 – 13) neexistuje všeobecně platná a jednotná definice pro to, co společenská odpovědnost podniků je. Domnívají se, že to je dáno dobrovolností, která je pro tuto problematiku typická. Tím pádem nemá tato problematika přesně stanovené hranice a umožňuje podnikům široké chápání a interpretaci tohoto konceptu jednotlivými skupinami.

I když nemá společenská odpovědnost podniků jednoznačnou definici, Evropská komise ji v roce 2001 definuje v Zelené knize jako: „*Společenská odpovědnost podniků dobrovolně integruje sociální a ekologické ohledy do podnikatelských činností podniku, a to ve spolupráci se zainteresovanými stranami podniku neboli stakeholdery*“ (BusinessInfo.cz, 2008). Z této definice se vyzdvihuje několik hledisek. Prvním z nich je dobrovolné přijetí podnikem. Dále se považuje za důležité slovo zainteresované subjekty, též stakeholdery. Je to proto, že jsou schopni ovlivňovat určitý problém a aktivně jednat. A třetím vyzdvihovaným prvkem je to, že se CSR snaží integrovat oblast ekonomickou (hospodářskou, podnikatelskou, ziskovou), společenskou (sociální) a ekologickou (environmentální) (Zadražilová a kol., 2010, str. 2).

Mezi základní principy CSR patří dobrovolnost, otevřený dialog, transparentnost a aktivní spolupráce se všemi zainteresovanými subjekty, komplexnost a fungování s ohledem na tzv. tripple bottom line business¹, systematicčnost a dlouhodobý časový horizont, odpovědnost vůči společnosti a závazek podniků přispívat k rozvoji kvality života (Kašparová, Kunz, 2013, str. 16).

Dle Tetřevové a kolektivu (2017, str. 19) je CSR chápáno jako chování všech podnikových zaměstnanců v ekonomickém a technickém zájmu podniku a zároveň tak, aby zaměstnanci respektovali zájmy podnikových stakeholderů. Všechny tyto zájmy by měly být realizované dobrovolně nad rámec zákona a smluvních ujednání, přičemž by měly být obsaženy ve všech činnostech podniku.

CSR je také přístup podniků v oblasti společenského prostředí zahrnující udržitelný rozvoj a životní prostředí. Společensky odpovědný podnik nemíří bezhlavě za dosažením zisku, ale zvažuje i okolní faktory, a to v podobě sociálního a environmentálního rozvoje. Jedná se o dobrovolné přijetí závazků podnikem a je vymezeno spíše principiálně, proto umožňuje individuální přístup podniků a různá spektra uplatnění. Přesto mohou vycházet z norem a směrnic, mezi které se řadí například ISO 9000, ISO 14001 či ISO 26000 (Koubska, Hralová, 2006).

Norma ISO 26000

ISO 26000 je norma na mezinárodní úrovni s názvem Návod pro společenskou odpovědnost, která byla publikována v listopadu 2010. Norma ISO 26000 má stanovovat podnikům návod, jak se chovat společensky odpovědně. Stanovuje jednotnou terminologii pro tuto problematiku, navozuje implementaci CSR do současného systému řízení a je určena pro všechny typy podniků v soukromém, veřejném i neziskovém sektoru. Přijetí normy je dobrovolné. Podnikům má zvyšovat důvěryhodnost, konkurenceschopnost a kladně zvýšit důvěru zákazníků (Koubská, Hralová, 2006; Kunz, 2012, str. 122 – 123).

¹ Triple bottom line business – Vymětal uvádí, že se jedná se o tzv. trojí minimální linii, která propojuje pilíře (ekonomický, sociální, environmentální). Také bývá označována 3P (People, Planet, Profit) (Zadrazilová a kol., 2010, str. 3).

Trendy v CSR

Trendy CSR, které jsou implementovány do personální oblasti v podniku, jsou především work-life balance, diversity management či práce se zaměstnanci ve věku 50+. Praktikování CSR zaobírá širokou oblast a záleží tedy jen na podnicích, v jaké míře a v jaké oblasti se chtějí uplatnit. V oblasti zaměstnávání žen a národnostních menšin to je například odstranění diskriminace, upravování pracovních podmínek a pracovní doby (Kociánová, 2012, str. 102 – 103). Uplatňování CSR přináší mnoho výhod, mezi které se řadí například: lepší vytváření podmínek pro úspěšné fungování a udržitelný rozvoj, loajalitu zákazníků či kladné zvýšení reputace v obrazu veřejnosti (Kašparová, Kunz, 2013, str. 17).

2.2 HOLISTICKÝ MANAGEMENT

Trend úzce specializovaných zaměstnanců přinesl kromě kýženého výsledku i nežádoucí efekt v podobě toho, že by mohl nastat problém vidět podnik jako celek. Tento nedostatek by měl odstranit holistický management (Kalivoda, 2013). Holistický management znamená, že se pohlíží na podnik jako na celek. Prosazuje to, že fungování částic je ovlivněno celkem (Holistický princip, 2016). V rámci holistického managementu se činí rozhodnutí, která mají být optimální v oblastech ekonomického, sociálního a environmentálního. Pro fungování holistického managementu je nutné systémové myšlení. Je třeba, aby řízení částí a faktorů v podniku bylo vnímáno v souvislostech a docházelo k propojování do celku, přičemž aby zároveň docházelo k propojování s faktory i mimo podnik (Kociánová, 2012, str. 103-104).

Manažeři, kteří uplatňují holistický přístup, poskytují nadhled a umožňují vidět kontext věcí. Holistický přístup pomáhá řešit problémy v případech, kdy by byl odstraněn pouze následek, ale problém by zůstal či se přesunul do jiného oddělení (Kalivoda, 2013). Holistický management vyzdvihuje důležitost působení na všechny stránky člověka a propojování racionálního řízení a vedení lidí v jednom celku, přičemž samotný management má vliv na člověka ve všech rovinách (Kociánová, 2012, str. 104-105).

Opakem holistického přístupu je redukcionismus, který zkoumá pouze klíčové fáze, jako příklad je koncept kritických faktorů úspěchu². Oba přístupy se využívají při řízení a pro různé situace se volí ten vhodnější (Holismus × redukcionismus, 2015).

² Faktory, které jsou klíčové pro fungování podniku. Mohou přinést selhání, neúspěch, ale i úspěch. Jsou používány při řízení projektů, obchodních strategií aj. (CSF, 2015).

