

# ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ V RÁMCI PROCESNÍHO ŘÍZENÍ V MALÝCH A STŘEDNÍCH PODNICÍCH

Marie Duspivová – Růžena Krninská – Pavlína Dalíková

---

## Abstrakt

Sektor malého a středního podnikání je považován za páteř ekonomiky a hybnou sílu inovací, zaměstnanosti a sociální integrace. Rozvoj sektoru malého a středního podnikání má v České republice podstatný dopad na ekonomický a sociální vývoj země a jejích jednotlivých regionů. Tento článek se zabývá řízením lidských zdrojů v malých a středních podnicích, neboť v poslední době je více než zřejmé, že prosperita organizací závisí na lidských zdrojích a že jejich řízení ovlivňuje nejen to, zda organizace uspěje, ale zda bude schopna v turbulentních podmínkách dnešního světa přežít. Cílem příspěvku je analyticky popsat sledování procesu řízení lidských zdrojů ve zvolených kategoriích podniků podle podnikatelské činnosti a počtu zaměstnanců a to i prostřednictvím statistické analýzy kauzálních efektů. Dále analyticky popsat hodnocení procesu řízení lidských zdrojů a sledované ukazatele tohoto procesu, které jsou zjišťovány malými a středními podniky. K naplnění cíle byla využita vybraná primární data získaná v rámci projektu GAJU 068/2010/S „Procesní management a možnosti jeho zavedení v malém a středním podnikání“.

**Klíčová slova:** řízení lidských zdrojů, procesní management, malé a střední podniky

**JEL Code:** M12, L53

---

## Úvod

Malé a střední podniky jsou hnací silou podnikatelské sféry, růstu, inovací i konkurenceschopnosti a jsou také významným zaměstnavatelem v rámci celého světového hospodářství. Podle Kotlárové (2011) podíl malých a středních podniků v oblasti Evropské unie zahrnuje přes 99 % evropských podniků a poskytuje přes 60 % pracovních míst, což pro Českou republiku potvrzuje i zpráva o vývoji malého a středního podnikání, ze které vyplývá, že podíl malých a středních podniků na celkovém počtu aktivních podnikatelských subjektů v České republice byl 99,84 % v roce 2011, což činilo 1 066 787 právnických a fyzických osob. Podíl zaměstnanců malých a středních podniků na celkovém počtu zaměstnanců

podnikatelské sféry v České republice tvořil 60,85 %, tedy zaokrouhleně 1 865 000 zaměstnanců (Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2011).

V dnešní globální ekonomice, která se neustále rozrůstá a vyvíjí, již není prostor pro podniky, které stále setrvávají ve starých a zkosnatělých strukturách a přístupech. Moderní podniky musí aktivně usilovat o svůj rozvoj a otevřít se svému okolí, vyhledávat v něm příležitosti ke změnám a nebát se jich využít ve svůj prospěch (Reinhardt, 1998). Zcela nezbytnou se stává orientace na zákazníky, kterou zajišťuje správně nastavené procesní řízení organizace, jež podle Burltona (2001) se společně s informacemi, technologiemi a lidskými zdroji stává aktivy každé organizace. Díky správně koncipovanému řízení uvnitř organizace, které je ve shodě se strategiemi dokáže podnik udržet krok s dynamickým vývojem trhu (Adler, Mandelbaum, Nguyen, Schwerer, 1995). Zaručenou cestou k dosažení úspěchu je cíleně vyhledávat příležitosti ke změnám a neustále vylepšovat procesy, které budou nositeli vysoké hodnoty pro zákazníka (Rolínek, 2008). Přejít od funkčního managementu k procesnímu se postupně stává i doménou malých a středních podniků, které se dle Trunečka (2004) orientují na tři základní principy: proces, práci a podnik.

