

ROZHODOVÁNÍ MANAŽERA PŘI UVOLŇOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ Z PODNIKU

Josef Novotný¹, Pavel Duspiva²

¹ Univerzita Pardubice, Fakulta ekonomicko-správní, Studentská 95, 532 10 Pardubice
Email:josef.novotny@upce.cz

² Univerzita Pardubice, Fakulta ekonomicko-správní, Studentská 95, 532 10 Pardubice
Email:pavel.duspiva@upce.cz

Abstract: The article deals with a department of human resources management and it is a personnel work. Many managers have to make an unpleasant decision on layoffs. This is a difficult situation for providing a solution. Using the circles model, as described in the article, is suitable when deciding. The model is based on the use of an informal working group structure and determination of personal relationships among employees. The application of the model requires manager's good knowledge of his subordinates. Using the model helps to minimize conflict situations in the workplace, to eliminate negative effects on other workers and contributes to a better work climate. The model facilitates managerial decisions on layoffs. The model can be applied not only in manufacturing companies and business ventures but also in public administration and other organizations. Wide application of the model in the field of human resources management represents one of its indisputable advantages for manager when deciding. Using the model is relevant especially to times of an economic downturn during reducing the number of employees in organizations.

Keywords: human resources management, personnel work, layoffs workers, manager, decision, informal structure, model.

JEL classification: M51

Doručeno redakci: 30.9.2012; Recenzováno: 15.12.2012; 4.2.2013; Schváleno k publikování: 16.4.2013

Úvod

Lidské zdroje jsou v současné době hlavním činitelem úspěšnosti každé organizace a jejího dalšího rozvoje. Lidský kapitál zahrnuje schopnosti, dovednosti a zkušenosti zaměstnanců dané organizace. Význam lidských zdrojů je umocňován ve znalostní společnosti, ve které se znalosti stávají rozhodujícím výrobním faktorem. Proto řízení lidských zdrojů je nezbytnou součástí strategie každé organizace. Obecným atributem řízení lidských zdrojů podle Armstronga (2002) je zabezpečit prostřednictvím zaměstnanců plnění stanovených cílů organizace. Cyklus lidských zdrojů je založen na čtyřech procesech uplatňovaných ve všech organizacích: výběru, hodnocení, odměňování a rozvoji pracovníků.

Jednou z činností řízení lidských zdrojů je personální práce vedoucích pracovníků. Tu vykonávají všichni manažeři na každém stupni řízení. Významným úkolem v této oblasti je utváření efektivních pracovních týmů a zdravých mezilidských vztahů na pracovišti. Cílem formování efektivních týmů je zajistit v nich tvůrčí pracovní klima. Podmínkou dosahování dobrých pracovních výsledků je také dlouhodobá stabilita pracovních týmů. Mohou však nastat situace, kdy je nezbytné změnit stávající složení pracovních kolektivů. Jedním takovým důvodem je organizační změna v rámci nutné reorganizace podniku, kdy dochází k přesunům pracovníků do jiných kolektivů. Dalším důvodem je snížení počtu pracovníků, v důsledku omezování činnosti podniku, a jejich propouštění. Oba uvedené důvody jsou aktuální v podmínkách hospodářského poklesu, kdy dochází k redukci výroby nebo rozsahu poskytovaných služeb podniku a také v období nezbytných úsporných opatření v organizacích veřejného sektoru. Článek se zabývá důvody, podmínkami, sociologickými

a psychologickými aspekty propouštění zaměstnanců. Dále je uveden model kružnic, který může usnadnit rozhodování manažera v této mimořádné situaci.

1 Uvolňování pracovníků z organizací

Závažnou činností manažera v personální práci je snižování počtu pracovníků v řízeném kolektivu. Při reorganizaci podniku pracovníci z pravidla neodcházejí z podniku a jsou přeřazeni na jinou práci. Reorganizace může být důsledkem jak redukce činností podniku, tak i jeho potřebným rozvojem.

Uvolňování pracovníků znamená jejich odchod na základě rozvázání pracovního poměru. Důvody k uvolnění pracovníků jsou (Armstrong, 2002):

- propuštění z nadbytečnosti – např. při omezení rozsahu činnosti pracovního kolektivu, úsporných opatření v podniku, změně výrobního programu nebo předmětu podnikání,
- ukončení pracovního poměru z jiných důvodů – např. při neplnění pracovních úkolů, nízké výkonnosti, špatné pracovní morálce, hrubém porušení pracovní kázně,
- odchod pracovníka z vlastní vůle – např. při nespokojenosti s pracovním nebo funkčním zařazením, nízkém platovém ohodnocení, nevhodném pracovním prostředí, špatných vztazích na pracovišti, nespokojenosti s chováním vedoucího a jeho metodami řízení.