Global Skills

Centrum andragogiky se sídlem v Hradci Králové vytvořilo komplexní balíček služeb, který nazvalo Global skills. Jedná se o komplexní a systematický pohled na podnik. Tato metodika je postavena na třech základních pilířích. Jednotlivé pilíře lze aplikovat samostatně, či v různých kombinacích, přičemž je vhodné je používat jako celek, aby byl podpořen celistvý pohled na věc. Prvním z pilířů je harmonické propojení a kontextová provázanost soft a hard skills³. Dalším je diagnostika vzdělávacích potřeb a měření úspěšnosti vzdělávání, což má především úkol v oblasti vzdělávání ten, že se zjistí reálné potřeby, prostor nutný ke zlepšení a definují se cíle ke vzdělávání. Posledním pilířem je holistický management (Jírů, 2012, str. 16 - 18; Kalivoda, 2013).

2.3 WORK–LIFE BALANCE

Turbulentnost dnešního prostředí zapříčiňuje, že přestávají fungovat dříve zaběhnuté modely. S výrazným rozvojem techniky je problematické vstřebat množství změn, které nastávají, a implementovat je do svého života. Je preferován individualismus a úspěchy jedince se spíše projevují v jeho pracovním životě. Mění se zaběhnuté role žen a mužů ve společnosti a je nutné se se všemi změnami vyrovnat. Dochází tedy k hledání cest, jak skloubit role ve svých životech, jelikož stres z práce může vyvolávat konflikt v rodinném životě. Jednou z metod a možností, jak dosáhnout rovnováhy mezi pracovním a osobním životem je work–life balance (Junová, [b.r.], str. 7-8; SÜß, Stefan a Shiva Sayah, 2013, str. 252, cit. dle Byron (2005)).

Work–life balance je jedním z moderních trendů, které se začínají projevovat v řízení lidských zdrojů. Jedná se o princip, který by měl umožňovat sladění pracovního a mimopracovního/osobního života tak, aby docházelo k vyvážení v těchto oblastech života – harmonizaci. Často s problematikou WLB bývá spojován pojem family-friendly policy, což je pojem překládaný jako „politika“ vstřícná k rodině. I když jsou tyto pojmy často používány jako synonyma, lze v nich spatřit odlišnosti - WLB zaobírá širší oblast (Kociánová, 2012, str. 105).

Problematika WLB se objevuje pod různými pojmy, kdy hlavní rozdíly jsou v obsáhlosti toho, co pokrývají. Junová ([b.r.], str. 10) vyzdvihuje pojem work–life integration, kdy tento pojem nejlépe splňuje její vizi o této problematice. Pod tímto názvem si

³ Měkké a tvrdé dovednosti - měkké dovednosti jsou předpokladem pro budování vztahů s ostatními lidmi, minimalizování konfliktů, zvyšování zaměstnatelnosti a přispívají k úspěšné kariéře. Tvrdé dovednosti jsou na rozdíl od měkkých dovedností identifikovatelné, měřitelné a hmatatelné (Rao, 2013, str. 3-4).

představuje propojení práce a života, kdy tyto oblasti nejsou stavěny proti sobě. Jako nejlépe vystihující překlad do českého jazyka uvádí slučitelnost pracovního a soukromého života, zároveň ale dodává, že tento pojem ztrácí libozvučnost a není moc používán. Jako další pojem, který je frekventovaný, uvádí sladování pracovního a soukromého života.

Dle Armstronga a Taylora (2015, str. 509) má work–life balance umožňovat a poskytovat prostor pro zaměstnance, aby mohli najít rovnováhu mezi prací, povinnostmi a zájmy mimo pracovní prostředí. Umožňuje to, aby to uspokojilo jak jejich potřeby, tak i povinnosti vůči zaměstnavateli.

Argumenty pro zavedení WLB rozděluje Kunz a Kašparová (2013, str. 76) do dvou oblastí, které jsou ekonomické a mimoekonomické. Mezi ekonomické řadí například úsporu nákladů, vliv na výkonnost podniku aj. Mimoekonomické zahrnují spokojenost, loajalitu a stabilitu pracovní síly. Spokojení zaměstnanci také zvyšují prestiž u jiných potenciálních zaměstnanců. Rovnováha mezi pracovním a mimopracovním životem také napomáhá snižovat absenci, nízkou morálku a eliminovat vysokou úroveň stresu, která je na zaměstnance vyvíjena (Armstrong a Taylor, 2015, str. 510).

Mezi možnosti, jak uvést WLB do praxe, se řadí flexibilní pracovní úvazky a práce s nimi, například při návratu do zaměstnání po delší pauze či při blížícím se odchodu do penze (pomalé zkracování úvazků). Podniky také nabízejí zaměstnancům benefity v podobě příspěvků – na rekreaci, sport, kulturu či na péči o děti a domácnost. Také jsou zaměstnancům nabízeny tzv. sick days, což jsou volné dny pro případ nemoci či náhlé indisponovanosti. Mezi prvky, jak podpořit sladění pracovního a osobního života, patří například i akce pořádané podnikem (např. tábory pro děti, otevřené dny s rodinou, kurzy pro dočasně indisponované zaměstnance (zaměstnanci na MD, RD, dlouhodobé absence)). Podniky také mohou vycházet vstříc zaměstnancům v podobě otevírání podnikových školek či podporovat okolní subjekty tak, aby vycházely vstříc jejich zaměstnancům či podporovat aktivity přímo v podniku (cvičící, relaxační) (Kociánová, 2012, str. 107; Kohoutová, 2016, str. 26; Junová, [b.r.], str. 27-28).

Příkladem zavedení podpůrných příspěvků je GE Money bank či Česká spořitelna, které nabízí svým zaměstnancům 5 dní dodatečného placeného volna při narození dítěte - tzv. „Dady’s Leave” (Junová, [b.r.], str. 28).

Při sladování osobního a pracovního života je nutné brát v potaz, že každá osoba je jedinečná, a proto je míra sladování pro každého individuální. Záleží jak na životních

podmínkách konkrétní osoby, tak i na její touze pro seberealizaci, prioritách a představách o jejím životě. Přestože je proces sladování individuální, tak přílišné přetížení člověka a dlouhodobé nezvládnutí jeho představ o sladování má negativní dopady. Problémy se mohou projevat v podobě konfliktů na pracovišti nebo na zdraví zaměstnance. Zdravotní problémy mohou nastat v podobě vysokého tlaku, deprese, psychických problémů či až vyhořením zaměstnance. Je tedy patrné, že i zaměstnavatel by se měl touto problematikou zabývat, jelikož se ho problémy zaměstnance mohou také dotýkat (Kociánová, 2012, str. 107; SÜß, Sayah, 2013, str. 252, cit. dle Allen, Herst, Bruck, & Sutton, 2000, str. 293-301)).