Kleibl, Dvořáková, Šubrt (2001) uvádí, že jedním z nejvýznamnějších faktorů ovlivňujících úspěšnost či neúspěšnost podniku v náročném konkurenčním prostředí tržního hospodářství je kvalita fungování lidského faktoru. Již od počátku svého formování bylo personální řízení považováno za důležitou a nedílnou součást procesu řízení, jeho nedostatky negativně ovlivňovaly kvalitu fungování organizace (Welch, 1994).

Podle Ulricha (2009) bude následující desetiletí desetiletím lidských zdrojů. Rostoucí tempo změn vyvolávané technologiemi, globalizací, růstem, a to v zájmu zisku a naplnění požadavků zákazníků staví schopnosti pracovních sil a schopnosti organizací do centra pozornosti (Scarborough, 2003).

Protože člověk se svými schopnostmi je rozhodující hnací silou firmy a na lidské práci a pracovním chování záleží, jak bude firma úspěšná a konkurenceschopná (Schuler, 1992), je personální práce v moderně řízených firmách ústředním zájmem řízení a je jí věnována mimořádná pozornost. Kotey, Slade (2005) uvádí, že by tomu tak mělo být především v malých a středních firmách, jejichž úspěšnost a přežití závisí na dobré personální práci a náležitě schopném, spokojeném a motivovaném pracovním kolektivu mnohem více, než tomu bývá ve velkých organizacích.

## 1 Metodický postup

Cílem příspěvku je analyticky popsat sledování procesu řízení lidských zdrojů ve zvolených kategoriích podniků podle podnikatelské činnosti a počtu zaměstnanců a to i prostřednictvím statistické analýzy kauzálních efektů. Dále analyticky popsat hodnocení procesu řízení lidských zdrojů a sledované ukazatele tohoto procesu, které jsou zjišťovány malými a středními podniky.

Pro tento příspěvek byla využita data získaná v rámci projektu GAJU 068/2010/S „Procesní management a možnosti jeho zavedení v malém a středním podnikání“. Výzkumu se zúčastnilo 190 nahodile vybraných malých a středních podniků Jihočeského kraje. Pomocí strukturovaného dotazníku byly zjišťovány základní charakteristiky podniku a prvky procesního řízení, které byly detailněji zkoumány v rámci procesů a subprocessů. Dotazníkové šetření probíhalo v průběhu září roku 2010 až dubna roku 2011 a bylo doplněno o hloubkové rozhovory s vedoucími pracovníky. V rámci tohoto příspěvku je nadále rozebírán proces řízení lidských zdrojů, který celkem sleduje 94 % sledovaných podniků, včetně jeho hodnocení vedoucími pracovníky a majiteli. Hodnocení bylo realizováno na škále 0 – 100 %, kdy 0 % znamená nezavedení daného procesu či absolutní nespokojenost s daným procesem a 100 % naopak značí absolutní spokojenost se zavedeným procesem.

Zkoumaný vzorek malých a středních podniků byl pro účely tohoto článku rozdělen na základě podnikatelské činnosti a počtu zaměstnanců. Pro rozdělení podle podnikatelské činnosti bylo využito dle klasifikace ekonomických činností CZ-NACE, avšak ve zjednodušené podobě. V rámci sekundárního sektoru ekonomiky se jedná o podnikatelské činnosti obchod (13 % zkoumaných podniků), služby (19 % zkoumaných podniků), stavebnictví (26 % zkoumaných podniků) a výroba (41 % zkoumaných podniků). Pro kategorizaci podle počtu zaměstnanců byly pro potřeby tohoto příspěvku podniky rozděleny následovně: mikropodniky: 1 – 9 zaměstnanců (11 % zkoumaných podniků), malé podniky byly rozděleny do dvou skupin: 10 – 24 zaměstnanců (36 % zkoumaných podniků), 25 – 49 zaměstnanců (20 % zkoumaných podniků), střední podniky byly také rozděleny do dvou skupin: 50 – 149 zaměstnanců (24 %) a 150 – 249 zaměstnanců (9 % zkoumaných podniků).