Při odchodu pracovníka z vlastní vůle, jedná-li se o kvalifikovaného a výkonného pracovníka, za kterého není v podniku náhrada, je možnost důvody posoudit, je-li to možné kritizované skutečnosti odstranit a jeho rozhodnutí zvrátit. Praxe ukazuje, že se toto podaří jen zřídka a pracovník své rozhodnutí nezmění. V mnoha případech pracovník právě důvody svého odchodu ani nesdělí.

Jednodušší situace je při ukončení pracovního poměru s pracovníky s nízkou kvalitou práce. Problematické chování zaměstnanců včetně psychologických faktorů je dostatečně popsáno a identifikovatelné v Koudelkové (2011). V takových případech je rozhodování manažera snadné, podkladem pro rozhodnutí jsou výsledky pravidelného hodnocení pracovníků.

Složitější pro manažera je rozhodování o propuštění pracovníka z nadbytečnosti, zejména při rušení pracovních míst z důvodů nezbytných úspor. Do této situace se může dostat téměř každý manažer, kdy musí propustit jednoho zaměstnance, ale nejde jednoznačně určit kterého, protože všichni zaměstnanci ke své práci přistupují zodpovědně, nikdo z nich nemá problémy s pracovní morálkou, mají stejnou kvalifikaci a dosahují srovnatelnou pracovní výkonnost. Za této situace je rozhodování manažera velmi obtížné. Koubek (2007) zdůrazňuje, že snižování počtu pracovníků by mělo probíhat tak, aby to neohrozilo pověst organizace jako zaměstnavatele, tedy za pomoci metod, které jsou pro pracovníky nejméně bolestivé.

Jednou z možností, která se nabízí, je metoda LIFO (Last In First Out). Pro tuto metodu je charakteristické přednostní propouštění pracovníků, kteří jsou v organizaci zaměstnáni nejkratší dobu. Metoda tak preferuje pracovníky, kteří jsou v organizaci zaměstnaní déle. Podle Kociánové (2010) je u této metody uplatňováno morální právo na práci u déle zaměstnaných pracovníků. Avšak jedná-li se o pracovníky, kteří strávili v organizaci téměř celý život nebo jeho podstatnou část, potom budou hledat nové místo velice obtížně a to se může negativně projevit v jejich osobním životě, což uvádí Bělohávek (2009). Na propouštění z důvodu nadbytečnosti upozorňuje Thomsonová (2007) s tím, že pracovníci by měli být o této situaci informováni v předstihu ze strany zaměstnavatele, aby si včas našli nové zaměstnání, protože tato významná změna může narušit jejich ekonomickou situaci.

Při uvolňování pracovníků z daného kolektivu nebo propuštění některého pracovníka formou rozvázání pracovního poměru je nutné se vyhnout situaci, aby se mezi zbývajících pracovníky nevytvořily špatné pracovní vztahy a nebylo v kolektivu narušeno tvůrčí pracovní klima. Rozhodování manažera při propouštění pracovníka je značně náročné z manažerského i lidského hlediska. Přitom této oblasti personální práce je v literatuře věnována menší pozornost, než je tomu u ostatních činností řízení lidských zdrojů, jako je výběr pracovníků, jejich hodnocení, odměňování, vzdělávání, plánování a specifikace pracovních míst. Účelné je proto hledat postupy a modely rozhodování manažera, jejichž použití by přispělo k tomu, aby negativní situace s propuštěním pracovníka v minimální míře narušila vztahy v daném pracovním kolektivu, neohrozila plnění pracovních úkolů a neměla negativní dopad na fungování podniku. Při řešení této situace je možné uplatnit model kružnic, který může být vhodný pro tyto případy.

2 Sociologické a psychologické aspekty propouštění zaměstnanců

V některých případech se manažer musí ve velmi krátké době rozhodnout, kterého zaměstnance má propustit. Přitom z hlediska pracovního výkonu, kvalifikace, délky praxe a ostatních hodnotících kritérií nejsou mezi pracovníky daného kolektivu výraznější rozdíly. Při rozhodování je proto nutné vzít v úvahu další kritéria, která doplňují běžné hodnocení pracovníků, založené především na jejich výkonnosti.