2.4 ALTERNATIVNÍ PRACOVNÍ ÚVAZKY

S rostoucí snahou zaměstnanců o vyrovnávání pracovního a osobního života se rozmohly trendy, které se snaží nabídnout zaměstnancům větší harmonii mezi osobním a pracovním životem. Jedná se o jednu z cest, která může vést k uplatnění work-life balance v praxi. Jak již to bývá, využívání alternativních pracovních úvazků má své výhody, ale i nevýhody.

Jistou výhodou pro zaměstnance při využívání alternativních pracovních úvazků je určitá flexibilita pro jeho další mimopracovní činnosti a možnost si určovat pracovní tempo sám. Na druhou stranu i podnikům to umožňuje určitou výhodu, a to v podobě snižování mzdových nákladů zahrnující příplatky za přesčas, nalákání možných potenciálních uchazečů o zaměstnání na vstřícné pracovní podmínky aj. Tabulka 1 zachycuje některé možnosti alternativních pracovních úvazků, jejich klady a zápory. Pozitiva a negativa jsou z pohledu zaměstnavatele.

Tabulka 1 Pozitiva a negativa alternativních pracovních úvazků z pohledu zaměstnavatele

Druh	Popis	Pozitiva	Negativa
Zkrácený úvazek (též částečný)	Zaměstnanec má úvazek na menší počet pracovních hodin než je standardní pracovní úvazek.	Uplatnění flexibilní pracovní doby, redukce příplatků za přesčas, možnost podvečerních směn, lepší soustředění a produktivita zaměstnance.	Menší mobilita, menší oddanost k podniku, možnost větší fluktuace.

Smlouva s nulovým počtem pracovních hodin	Není stanoven počet hodin, které mají být odpracovány za týden. Tyto smlouvy se najdou běžně v pohostinství, restauracích a v maloobchodu.	Záloha pracovní síly, mzda se platí za odpracované hodiny.	Zaměstnanec nemá zaručen výdělek.
Pružná pracovní doba	Začátek a konec je flexibilní, mezi tím je stanovena povinná doba přítomnosti. Vhodné spíše pro jednotlivce.	Nízké náklady na zavedení, vyšší produktivita u monotónní práce (zvýšení pozornosti), využití budov, redukce příplatků za přesčas u stálých zaměstnanců.	Nepřítomnost zaměstnance v potřebných situacích, pro samostatně pracující jedince, menší oddanost k podniku.
Stlačený pracovní týden (zhuštěný pracovní týden)	Zaměstnanci nepracují celý pracovní týden, ale mají ho zhuštěný do méně dní. Pracovní doba nesmí přesáhnout 12 hodin během 24 hodin.	Nižší režijní náklady.	Důraz na aktivitu zaměstnance.
Práce na dálku/z domova (tzv. - home office), distanční práce	Práce probíhá v jiném než pracovním prostředí. Zaměstnanci jsou propojeni pomocí terminálů. Může pracovat stále, či jen občasně. Vhodné pro profese jako programátoři, návrháři.	Snížení režijních nákladů, umožňuje udržet kvalifikované zaměstnance.	Není vhodné pro každé povolání, nutné ušlechtilé vlastnosti zaměstnance.
Sdílení pracovního místa (tzv. job-sharing)	Dva či více zaměstnanců sdílí jedno pracovní místo. Dělí se dle odpracovaných hodin.	Záloha pracovní síly, vychází vstříc potřebám jedince, snižování absence.	Administrativa s tím spojená, společná odpovědnost, ochota spolupracovat a sdílet informace, zvýšení nákladů na poplatcích státu.
Práce na dobu určitou	Je přesná doba, jak dlouho bude trvat pracovní poměr.	Řeší problém v případě krátkodobé neschopnosti zaměstnance.	Nejistota pro zaměstnance, následná možnost ztracení talentovaného zaměstnance.

Hot - desking	Více lidí sdílí jeden pracovní stůl, který využívají v různých časech.	Podporuje pracovní spolupráci mezi zaměstnanci.	Nemusí vyhovovat některým lidem.
---------------	--	---	----------------------------------

Zdroje: Armstrong, 2007, str. 321 – 323; Armstrong a Taylor, 2015, str. 186 – 187; Kociánová, 2012, str. 107,109; Koubek, 2015, str. 346 – 349

Dohoda o provedení práce a dohoda o provedení činnosti

Mezi další pracovní úvazky, které mohou vzniknout mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem, jsou dohoda o provedení práce a dohoda o pracovní činnosti. Rozdíl mezi těmito dohodami je ten, že dohoda o provedení práce je uzavřena na určitý pracovní výkon či dobu. Nesmí přesáhnout 300 hodin. Za to dohoda o provedení činnosti je způsob, jak naplnit částečný úvazek. Neměla by přesáhnout polovinu pracovní doby (tj. 20 hodin týdně). Také se zaměstnanec účastní na platbě sociálního pojištění, a tedy se mu odpracovaná doba počítá do důchodu. U DPP je povinnost platit sociální a zdravotní až od 10 000Kč výdělku za měsíc (Blahová, 2013).

Outsourcing

Mezi populární způsoby se v dnešní době řadí využívání outsourcingu personální práce. Sice se tento pojem objevuje již před půl stoletím a docházelo k jeho využívání již dříve (zejména u tzv. taktického outsourcingu – například v oblasti mezd a administrativně náročných činností), ale v posledních letech se rozrostl krom tradičních úkonů o nové moduly. Jeden z modulů je spojen s růstem dodavatelů služeb aplikačních programů a tito dodavatelé jsou označováni jako „dodavatelé řízených řešení“. Tento trend se rozvinul díky přístupu k internetu a zahrnuje celou personálně orientovanou síť podniků (Walker a kol., 2003, str. 218 - 219).

Outsourcing se využívá zejména v oblasti dodávání pracovní síly, jejím následným vzděláváním, právním poradenstvím, zpracováním mezd či správou informačních systémů. Cílem je snížit náklady na zaměstnance, získat specializované zaměstnance, vnést nové myšlenky do pracovního procesu. Dalšími důvody mohou být možnosti orientovat se na hlavní činnosti (podnik nakupuje činnosti, které považuje jako vedlejší a rutinní), snižování rizika (snižování rizika neúspěchu) a přístup ke znalostem. Je nutné najít vhodný, kvalitní podnik poskytující tyto služby a také ponechat si rozhodování o výběru zaměstnanců a dbát na to, že konečné rozhodnutí musí mít manažer zadávajícího podniku (Koubek, 2015, str. 34; Šikýř, 2014, str. 28 – 29).

Interim management

Do podniku kromě využívání outsourcingových služeb proniká tzv. interim management. Manažeři působí v podniku pouze určitou dobu, například na projektu či jako zástup za dočasně chybějícího zaměstnance. Na pracovním trhu vystupují jako samostatné fyzické osoby, nebo jako součást podniku, který je poskytuje jako službu (Kociánová, 2012, str. 109).