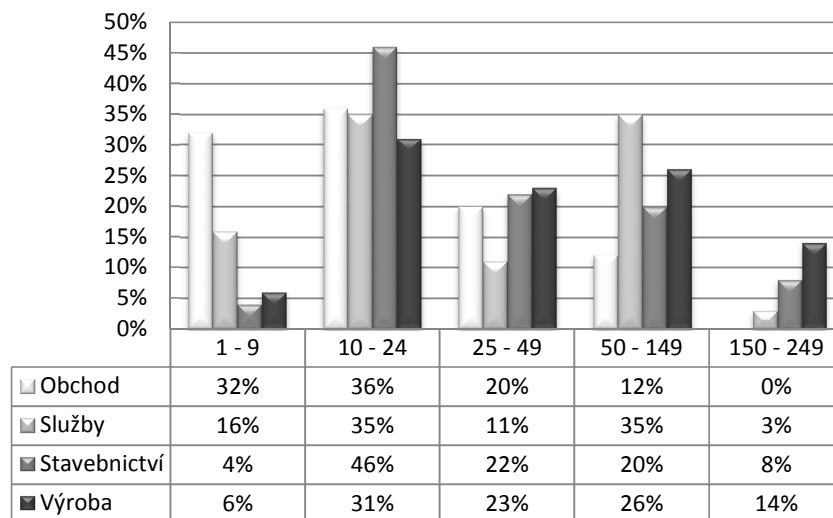
Zkoumaná data byla statisticky zpracována a analyzována v programech MS Excel 2010 a Statistica 10. Analyzovány byly relativní a absolutní četnosti doplněné o grafické analýzy. Použitá data nesplňují parametry pro využití pravděpodobnostních statistických metod, a proto byla pro analýzu kauzálního efektu mezi sledováním procesu řízení lidských zdrojů a zvolenými kategoriemi využita neparametrická (nepřavděpodobnostní) metoda

Kruskal-Wallisův test (testové kritérium  $H$ (stupně volnosti  $df$ , počet pozorování  $N$ )). Data byla analyzována na hladině významnosti  $\alpha = 0,05$ , tedy výsledky jsou prezentovány s 95 % pravděpodobností. Nulová hypotéza ( $H_0: \tilde{x} = \tilde{y}$ ) tvrdí, že mezi sledováním procesu řízení lidských zdrojů a podnikatelskou činností (nebo počtu zaměstnanců) není žádný vztah, zatímco alternativní hypotéza ( $H_A: \tilde{x} \neq \tilde{y}$ ) vyjadřuje, že mezi vzorky existuje rozdíl, tedy je tam jistý vztah. Platnost hypotéz byla vyvozena na základě hodnoty  $p$ -value. V případě zamítnutí nulové hypotézy ve prospěch alternativní byl k analýze zjištěného vztahu využit korelační koeficient  $r$  ( $-1 < r < 1$ ).

## 2 Výsledky a diskuse

Definice malého a středního podniku vychází z Nařízení komise č. 800/2008. Mezi základní kritérium pro posouzení velikosti podniku, kterým se nadále bude příspěvek zabývat, patří, mimo jiné, počet zaměstnanců. Mikropodniky zaměstnávají méně než 10 osob, malé podniky méně než 50 osob a střední podniky zaměstnávají méně než 250 osob (Evropská komise, 2006).

**Obr. 1: Rozdělení podniků podle podnikatelských činností a počtu zaměstnanců**



Zdroj: vlastní zpracování

Z obr. 1 vyplývá, že podniky zabývající se obchodem jsou nejčastěji zastoupeny kategorií podniků s 10 – 24 zaměstnanci (36 %) a s 1 – 9 zaměstnanci (32 %). Služby poskytují nejčastěji podniky s 10 – 24 zaměstnanci a 50 – 149 zaměstnanci (v obou případech 35 %). Zkoumané stavební podniky nejčastěji zaměstnává 10 – 24 zaměstnanců (46 %) a 25 –

49 zaměstnanců (22 %). Výrobní podniky se zařazují nejčastěji do kategorie podniků s 10 – 24 zaměstnanci (31 %) a s 50 – 149 zaměstnanci (26 %).