Vhodné je uvážit sociologické aspekty v kolektivu a vycházet z jeho formální a neformální struktury. Podstatou formální struktury je vytvoření systému vědomě zkoordinovaných činností, kde hlavním znakem těchto činností je systém neosobních vztahů postavených na racionálních základech, které jsou zaměřeny na plnění vytyčených cílů. Přesné definování těchto vztahů je obsaženo buď v právních předpisech, nebo organizačních řádech. Nový a Surynek (2006). Formální strukturu má každá organizace jako celek, mají ji však i pracovní kolektivy tvořící její vnitřní útvary. Vedle formální struktury má každý kolektiv neformální strukturu, která se od formální struktury odlišuje. Hlavním znakem neformální skupiny v sociálních systémech organizace je, že vznikají úplně spontánně. Tyto vztahy se vytvářejí a získávají na důležitosti mezi lidmi díky svým společným nebo obdobným hodnotám, zájmům a potřebám, společným aktivitám, společně sdílenému pracovnímu prostoru v průběhu těchto činností. Dále k tomu přispívá dlouhodobý kontakt těchto lidí v zaměstnání. Nový a Surynek (2006). V čele neformální skupiny je neformální vedoucí, který má ve skupině největší autoritu a jako osobnost je uznávaný ostatními pracovníky. Neformální vedoucí je obvykle také mluvčím skupiny, mnohdy určuje a ovlivňuje pracovní výsledky kolektivu. Formální vedoucí (např. oddělení) by měl neformální organizaci skupiny znát a ve své řídicí činnosti ji účelně využívat.

Při zkoumání neformální struktury pracovního kolektivu je vhodné použít metodu sociometrie. Tato metoda umožňuje zkoumat vzájemné vztahy mezi jednotlivými členy malé pracovní skupiny. Výsledkem je definování neformálních vztahů a vazeb pracovníků na základě jejich preferencí, postojů a názorů. Prostředkem k získání uvedených poznatků je dotazování. Pomocí vhodně volené otázky položené manažerem, lze postoje a vztahy jednotlivých pracovníků identifikovat. Otázka musí být položena tak, aby umožňovala volbu odpovědi. Zjištěné poznatky může manažer graficky zobrazit formou sociogramů nebo sociometrických matic, které vzájemné vazby názorně vyjadřují. Provazník (1997).

Manažer při rozhodování o propuštění pracovníka by měl uplatnit i psychologický přístup k zaměstnanci, neboť každý člověk je tvor společenský. Podle Provazníka (1997) člověk vstupuje s dalšími lidmi do interakcí, kde navazuje, udržuje nebo naopak přerušuje s nimi

vztahy nejružnější povahy. Bezproblémový a úspěšný pohyb ve společenské realitě předpokládá přiměřené znalosti mechanismů a zákonitostí fungování psychiky člověka. Jednou ze základních metod psychologie práce je pozorování. Tuto metodu psychologie by měl používat každý manažer, aby získal o svých podřízených co nejvíce poznatků. Manažerské pozorování vymezil Provazník (1997) jako záměrné, cílevědomé, systematické a plánovité vnímání vnějších objektivních projevů jak jednotlivce, ale i sociální skupiny pozorovatelem a vedení evidence o pozorovaných jevech a vztazích.

Při rozhodování o propuštění zaměstnance je potřebné uplatnit i principy sociální psychologie práce, která zahrnuje jak sociologický, tak i psychologický přístup k řešení personálních problémů na pracovišti. Tyto principy se odrážejí v „teorii lidských vztahů (Human Relations, zakladatel profesor Elton Mayo)“, která se zabývá otázkami mezilidských vztahů v organizaci a sociálním klimatem na pracovišti. Koubek (2007) upozorňuje na význam vztahů mezi členy pracovních týmů, neboť jedním z pěti základních úkolů řízení lidských zdrojů je formování pracovních kolektivů s důrazem na vytváření zdravých mezilidských personálních vztahů. Plamínek (2009) popisuje praktické návody jak postupovat při sestavování a vedení pracovních týmů a podpoře týmové spolupráce, které při řešení důsledků propuštění pracovníka lze využít.