Jejich výhoda spočívá v bezprostředním přístupu ke znalostem (které získali přes různé podniky a z různých částí světa) a jelikož to nejsou stálí zaměstnanci, tak mohou být přivedeni až ke konkrétnímu problému. Menším a středním podnikům je umožněno získání znalostí, které by jinak nebyly schopny udržet v podniku. Větším podnikům je schopen zaplnit mezeru formou konzultací a případně obrátit situaci pro svůj prospěch (Evans, 2012, str. 35-38). Jejich další přednosti jsou: rychlé zorientování (zkušenost a kvalita), neobávají se nepříjemných opatření (v podniku totiž nebudují kariéru), rychlý nástup na pozici (Kociánová, 2012, str. 109 cit. dle Černé, 2009).

2.5 TALENT MANAGEMENT

Jak již bylo popsáno v předchozích podkapitolách, udržet si pracovní tým může být pro podnik zásadním faktorem, jak uspět mezi konkurencí. Pracovní tým se skládá z jedinců, které je nutné náležitě do týmu vybírat a je výhodné vybírat ty talentované.

Talentovaný zaměstnanec je takový, který prokazuje nadání či má zvýšené dispozice a schopnosti pro vykonávání dané činnosti, a je tedy jistý předpoklad, že bude při výkonu činnosti efektivnější a pro podnik přínosnější (Armstrong a Taylor, 2015, str. 332).

Talent management se zabývá získáváním, udržením, rozvíjením a motivováním zaměstnanců, kteří budou oddaní a vytrvalí s dostatečnou odbornou úrovní při naplňování očekávání podniku (Šikýř, 2014, str. 75).

Pohled na slovo talent je ale někdy v této problematice vykládáno a následně uplatňováno dvojím způsobem. Jsou totiž rozdílné názory na to, v jakém rozsahu přikládat tomuto označení význam a koho tím označovat. Na jedné straně jsou odborníci, kteří v talentovaném jedinci spatřují klíčový faktor pro podnikání, a týká se pouze lidí mířících do top management. Na druhé straně jsou odborníci, kteří zastávají názor, že každý v podniku má talent. Je však rozdíl, v jakém rozsahu ho má a jak ho umí uplatnit pro danou pozici. A tito odborníci jsou toho názoru, že i méně talentovaným jedincům je nutné věnovat pozornost a

rozvít jejich potenciál, jelikož je možné, že v budoucnu to bude právě jejich talent, který bude rozhodovat o blahu podnikání (Koubek, 2015, str. 29).

Pojem talent management se objevuje v podnicích po roce 2000 a je odvozován z pojmu válka o talenty. Tento slovní obrat se objevil na konci devadesátých let a měl za úkol udržet si potřebné zaměstnance. Talent management je přístup, který vede k získání, udržení, stimulaci, zaangažovanosti a rozvoji talentů. Celý přístup je sladěn tak, aby tvořil sdruženější celek a napomáhal k získání a udržení talentovaných lidí. Jeho cílem je také to, aby podnik měl dostatečný přísun talentů a uvědomoval si jejich důležitost pro dosahování plánů podniku (Armstrong, 2007, str. 327).

Pro udržení konkurenceschopnosti se problematika získávání talentovaných zaměstnanců přesunula až na oblastní a globální úroveň, přičemž talentovaní zaměstnanci mohou být umístěni v různých globálních sítích (Vaiman, Scullion, Collings, 2012, str. 929, cit. z Sparrow et al. , 2004; Farndale et al., 2010).

Úspěšnost talent managementu bude dána jeho výsledkem, a to je dáno částečně v tomto případě obsazením pozic talentovanými zaměstnanci. Možnosti, jak získat talentovaného zaměstnance jsou externí a interní. Je nutné zohlednit, jaké požadavky na zaměstnance máme. V případě vybrání talentovaného zaměstnance z interních zdrojů se využívá hodnocení nadřazených zaměstnanců, posouzení potenciálu zaměstnance či výsledky hodnocení zaměstnanců. V případě získání z externích zdrojů je nutná aktivita, kvalita personálního marketingu a zkušenosti při výběru v této problematice (Kociánová, 2012, str. 111).

Po získání potřebných talentů by měla přijít snaha o rozvoj jejich silných stránek. Pro talenty by měl být vytvořen speciální program, který by posílil jejich motivaci. Důležitým prvkem je také jejich udržení a stabilizace, jelikož jejich odchod může mít na podnik zásadní vliv (Horváthová, 2011, str. 177 – 184). Mezi faktory, které ovlivňují udržení nejen talentů a jejich angažovanost v pracovním prostředí, patří skvěle vytvořené pracoviště, pověst zaměstnavatele a hlavně konkurenceschopné peněžní a nepeněžní benefity (Armstrong, 2007, str. 329 – 331). Pro stabilizaci talentů v podniku jsou využívány dohody mezi těmito dvěma subjekty. Zpravidla je v dohodě zformulováno setrvání talentu v podniku po určitou dobu a na druhé straně mu je přislíbený rozvoj a uplatnění (Kociánová, 2012, str. 111). Podstatným prvkem je také to, že při snaze o stabilizaci je nutné pochopit faktory, které zaměstnance ovlivňují v setrvání v zaměstnání (Armstrong, 2007, str. 333).

Při uplatňování talent managementu je třeba brát v úvahu jak finanční možnosti, tak i ostatní požadavky, které by podnik měl být ochoten vyčlenit na implementaci a následné udržení této metody. Tato problematika je označovaná jako tzv. Business case. Faktory zohledňující uplatnění talent managementu jsou: zranitelnost v případě neobsazení potřebné pozice či vzácnost potřebného talentu. Důvody proč uplatnit talent management je vysoká cena fluktuace, alternativní náklady (vysoký pracovní výkon jednotlivce), volba zaměstnanců (Horváthová, 2011, str. 45 – 46).

Při zavedení talent managementu je třeba, jako u každého projektu, hodnotit jeho úspěšnost. K tomuto je využíván audit talent managementu a hodnocení úspěšnosti – tzv. systém LAMP. Úkolem auditu je odhalit slabá a silná místa uplatnění metody. Následně by pak nedostatečné části projektu měly být napraveny. Audit může být prováděn jednotlivcem či skupinou. V případě skupin má každý jednotlivec přidělený segment, který audituje. Auditovat by se mělo alespoň jednou ročně, lépe však častěji. Systém LAMP, neboli hodnocení úspěšnosti, je součástí průběžného hodnocení a je prováděn společně s auditem (Horváthová, 2011, str. 142 – 149).