## 2.1 Sledování procesu řízení lidských zdrojů podle jednotlivých kategorií podniků

Z tab. 1 vyplývá, že proces řízení lidských zdrojů sledují všechny zvolené kategorie malých a středních podniků. Podle podnikatelské činnosti tento proces sleduje 96 % obchodních podniků, 97 % podniků poskytujících služby, 94 % stavebních a výrobních podniků.

**Tab. 1: Sledování procesu řízení lidských zdrojů podle jednotlivých kategorií podniků**

Podnikatelské činnosti				
Obchod	Služby	Stavebnictví	Výroba	
96 %	97 %	94 %	94 %	
Počet zaměstnanců				
1 - 9	10 - 24	25 - 49	50 - 149	150 - 249
76 %	96 %	97 %	98 %	100 %

Zdroj: vlastní zpracování

Podle počtu zaměstnanců tento proces sleduje 76 % podniků s 1 – 9 zaměstnanci, 96 % podniků s 10 – 24 zaměstnanci, 97 % podniků s 25 – 49 zaměstnanci, 98 % podniků s 50 – 149 zaměstnanci a 100 % zaměstnanců se 150 – 249 zaměstnanci.

Kauzální efekty sledování procesu řízení lidských zdrojů mezi vybranými malými a středními podniky podle podnikatelských činností a podle počtu zaměstnanců byly zkoumány pomocí neparametrické statistické metody Kruskal-Wallisova testu.

Nejprve byl testován vztah sledování procesu řízení lidských zdrojů v rámci podnikatelských činností.

$$H(3, N = 190) = 0,8224200$$

$$p - value = 0,8441 > \alpha = 0,05$$

U výše uvedeného testování je na základě získaných dat s 95% pravděpodobností se nepodařilo zamítnout nulovou hypotézu, tedy mezi zkoumanými proměnnými nebyl zjištěn žádný vztah.

Dále byl testován vztah sledování procesu řízení lidských zdrojů a všech zvolených kategorií podniků podle počtu zaměstnanců.

$$H(4, N = 190) = 16,82051$$

$$p - \text{value} = 0,0021 < \alpha = 0,05$$

Na základě zkoumaných dat se s 95% pravděpodobností podařilo zamítnout nulovou hypotézu ve prospěch alternativní, která tvrdí, že mezi zkoumanými proměnnými existuje jistý vztah. Tento vztah byl dále analyzován pomocí korelačního koeficientu  $r$ .