3 Model kružnic a jeho využití v praxi

K určení neformální struktury pracovního kolektivu, jako podkladu pro rozhodnutí manažera o propuštění pracovníka, je účelné využít model kružnic. Ke konstrukci modelu je nezbytné, aby manažer využil poznatky získané metodou pozorování. Navržený model kružnic umožní manažerovi racionální rozhodnutí s uplatněním sociologického a psychologického přístupu. Model byl zpracován jako výsledek zobecnění názorů a zkušeností několika manažerů, kteří v současném období ekonomické krize a stagnace problém propouštění zaměstnanců prakticky řešili a s nimiž autoři článku na toto téma vedli rozhovory. Navržený model je určitou aplikací sociogramu.

Postup konstrukce modelu a jeho využití pro rozhodnutí manažera:

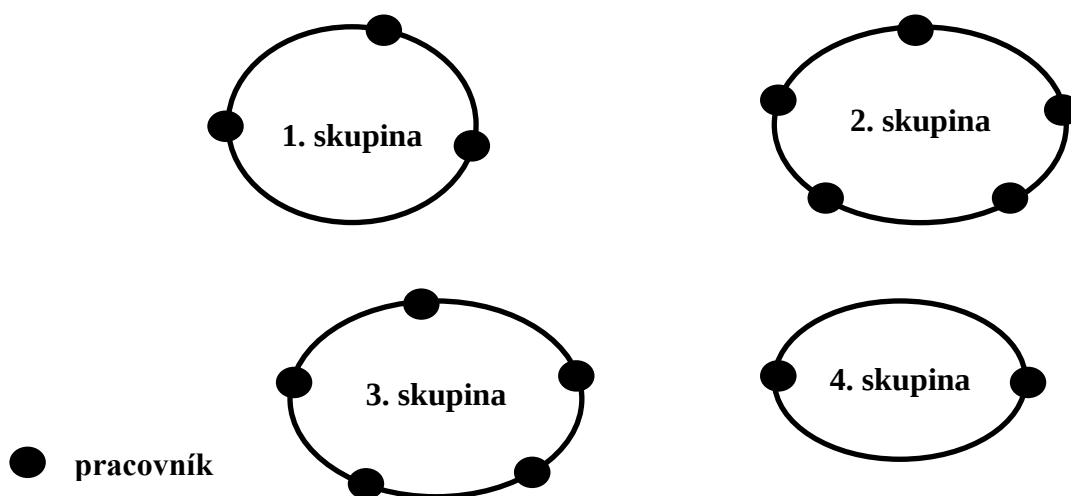
1. Pracovníci daného kolektivu se podle jejich neformálních vztahů rozčlení do několika skupin, které v kolektivu existují.
2. Jednotlivé skupiny s vyznačením počtu pracovníků se graficky znázorní kružnicemi, které svou velikostí odpovídají velikosti skupiny.
3. Určí se skupina s nejmenším počtem pracovníků.
4. Stanoví se osobní vztahy pracovníků nejmenší skupiny s pracovníky ostatních skupin.
5. Vybere se ten pracovník nejmenší skupiny, který má nejméně nebo nejslabší vztahy s ostatními skupinami v kolektivu.
6. U vybraného pracovníka se posoudí dopady jeho odchodu na plnění úkolů daného kolektivu a způsoby jejich zajištění.
7. Manažer přijme konečné rozhodnutí o propuštění daného pracovníka.

Podstatu modelu a jeho uplatnění v praxi lze objasnit na následujícím příkladu.

V organizaci existuje obchodní oddělení s patnácti zaměstnanci, které má pevnou formální strukturu danou organizačním řádem. Mezi pracovníky tohoto kolektivu existují různé osobní vazby, které utvářejí neformální strukturu. Na základě neformálních vztahů je možné pracovní kolektiv oddělení rozčlenit na čtyři skupiny pracovníků s následujícím počtem zaměstnanců: první skupinu tvoří 3 zaměstnanci, druhou skupinu tvoří 5 zaměstnanců, třetí skupinu tvoří 5 zaměstnanců a poslední čtvrtou skupinu tvoří 2 zaměstnanci. Tyto skupiny jsou znázorněny

na obrázku 1, kde černé body na kružnici vyjadřují počty pracovníků, a velikost kružnice znázorňuje velikost skupiny.