Správně nastavený talent management může podniku přinést řadu výhod. Klesají náklady na fluktuaci zaměstnanců, přičemž již zaměstnaní talentovaní zaměstnanci jsou umístěni na jim pasujících pozicích a jejich potenciál je lépe využíván. Podnik má také přehled o talentovaných zaměstnancích, přičemž talentovaní zaměstnanci jsou výkonnější při naplňování podnikové strategie a jejich cílů. Mezi problémy, které jsou s talent managementem spojovány, patří nesoulad s podnikovou strategií, přílišné zaměření na jeden segment v podniku, nedostatečná motivace talentů aj. ((Horváthová, 2011, str. 27, 136, 137).

2.6 AGE MANAGEMENT

Age management je řízení zohledňující věk zaměstnance, snaží se vyjít vstříc životním fázím člověka a měnícím se faktorům v jeho životě (zdraví, postoje, motivace). Ústředním prvkem age managementu je člověk a změna, kterou v průběhu života prochází (Štorová, 2015). Mužáková (2014, str. 59) přistupuje k věku jako k prvku diversity a vyvozuje ze statistik a analýz, že struktura věkových skupin se bude do budoucna měnit a to směrem k vyššímu věku obyvatelstva. Manažeři se budou muset na vyšší věkové kategorie zaměřit, pokud budou chtít udržet produktivitu práce. Mezi další zaměření age managementu uvádí Kociánová (2012, str. 111-112) věkovou diskriminaci, politiku důchodů a odchodu ze zaměstnávání či sociální odpovědnost podniků. Také spatřuje úzkou souvislost age

managementu ke strategii podniku v oblastech věkové diversity, alternativních pracovních úvazcích, work–life balance či talent managementu. Například právě v talent managementu jde o uplatnění v podobě mezigeneračního vychovávání nástupce a jeho následného koučování.

Roviny age managementu

Ke strategii age managementu lze přistupovat v několika rovinách, ve kterých se problematika realizuje. Je to rovina společnosti, podniku, kolektivu a jednotlivce.

- **Společnost, národní úroveň** – iniciativy vytvářeny vládou v tématech aktivního stárnutí, snažící se o snižování vydávání peněz na důchody či sociální a zdravotní péči, zlepšení zdraví aj. (Kociánová, 2012, str. 112).
- **Podnik, podniková úroveň** – je snaha udržet a dále rozvíjet lidský potenciál. Přizpůsobovat zaměstnance tak, aby byl nadále přínosem pro podnik a zároveň vytvářet co nejvhodnější podmínky pro jeho práci (Cimbálníková et al, 2012, str. 35).
- **Kolektiv** – taktika tvořena kolektivním dialogem a založena na partnerství mezi obory a zaměstnavateli (Kociánová, 2012, str. 112).
- **Jednotlivec, individuální úroveň** – týká se přímo určitého jedince zaměřujícího se na pracovní schopnosti, sociální vztahy a kvalitu jeho života v podniku, zdraví. Také by mělo být zájmem zaměstnance získávat a udržovat dovednosti vhodné pro zaměstnávání (být schopen se přizpůsobit aktuálním trendům v oboru). Také by se měl naučit vnímat svůj věk jako konkurenční výhodu (tj. využít zkušenosti, neplýtvat energií ve zbytečných krocích) (Kociánová, 2012, str. 112; Cimbálníková et al, 2012, str. 35).

Mezi možné metody uplatnění age managementu v praxi patří péče o zdraví, přizpůsobení práce, rozvoj mezigenerační spolupráce, restrukturalizace pracovního místa, snaha o udržení pracovní pohody aj. (Cimbálníková et al, 2012, str. 33).

2.7 DISKRIMINACE A ROVNÉ ZACHÁZENÍ

Problematika diskriminace a rovného zacházení je v dnešní době upravena zákony, mezinárodními smlouvami a je také obsažena v Listině základních práv a svobod (ústavní zákon č. 2/1993 Sb.). V roce 2009 byl přijat antidiskriminační zákon (zákon č. 198/2009 Sb.,

§ 1), který má blíže specifikovat právo na rovné zacházení a zákaz diskriminace (Kociánová, 2012, str. 117).

- **Rovné zacházení** – jedná se o opatření, která mají zajišťovat ochranu před diskriminací a která je možné s přihlédnutím na dobré mravy požadovat vzhledem k podmínkám v daném prostředí a osobním poměrům toho, kdo zajišťuje rovné zacházení. Rovným zacházením se také rozumí zprostředkování rovných příležitostí pro všechny a nebyť diskriminován z důvodů stanovených zákonem (Jakubka, 2009).
- **Diskriminace** – jedná se o odlišné zacházení s osobami v totožných situacích bez adekvátního důvodu. Diskriminace musí existovat jako stav, který je popsán v antidiskriminačním zákoně. Jedná se o zásah do lidské důstojnosti. Je dělena na diskriminaci přímou a nepřímou. Přímá je takový případ, kdy je s jednou osobou zacházeno hůře, než s druhou v totožných situacích a to z důvodů, které jsou popsány v zákoně. Například zaměstnavatel nepovýší ženu z důvodu, že je to žena. Diskriminace nepřímá je taková, kdy je s osobou zacházeno hůře z důvodu zdánlivě neutrálního kritéria. Jedná se například o zákaz psů v restauraci, čímž je zakázáno vstupu i vodícím psům, a tedy i osobám se zdravotním postižením, které daného psa potřebují. Mezi diskriminaci je zařazeno i obtěžování, pronásledování, pokyny a navádění k diskriminaci. Příklady diskriminace mohou vznikat z důvodů: věku, pohlaví, sexuální orientace, náboženství, etnické příslušnosti aj. (Armstrong a Taylor 2015, str. 605; Co je diskriminace?, [b.r.]).

Při zaměstnávání lidí právní regulace hraje značnou roli jak ve vyspělých zemích, tak i značně působí na praxi řízení lidských zdrojů v rozvíjejících se zemích. Právní úpravy mají za úkol zajišťovat zaměstnancům ochranu před nespravedlností a nerovností. Mají zabezpečovat náležitou pracovní odměnu, rozumnou pracovní dobu či bezpečné pracovní prostředí (Armstrong a Taylor, 2015, str. 602, 612, 613). Přičemž podporu by zaměstnanci měli mít především v zaměstnavateli, který by neměl diskriminační chování tolerovat a proti němu vždy vystoupit, vyšetřit a následně potrestat. Takovéto jednání mu zároveň podpoří image sociálně odpovědného zaměstnavatele (Těřevová a kolektiv, 2017, str. 65).

2.8 DIVERSITY MANAGEMENT

Tento pojem se začal objevovat v souvislosti s problematikou na pracovním trhu, která se objevila v osmdesátých letech dvacátého století ve Spojených státech amerických.