*Korelace 1 – 9 zaměstnanců a 10 – 24 zaměstnanců  $r = -0,141017$  (14 %)*

*Korelace 1 – 9 zaměstnanců a 25 – 49 zaměstnanců  $r = 0,597062$  (60 %)*

*Korelace 1 – 9 zaměstnanců a 50 – 149 zaměstnanců  $r = 0,482733$  (48 %)*

*Korelace 1 – 9 zaměstnanců a 150 – 249 zaměstnanců  $r = 0,862226$  (86 %)*

*Korelace 10 – 24 zaměstnanců a 25 – 49 zaměstnanců  $r = -0,236047$  (24 %)*

*Korelace 10 – 24 zaměstnanců a 50 – 149 zaměstnanců  $r = -0,291936$  (29 %)*

*Korelace 10 – 24 zaměstnanců a 150 – 249 zaměstnanců  $r = -0,121902$  (12 %)*

*Korelace 25 – 49 zaměstnanců a 50 – 149 zaměstnanců  $r = 0,808040$  (81 %)*

*Korelace 25 – 49 zaměstnanců a 150 – 249 zaměstnanců  $r = 0,516130$  (52 %)*

*Korelace 50 – 149 zaměstnanců a 150 – 249 zaměstnanců  $r = 0,417298$  (42 %)*

Korelační koeficienty ukázaly závislost sledování procesu řízení lidských zdrojů mezi jednotlivými podniky podle počtu zaměstnanců. Překvapivě nejsilnější závislost byla zjištěna u podniků s 1 – 9 a 150 – 249 zaměstnanci (86 %), dále u podniků s 25 – 49 a 50 – 149 zaměstnanci (81 %). U podniků s 1 – 9 a 25 – 49 zaměstnanci se jedná o vztah ve výši 60 % a mezi podniky s 25 – 49 a 150 – 249 se jedná o 52% závislost.

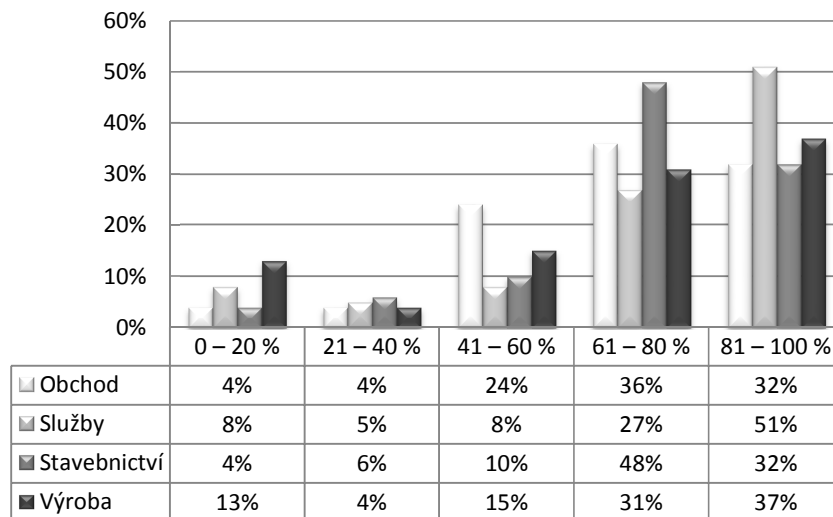
## **2.2 Hodnocení procesu řízení lidských zdrojů**

Je nutné podotknout, že hodnocení procesu se týká spokojenosti se zavedením a fungováním tohoto procesu, nikoli výsledků ukazatelů, kterými se podniky v oblasti řízení lidských zdrojů zabývají.

Jak vyplývá z obr. 2, proces řízení lidských zdrojů nejlépe hodnotí podniky poskytující služby (51 % těchto podniků tento proces hodnotí mezi 81 – 100 %). 27 % podniků podnikatelské činnosti služby poté tento proces hodnotí mezi 61 – 80 %. Obchodní podniky hodnotí proces řízení lidských zdrojů z 36 % mezi 61 – 80 % a z 32 % mezi 81 – 100 %, 24 % těchto podniků hodnotí tento proces průměrně, tedy mezi 41 – 60 %. Podniky, zabývající se stavebnictvím nejčastěji hodnotí proces řízení lidských zdrojů mezi 61 – 80 % (48 %