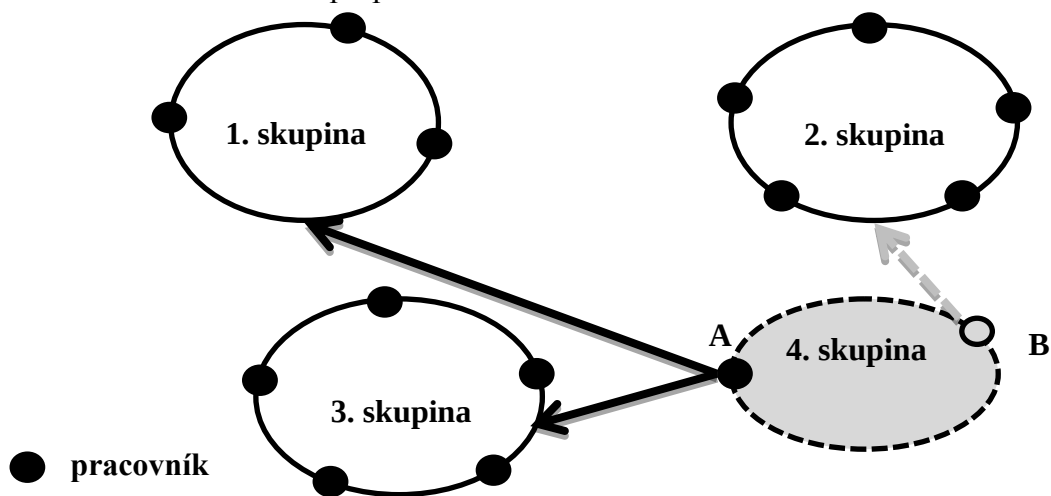
Obrázek 1: Model kružnic



Zdroj: vlastní zpracování

Při rozhodování o propuštění jednoho zaměstnance se v prvním kroku pozornost zaměří na nejmenší skupinu pracovníků, neboť tím budou nejméně narušeny vztahy v celém kolektivu obchodního oddělení. V uvedeném příkladu je to čtvrtá skupina s pouze dvěma zaměstnanci. V dalším kroku se určí neformální osobní vazby těchto dvou zaměstnanců s pracovníky z ostatních skupin, tvořících zbytek pracovního kolektivu oddělení. V modelu se tyto vztahy graficky znázorní. Na obrázku 2 jsou vyznačeny osobní vazby zaměstnanců ze skupiny, o kterých manažer rozhoduje, kterého z nich propustí. Zaměstnanec A má silné osobní vazby s pracovníky ze dvou skupin obchodního oddělení. Zaměstnanec B má slabé osobní vztahy pouze s pracovníky jedné skupiny. Na základě tohoto hodnocení je vhodné propustit zaměstnance B.

Obrázek 2: Rozhodnutí o propuštění zaměstnance B na základě modelu kružnic



Zdroj: vlastní zpracování

Před konečným rozhodnutím manažer musí posoudit, jaké dopady bude mít odchod vybraného pracovníka na zajišťování úkolů celého obchodního oddělení. V případě zrušení pracovního místa z důvodů zániku pracovní činnosti se žádné úkoly na ostatní pracovníky oddělení nepřesouvají. Je-li důvodem zrušení pracovního místa úspora nákladů, potom manažer musí rozhodnout, jak bude dosavadní pracovní náplň v rámci oddělení kapacitně a kvalifikačně zajištěna.

Manažer musí také vzít v úvahu, jak se odchod určeného pracovníka promítne do chování ostatních pracovníků a jak bez něj bude kolektiv plnit úkoly. K ovlivňování chování zbývajících členů oddělení a jejich výkonnosti může manažer využít stimulace a motivace. Stimulace, jako vnější pobídka, má většinou formu hmotného, finančního ocenění stávajících pracovníků. Motivace je zaměřená na vnitřní pohnutky pracovníka a v mnoho případech je účinnější než hmotný stimul. Přitom je vhodné vzít v úvahu sociálně-psychologické aspekty motivace a v praxi využít některou ze čtyř teorií motivace, které popsal Malátek (2011). Kombinací stimulace a motivace lze dosáhnout žádoucího chování zbývajících pracovníků a tím eliminovat případné negativní dopady po odchodu propuštěného pracovníka. Při realizaci rozhodnutí o propuštění zaměstnance musí podnik (zaměstnavatel) postupovat přesně v souladu se všemi právními předpisy, především podle zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění posledních změn.