V evropských zemích se začal významněji dostávat do popředí až v letech devadesátých a to jako reakce na demografickou situaci a globalizaci (Kociánová, 2012, str. 119). Na rozdíl od EU a USA v České republice tato problematika není natolik rozšířena, avšak její rozvoj je jedním z iniciativ Evropské unie. Rok 2007 byl Evropskou komisí pojmenován jako Evropský rok rovných příležitostí pro všechny, kdy byla snaha propagovat přínosy rozmanitosti (Mužáková, 2014, str. 18).

Pojem diversity se může překládat jako různorodost. Různorodost se chápe ve smyslu jakéhokoliv odlišného prvku, který nekopíruje obraz dané společnosti či pracovního týmu (Mužáková, 2014, str. 19). Původní výraz pochází z angličtiny a zahrnuje koncepci, jejímž cílem je vytvořit takové podmínky v podniku, aby mohly být plně rozvinuty dovednosti daného jedince bez ohledu na jeho odlišnost (Velíšková, ©2005-2016).

Slovní spojení diversity management se vykládá tak, že se jedná o širší spojení s výkladem ve smyslu řízení různorodosti. Lze ho vyjádřit jako rovnou příležitost pro všechny, což má za úkol zvládnout pracovní odlišnosti, jedná se například o schopnost domluvit se v cizím jazyce (Mužáková, 2014, str. 19 - 27). Koncepce diversity managementu vystupuje ze samotné rozdílnosti lidské společnosti. Je nutné s ní počítat, protože se jedná o přirozenou záležitost, kterou často nelze změnit. Mezi nezměnitelné prvky patří například věk, pohlaví nebo etnické příslušenství. S rozdílností se počítá i v legislativní oblasti a to přesněji v listině práv a svobod (Eger a kol., 2009, str. 14). Diversity management postihuje problematiku oblasti age managementu, work-life balanc, rovné příležitosti a diskriminace (Kociánová, 2012, str. 119).

Diversity management je brán jako nadstavba k rovné příležitosti. Rovnou příležitostí se totiž často rozumí pouze to, co můžeme najít v zákoně (tj. zabránění znevýhodňování některých skupin). Avšak diversity management zahrnuje jak oblast obsaženou v zákoně, tak navrhuje zároveň i k výhodám uplatňování různorodosti v podniku (Velíšková, ©2005-2016).

Důvod proč uplatňovat diversity management spatřuje Evropská komise v tom, že může pomoci vytvářet spojení mezi vnitřními a vnějšími aspekty práce v podniku. Výhody spatřuje ve snížení nákladů spojených s fluktuací a absentismem, rozvíjení kreativity a inovativnosti, rozšíření znalostí jiných kultur aj. Uplatňování diversity managementu je bráno jako konkurenční výhoda (Mužáková, 2014, str. 27-28). Praktikování diversity otevírá možnosti, jak vyřešit nepřízeň demografické situace a následného kolapsu ekonomiky, ke kterému by nízká porodnost a následné zvyšování průměrného věku populace vedlo.

Umožňuje totiž odbourávat předsudky, které by mohly být překážkou při zaměstnávání, a vede ke zvyšování tolerance ve společnosti (Velíšková, ©2005-2016).

2.9 PERSONÁLNÍ CONTROLLING

Pod slovem controlling se představí kontrola, ale zahrnuje i pojmy jako ovládat, řídit, regulovat a dohlížet na činnosti v podniku. Zprvu měl funkci především registrační, což zahrnovalo sběr dat. Později se k této úloze přidala funkce navigační, což byla oblast, která podsouvá controllingu aktivní roli, která se zaměřuje na kontrolu hospodárnosti a vylepšování návrhu. Nejvyšším orientovaným stupněm je controlling orientovaný na řízení. Tato oblast zahrnuje vytvoření vlastního systému řízení, který využívá informací z plánování, kontroly a regulace veškerých aktivit v podniku. Zahrnuje to funkce inovační a koordinační (Mikovcová, 2007, str. 7,11).

Personální controlling má za úkol hodnotit vztah mezi personálním řízením a dosahováním cílů podniku speciálně ke zviditelnění pozitivního přínosu zaměstnanců a personálního řízení v celkovém vývoji podniku (Kociánová, 2012, str. 123). Personální controlling je proces řídicí, který se zaměřuje na stanovování standardů. Standardy sleduje a vyhodnocuje. V případě potřeby upozorňuje na odchylky v této oblasti. Nejedná se o jednorázový proces ani ukazatel. Ukazatele z toho získané je nutné kontrolovat a interpretovat průběžně, protože takto lze nejlépe zjistit odchylky a proces vylepšit (Horváthová, Bláha, Čopíková, 2016, str. 324).

Dle Havlíčka (2012, str. 13) je controlling zaměřen především na budoucnost. Minulostí se zabývá pouze tehdy, pokud je to nutné pro budoucí řízení.

Strategický, taktický a operativní personální controlling a jejich použití

Personální controlling je nástroj, který má napomáhat k určení míry přínosu personální práce k naplňování cílů podniku. Existují tři úrovně dle povahy a to jsou strategický, taktický a operativní personální controlling (Horváthová, Bláha, Čopíková, 2016, str. 326 - 327).

- **Strategický personální controlling** – jeho uplatnění spočívá především v optimalizaci podnikové architektury podniku (zahrnuje její navržení, vytvoření a zároveň i její sledování, a to i v průběhu změn, které v podniku nastanou). Také by měl být schopen vytvářet zpětné vazby v případě výběru klíčových pozic a následné vytvoření nestranné oponentury při obsazování klíčových pozic (Havlíček, 2012, str. 191 – 193).

- **Taktický personální controlling** – ucelený a provázaný systém ukazatelů, které slouží k vyhodnocení efektivity jednotlivých procesů a personálního oddělení jako celku, aniž by to bylo navázáno na personální strategii (Horváthová, Bláha, Čopíková, 2016, str. 327).
- **Operativní personální controlling** – vyhodnocuje krátkodobou faktickou výkonnost podniku jako celku s ohledem na počet zaměstnanců. Zohledňuje jejich efektivitu a následně vyhodnocuje výkonnost jednotlivých zaměstnanců. S čímž se váže stanovování výše personálních nákladů a následné srovnávání s realitou. Také má za úkol řídit výkonnost zaměstnanců - stanovovat jejich osobní plán, monitorování a návrhy pro zefektivnění a zvýšení hospodárnosti zaměstnanců. Dále hodnotí postoje a způsoby chování zaměstnanců, přičemž absenci a fluktuaci lze použít jako ukazatel ztotožnění zaměstnanců s podnikem (Havlíček, 2012, str. 195 -196; Kociánová, 2012, str. 123).