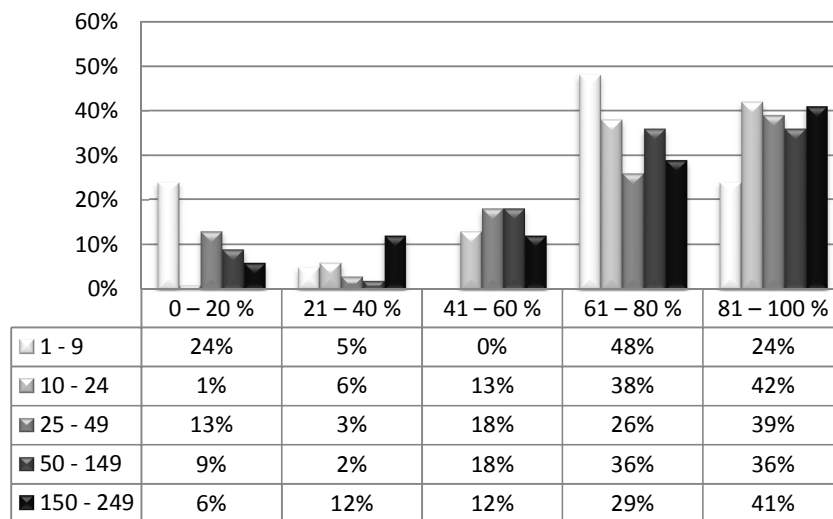
stavebních podniků) a mezi 81 – 100 % se jedná o 32 % těchto podniků. Výrobní podniky hodnotí daný proces z 37 % mezi 81 – 100 % a z 31 % mezi 61 – 80 %.

**Obr. 2: Hodnocení procesu řízení lidských zdrojů podle podnikatelských činností**



Zdroj: vlastní zpracování

**Obr. 3: Hodnocení procesu řízení lidských zdrojů podle počtu zaměstnanců**



Zdroj: vlastní zpracování

Z obr. 3 je patrné, že většina podniků, bez rozdílu velikosti, hodnotí proces řízení lidských zdrojů kladně. Mikro podniky, tedy podniky s 1 – 9 zaměstnanci tento proces hodnotí ze 48 % mezi 61 – 80 % a 24 % těchto podniků hodnotí proces mezi 81 – 100 %. Podniky s 10 – 24 zaměstnanci tento proces hodnotí ze 42 % mezi 81 – 100 %, do hodnocení

61 – 80 % se zařadilo 38 % těchto podniků. Podniky s 25 – 49 zaměstnanci pak nejčastěji proces řízení lidských zdrojů hodnotili mezi 81 – 100 % (39 % těchto podniků). Podniky s 50 – 149 zaměstnanci tento proces hodnotili stejně často mezi 61 – 80 % a 81 – 100 % (36 % těchto podniků). Největší sledované podniky, tedy podniky se 150 – 249 zaměstnanci hodnotili zavedení procesu řízení lidských zdrojů nejčastěji mezi 81 – 100 %.

### 2.3 Sledování ukazatelů podle podnikatelských činností

Z tab. 2 je patrné, že podniky (bez zaměření na podnikatelskou činnost) nejčastěji hodnotí produktivitu práce (62 % těchto podniků), posléze se nejčastěji zaměřují na výběr zaměstnanců (59 %) a využití pracovní doby (53 %), nejméně pak sledují fluktuaci (33 %) a dobu na zpracování (25 %). Obchodní podniky nejčastěji sledují využití pracovní doby (72 %), produktivitu práce (60 %) a spokojenost zaměstnanců (také 60 %). Podniky poskytující služby nejvíce sledují výběr zaměstnanců a kvalifikační rozvoj (68 %). Produktivita práce se objevuje až na třetím místě s 57 %. Ve stavebnictví se nejvíce sleduje opět produktivita práce (66 %) a výběr zaměstnanců (60 %). U výrobních podniků je největší četnost opět u produktivity práce (63 %) a výběru zaměstnanců (58 %).