Důvody použití personálního controllingu jsou vyhodnocovací. Zatímco management má za úkol budovat týmy, tak controlling má za úkol tyto týmy vyhodnocovat, monitorovat jejich výkonnost a hodnotu, kterou podniku přinesou a navrhnout případná zlepšení při řízení podniku (Havlíček, 2012, str. 191,192).

Personální benchmarking

Benchmarkingovou funkcí je srovnání podniku s jiným podnikem. Má za úkol vytvořit hrubý nástin o okolních podnicích a zároveň provést vnitřní rozbor, který by nám měl dávat informace o přednostech, nedostatcích a zdrojích podniku (Dvořáková a kol., 2007, str. 391).

Personální benchmarking mapuje situaci v personální oblasti. Je určen především personalistům a vedoucím zaměstnancům. Podniku poskytuje informace o stavu podniku, kde by měl udělat změnu pro zvýšení konkurenceschopnosti (Dvořáková a kol., 2007, str. 391).

2.10 MODERNÍ METODY U ZAMĚSTNANCŮ

Mít tu nejlepší a nejkvalifikovanější pracovní sílu by mělo být jednou z priorit podniku. Důvody jsou zcela patrné – dochází k snižování chybnosti zaměstnance, k navyšování produktivity podniku, ke zvyšování inovací atd. Obsazování pracovních pozic je tedy nutné věnovat náležitou pečlivost a péči.

Získávání a výběr zaměstnanců patří mezi základní proces při formování personálu podniku. Má několik fází – definice pracovního místa, zmapování trhu práce, volba způsobu zaujetí potenciálního zaměstnance, metoda zvolení zaměstnance a jeho následný výběr. Velký vliv v dnešní době na získávání zaměstnanců mají sociální sítě (Žufan, 2012, str. 52).

Jedním z kroků je samotné přilákání zájemců, ať z vnitřního či vnějšího segmentu trhu. Je výhodou mít již vhodně vypracovaný popis a požadavky na pracovní místo, aby docházelo k zaujetí co nejvhodnějších kandidátů. Mezi způsoby oslovení a získání potenciálních zaměstnanců patří tištěná média (inzeráty v médiích), doporučení současných zaměstnanců či různé databáze (data o minulých přijímacích řízeních, zaslané životopisy samotnými uchazeči aj.). Avšak hlavním trendem dnešní doby při hledání zaměstnanců je hledání prostřednictvím internetu. Mnoho podniků má na svých internetových stránkách informace o volných pracovních pozicích. Je však nutné, aby byl podnik aktivně vyhledáván uchazeči, proto často podniky preferují inzerci na specializovaných portálech. Pro Českou republiku to jsou například jobs.cz, prace.cz, anebo mohou být součástí větších webových portálů (Seznam.cz, Centrum.cz aj.) (Žufan, 2012, str. 53 – 58). Další možností získání zaměstnanců je zprostředkování pomocí agentur, kdy agentura předem ověří žadatele, což usnadňuje práci personalistovi. Využití externích služeb se označuje outsourcing. Využití agentur představuje finanční výdaj, jelikož si agentury mohou účtovat určitou procentuální částku z platu doporučeného zaměstnance. Je tedy nutné zvážit, zda by nebylo výhodnější využít inzertních služeb. Při využívání agentur je třeba sdělit jim co nejpřesnější požadavky, aby nedocházelo k doporučování nevhodných kandidátů (Armstrong, 2007, str. 355).

Získávání zaměstnanců pomocí počítačových sítí se označuje jako E-recruitment. Tento proces zahrnuje přilákání, třídění, klasifikování uchazečů, na něž navazuje následné rozhodnutí o jejich přijetí či odmítnutí. Jeho výhodou spočívá v tom, že podnik může poskytnout více potřebných informací. Dané informace může nadále aktualizovat dle potřeby. Umožňuje zahrnout do online výběru sebehodnocení, elektronické třídění a testování osobnosti uchazeče. Elektronické testy nabízejí snadnější standardizování a vyhodnocování. Nevýhodou e-recruitmentu je, že se mohou hlásit nevhodní uchazeči, které je nutné autoselekcí eliminovat (Armstrong, 2007, str. 353-354).

Po získání dostatečného množství žádostí následuje jejich selekce a následný výběr zaměstnance. Může k tomu docházet například biontovým dotazníkem, který se používá hlavně při velkém množství žádostí. Poté přichází samotný výběr konkrétního zaměstnance. Mezi způsoby výběru zaměstnanců patří rozhovory (individuální, rozhovorové panely,

výběrové komise), testy pracovní způsobilosti (psychologické, inteligence, schopností), assessment centra a grafologie. Assessmentové centrum posuzuje, do jaké míry uchazeč vyhovuje kultuře podniku. Jedná se vlastně o sehrání klíčových situací pro podnik a jejich sledování potřebnými proškolenými vedoucími. Výhodou je, že i samotný uchazeč může vyzkoušet nastalé situace a zda by mu daná práce vyhovovala. Metoda zahrnuje rozhovory i testy (Armstrong, 2007, str. 358- 392).

2.11 TREND SOCIÁLNÍCH SÍTÍ A INTERNETU

Trendem dnešní doby jsou sociální sítě, které jsou často využívány personálními útvary, zejména při vyhledávání a výběru zaměstnanců. Sociální sítě mohou na uchazeče vrhat jak pozitivní, tak negativní světlo. Mnohdy si uchazeč neuvědomuje, jakým způsobem se prezentuje na sociálních sítích. Získávání těchto informací z internetu je zcela legální způsob. Z pohledu výběru zaměstnance se však nelze omezit pouze na tento způsob výběru. Na druhou stranu nemůže být překvapením, že může být uchazeč odmítnut, pokud by hrozilo poškození dobrého jména podniku. (Žufan, 2012, str. 65-66).

Využívání sociálních sítí se dostává i do pracovní sféry. Podniky k tomuto stavu jsou buď nakloněny, jelikož je tu možnost rychlejší a účinnější komunikace, nebo ho odmítají. Důvodem k odmítnutí je obava ze snížení produktivity zaměstnanců. Jejich výhodou je rychlost navazování kontaktů v krátkodobém časovém horizontu. Lze tam také zjistit spousta informací o daném člověku. Členění sociálních sítí je hned několik. Sociální sítě lze členit dle účelu zřízení, na základě jejich funkce či dle toho, zda se jedná o sítě všeobecné nebo oborové (Horváthová, Bláha, Čopíková, 2016, str. 296 - 300).

Mezi nejpopulárnější sociální sítě, které personalisté využívají, patří Facebook, Twitter a LinkedIn. Jejich popularita je převážně dána tím, že patří k nejvyužívanějším sítím, tudíž se zde najde nejvíce informací (Halbrštát, 2014). Facebook patří k největší a nejúspěšnější sociální síti na světě (Horváthová, Bláha, Čopíková, 2016, str. 307). Krom již známých osobních účtů byla spuštěna platforma pro podniky s názvem Workplace. Její účel spočívá v tom, že má sloužit ke komunikaci a sdílení pracovních záležitostí. Nedochozí k propojení s osobním účtem, neobsahuje reklamy a cena platformy je oproti konkurentům nižší (Tomanová, 2016).

Sociální síť, která je přímo určená k vyhledávání kontaktů mezi zaměstnanci je LinkedIn. Prostřednictvím vytvořeného účtu je možné navázat kontakt jak se současnými kolegy, tak i kontakt pro pracovní příležitosti a možnosti ke sdílení informací.

Založení účtu je zdarma a momentálně má portál přes 433 milionu členů (LinkedIn, ©2016). Žufan (2012, str. 66) uvádí jako výhodu to, že je možné oslovovat kandidáty prostřednictvím tohoto portálu, aniž by byla použita inzerce. Jako negativum spatřuje to, že účet umožňuje nastavit zájem o oslovení s nabídkou o pracovní pozici, čímž se může vystavit nelibosti současnému zaměstnavateli.

2.12 MODERNÍ VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

Podstatným prvkem a zároveň úkolem podniku je udržet již zaměstnané zaměstnance tak, aby dokázali držet krok s nejnovějšími trendy a postupy. To slouží k tomu, aby nadále mohli vytvářet potřebné hodnoty pro podnik a byla dodržována potřebná bezpečnost na pracovišti. Obecně je tento proces označován jako vzdělávání zaměstnanců. Dalším důvodem proč vzdělávat zaměstnance je ten, aby měli aktuální informace o svém oboru a byli připraveni na případnou změnu. Vzdělávání jim umožňuje nové zaujetí ve standardních pracovních úkonech, rozšíření znalostí v jejich specializaci či možnost seberealizace, která je velmi podstatná v osobním rozvoji zaměstnance.

V praxi rozlišujeme dvě základní formy vzdělávání a to jsou on the job (dochází přímo ke vzdělávání na pracovišti – coaching, mentoring) a off the job (vzdělávání mimo pracoviště povětšinou ve více lidech - workshopy, brainstorming či developmnet centra) (Koubek, 2015, str. 265 – 267).

Manager Shadowing

Jako jeden z nových moderních trendů vzdělávání na pracovišti pro rozvoj potřebné způsobilosti pro vykonávání manažerské pozice je uváděno stínování manažerů, v angličtině označováno jako Manager Shadowing. Jedná se o způsob, jak může méně zkušený student, případně uchazeč, získat zkušenosti z reálných situací. Princip spočívá v tom, že student (uchazeč) je při všech pracovních aktivitách u přiděleného manažera. Chová se jako jeho stín. Student má možnost nahlédnout do pracovní náplně manažera a osvojit si některé jeho reakce či pohnutky, které ho vedly k danému rozhodnutí. Výhoda je také v tom, že student má možnost se přímo zapojit do pracovního procesu a porovnat své teoretické znalosti s realitou. Často může docházet i k navázání osobnějších vztahů, které mohou být ku prospěchu oběma stranám. Manažer je pak sdílnější, i co se týče emoční stránky při plnění pracovních úkonů a otevřenější v odpovídání na dotazy. I pro samotného manažera z toho plynou výhody v podobě zdokonalování pracovních povinností a pohledu třetí strany na danou situaci. Určitá nevýhoda tohoto procesu je spatřována v tom, že je problém najít vhodného manažera, který

by chtěl být sledován a cítil se na vykonávání funkce pedagogického vzoru, často jsou manažeři pracovně přetíženi a nemají prostor na to, aby se věnovali uchazeči. Problém může nastat také v tom, že podnik nechce uchazeči odhalovat další interní materiál. Jedním z problémů může být neochota uchazeče se nechat vzdělávat, což je ale problém u většiny vzdělávacích způsobů, že je podmínkou, aby daný uchazeč sám chtěl (Bednaříková, 2006, str. 9 - 15). Obdobou stínování manažerů je mentoring a coaching. Rozdíl je však v tom, že v těchto případech se jedná už o dohled nad samotným výkonem v práci, nikoliv o sledování a přiučování se od jiného zaměstnance.

E - learning

Jako příklad vzdělávání mimo pracoviště je uváděn například e-learning. Jedná se o vzdělávání na pracovišti prostřednictvím využití sítě či přenosných medií (DVD, CD). Umožňuje vzdělání různě rozptýleným zaměstnancům. Jako základní princip je uváděna pojivost. Jedná se o proces, kdy by měly být počítače spojeny do sítě, mělo by docházet ke sdílení informací a propojení osob s jinými osobami. Tyto věci zajišťuje tzv. krajina nebo architektura e-learningu. Při jejím vytváření je nutné zohlednit účel, k jakému vzdělávání má sloužit. E-learning může probíhat jak v individuální, tak i v kolektivní formě. Plus e-learningu je v tom, že osoba, která se vzdělává, má kontrolu nad probíhajícím vzděláním. Na druhou stranu i zadavatel ví, jak daná osoba je ve svém vzdělání aktivní a jak ji to jde. Důležitým prvkem při využívání této formy vzdělávání je podpora od tutorů, konzultantů či e-moderátorů. Jejich podpora může značně zvýšit efektivnost vzdělávání (Armstrong, 2007, str. 481 – 482).

Výhodou je možnost přizpůsobit tempo individuálním potřebám zaměstnance. Jedná se o časově efektivní vzdělávání v tom smyslu, že zaměstnanec se může vzdělávat v okamžiku, kdy má méně práce a časově mu to z hlediska pracovního rozvržení dne vyhovuje. Popřípadě lze přenést vzdělání i mimo pracoviště. Nevýhoda může být vysoká cena projektu (Koubek, 2015, str. 273).

Při zvolení této metody je také nutné brát na zřetel dovednosti zaměstnanců, zda by dokázali využít potenciál, který tato metoda nabízí. Je nutné zohlednit, zda daný zaměstnanec dokáže s programem manipulovat. Na zvážení je také vhodnost, a jaký bude pro něj mít školení přínos. Při využití této metody by samozřejmě mělo docházet i ke zpětné kontrole, aby se zjistilo, zda bylo dosaženo tížného výsledku a daná problematika byla nastudována.

Kontrola může nastat například formou testu na závěr probírané problematiky, popřípadě přezkoušením pověřenou osobou.