**Tab. 2: Sledované ukazatele podle podnikatelských činností**

Sledované ukazatele	Četnost celkem	Podnikatelské činnosti			
		Obchod	Služby	Stavebnictví	Výroba
Produktivita práce	62 %	60 %	57 %	66 %	63 %
Výběr zaměstnanců	59 %	52 %	68 %	60 %	58 %
Využití pracovní doby	53 %	72 %	62 %	48 %	46 %
Nemocnost	45 %	52 %	51 %	28 %	50 %
Kvalifikační rozvoj	45 %	44 %	68 %	34 %	41 %
Úrazovost	44 %	52 %	38 %	38 %	49 %
Spokojenost zaměstnanců	44 %	60 %	54 %	26 %	46 %
Fluktuace	33 %	36 %	35 %	16 %	41 %
Doba na zpracování	25 %	16 %	35 %	16 %	28 %

Zdroj: vlastní zpracování

### Závěr

Z výsledků výzkumu vyplynulo, že proces řízení lidských zdrojů má zavedený naprostá většina sledovaných podniků (94 %). Nejlépe tento proces hodnotí podniky poskytující



služby. Mikropodniky tento proces hodnotí z 24 % mezi 0 – 20 %, z čehož vyplývá, že tento proces nemají vůbec zavedený. Vzhledem k počtu zaměstnanců je to logické, protože majitelé malých podniků nevidí potřebu tento proces sledovat.

Sledované podniky, bez ohledu na podnikatelskou činnost, sledují nejčastěji produktivitu práce, výběr zaměstnanců a využití pracovní doby. Je tedy zřejmé, že majitelé využívají nejčastěji tvrdé prvky řízení a požadují od svých zaměstnanců perfektní výsledky. Zatímco ve znalostní společnosti, do které dnešní svět vstupuje, je žádoucí využívat měkké prvky řízení, ze zkoumaných ukazatelů se jedná především o péči o kvalifikační rozvoj a spokojenost zaměstnanců. Právě spokojenost zaměstnanců sledují nejčastěji podniky zabývající se obchodem (60 %) a podniky poskytující služby (54 %). Kvalifikační rozvoj svých zaměstnanců nejčastěji sledují podniky poskytující služby (68 %).

Základní podmínkou úspěšnosti podniku je uvědomění si skutečnosti, že lidé představují největší bohatství podniku a že jejich řízení rozhoduje o tom, zda organizace uspěje či nikoliv. Dále je proto žádoucí, aby se podniky na základě výsledů vhodně aplikovali měkké prvky řízení do své podnikové praxe.

## Literatura

1. Adler, P., Mandelbaum, A., Nguyen, V., Schwerer, E. „From project to process management – an empirically-based framework for analyzing product development time.“ *Management Science*. March 1995. Nov 8 2012 <[http://apps.webofknowledge.com/summary.do?product=WOS&search\\_mode=Refine&qid=3&SID=U246keagO3egjFiBKLM&page=1&action=sort&sortBy=LC.D;PY.D;AU.A;SO.A;VL.D;PG.A&show](http://apps.webofknowledge.com/summary.do?product=WOS&search_mode=Refine&qid=3&SID=U246keagO3egjFiBKLM&page=1&action=sort&sortBy=LC.D;PY.D;AU.A;SO.A;VL.D;PG.A&show)>.
2. Burlton, R. T. *Business Process Management: Profiting from process*. Pennsylvania: Sams. 2001.
3. Evropská komise. „Nová definice malých a středních podniků: Uživatelská příručka a vzor prohlášení.“ *Evropská společenství: Publikace podniky a průmysl*. 2006. Nov 7 2012<[http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/sme\\_definition/sme\\_user\\_guide\\_cs.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/sme_definition/sme_user_guide_cs.pdf)>.
4. Kleibl, J., Dvořáková, Z., Šubrt, B. . *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2001.
5. Kotey, B., Slade, P. „Formal Human Resource Management Practices in Small Growing Firms.“ *Journal of Small Business Management*. Jan 2005. Nov 8 2012 <[http://apps.webofknowledge.com/summary.do?product=WOS&search\\_mode=Refine&qid=3&SID=U246keagO3egjFiBKLM&page=1&action=sort&sortBy=LC.D;PY.D;AU.A;SO.A;VL.D;PG.A&show](http://apps.webofknowledge.com/summary.do?product=WOS&search_mode=Refine&qid=3&SID=U246keagO3egjFiBKLM&page=1&action=sort&sortBy=LC.D;PY.D;AU.A;SO.A;VL.D;PG.A&show)>.
6. Kotlářová, R. „Statistické údaje MSP.“ 2011. Nov 8 2012. <<http://www.sme-union.cz/wp-content/uploads/2011/08/Statistick%C3%A9-%C3%BA-daje-MSP-ke-sta%C5%BE-en%C3%AD-za-textem.pdf>>.
7. Ministerstvo průmyslu a obchodu. „Zpráva o vývoji malého a středního podnikání a jeho podpoře v roce 2011“. 2012. Nov 8 2012. <<http://www.mpo.cz/dokument105614.html>>.

8. Reinhardt, F. *Environmental product differentiation*. California Management Review, 1998.
9. Rolínek, L. *Procesní management: vybrané aspekty*, České Budějovice: Jihočeská univerzita, Ekonomická fakulta, 2008.
10. Scarbrough, H. „Knowledge management, HRM and the innovation process.“ International Journal of Manpower. 2003. Nov 8 2012. < [http://apps.webofknowledge.com/summary.do?product=WOS&search\\_mode=Refine&qid=3&SID=U246keagO3egjFiBKLM&page=1&action=sort&sortBy=LC.D;PY.D;AU.A;SO.A;VL.D;PG.A&show>](http://apps.webofknowledge.com/summary.do?product=WOS&search_mode=Refine&qid=3&SID=U246keagO3egjFiBKLM&page=1&action=sort&sortBy=LC.D;PY.D;AU.A;SO.A;VL.D;PG.A&show>).
11. Schuler, R. S. „Strategic human resources management – linking the people with the strategic needs of the business of the business.“ Organizational Dynamics. SUM 1992. Nov 8 2012. < [http://apps.webofknowledge.com/summary.do?product=WOS&search\\_mode=Refine&qid=3&SID=U246keagO3egjFiBKLM&page=1&action=sort&sortBy=LC.D;PY.D;AU.A;SO.A;VL.D;PG.A&show>](http://apps.webofknowledge.com/summary.do?product=WOS&search_mode=Refine&qid=3&SID=U246keagO3egjFiBKLM&page=1&action=sort&sortBy=LC.D;PY.D;AU.A;SO.A;VL.D;PG.A&show>).
12. Truneček, J. *Znalostní podnik ve znalostní společnosti*, Praha: Professional Publishing, 2004.
13. Ulrich, D. *Mistrovské řízení lidských zdrojů*, Praha: Grada Publishing, a. s., 2009.
14. Welch, D. „Determinants of international human resource management approaches and activities – a suggested framework.“ Journal of Management studies. March 1994. Nov 8 2012 < [http://apps.webofknowledge.com/summary.do?product=WOS&search\\_mode=Refine&qid=3&SID=U246keagO3egjFiBKLM&page=1&action=sort&sortBy=LC.D;PY.D;AU.A;SO.A;VL.D;PG.A&show>](http://apps.webofknowledge.com/summary.do?product=WOS&search_mode=Refine&qid=3&SID=U246keagO3egjFiBKLM&page=1&action=sort&sortBy=LC.D;PY.D;AU.A;SO.A;VL.D;PG.A&show>).

## **Kontakty**

Ing. Marie Duspivová  
Ekonomická fakulta  
Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích  
Studentská 13, 37005 České Budějovice  
[m.duspivova@gmail.com](mailto:m.duspivova@gmail.com)

Doc. Ing. Růžena Krninská, CSc.  
Ekonomická fakulta  
Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích  
Studentská 13, 37005 České Budějovice  
[krninska@ef.jcu.cz](mailto:krninska@ef.jcu.cz)

Ing. Pavlína Dalíková  
Ekonomická fakulta  
Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích  
Studentská 13, 37005 České Budějovice  
[dalikova.pavlina@email.cz](mailto:dalikova.pavlina@email.cz)