4 Diskuze

Výhodou model kružnic je jednoduchost a malé náklady na jeho vytvoření a praktické použití. Manažer jej může vytvořit ručně na papíře, kde z grafického znázornění jasně vyplynou neformální vazby pracovníků a výsledek rozhodnutí. Dále lze jednoduše model vytvořit pomocí informačních technologií, kdy je možné neformální skupiny a vztahy jednotlivých pracovníků modelovat a tak hledat optimální řešení zobrazit. Vytvoření modelu není časově náročné, stačí dobře znát osobní vztahy mezi pracovníky kolektivu, oddělení, úseku apod. Při zpracování modelu lze zjistit i jiné skutečnosti, o kterých manažer dosud nevěděl, případně si jich vůbec nevšiml, např. dvě skupiny zaměstnanců úspěšně pracovaly na společném úkolu, proto jsou mezi nimi vytvořeny dobré osobní vztahy. Může nastat i situace, že některý pracovník má stejné neformální vztahy s pracovníky z více určených skupin. Při grafickém znázornění tak dochází k „průniku“ dvou kružnic nebo několika kružnic. V tomto případě je takový pracovník z rozhodování o propuštění vyloučen, neboť jeho odchod by značně ohrozil vztahy v celém kolektivu. V případě, že se vytvoří stejné skupiny pracovníků o totožném počtu, potom je třeba důkladně kreslit a analyzovat vazby nejen mezi skupinami, ale i mezi jednotlivými zaměstnanci v jednotlivých skupinách.

Využití modelu vyžaduje od manažera znalost neformální struktury pracovního kolektivu, v jehož čele stojí. Proto je nutné, aby si všiml osobních vazeb, které se tvoří na pracovišti, ale i mimo něj např. kteří zaměstnanci si často spolu sedají k jednomu stolu v jídelně, na výjezdní poradě, na společenských večírcích. Jde přitom o vztahy pracovníků utvářených pouze na pracovišti a při plnění pracovních úkolů. Nelze uvažovat vazby mimo pracoviště a soukromé vztahy. Při určování neformálních vztahů manažer také nemůže brát v úvahu taková hlediska, jako je vzhled, věk, oblečení a návyky zaměstnance.

Rozhodnutí manažera o propuštění pracovníka určeného na základě využití modelu kružnic umožňuje v kolektivu minimalizovat dopady negativní situace vyvolané snižováním počtu pracovníků. Dochází jen k částečnému napětí v kolektivu a to jen v nejmenší skupině, odkud propuštěný zaměstnanec pochází. Manažer tak „ublíží“ menší části kolektivu, větší část kolektivu nepostaví proti sobě, zachová klid a tvůrčí prostředí na pracovišti. Dalším cílem při

realizaci rozhodnutí podle modelu kružnic je co nejméně narušit stabilitu kolektivu, která je pro dosahování výborných výsledků pracovního týmu nezbytná. Ve stabilním kolektivu mohou vznikat dobré osobní vztahy a tvůrčí nasazení. Stabilní kolektiv je také zárukou úspěšného plnění dlouhodobých úkolů, např. při zajišťování investiční výstavy, řešení výzkumných úkolů, realizaci významných inovací, zavádění nových, rozsáhlých evidenčních systémů ve veřejné správě.

Uplatnění modelu kružnic má i svá omezení. Není možné jej využít, když manažer má pod sebou velký počet podřízených pracovníků, protože není schopen podrobně odhalit osobní vazby mezi jednotlivými pracovníky. Výsledek modelu může také ukázat na pracovníka, u kterého omezené vztahy s ostatními pracovníky vyplývají z jeho charakteru a povahy (introvert) a přitom jde o zkušeného pracovníka se specifickou kvalifikací. Potom je nutné v řešení modelu pokračovat a k propuštění hledat jiného pracovníka.

Závěr

Využití modelu kružnic v personální práci má široké uplatnění bez ohledu na to, zda se jedná o podnik výrobní nebo obchodní. Dále lze tento model uplatnit v organizacích, např. ve veřejné správě, v neziskových organizacích, a to bez ohledu na předmět činnosti a právní formu. Jeho praktické využití přinese manažerům řadu výhod. Uplatnění modelu vyžaduje od manažera dobrou znalost neformální struktury kolektivu, jehož je vedoucím, vede jej k hlubšímu poznání svých podřízených z hlediska osobních vztahů, chování, preferencí a zájmů. Při rozhodování o propuštění zaměstnance na základě modelu kružnic tak manažer prakticky aplikuje sociologické a psychologické aspekty managementu. Grafická podoba modelu vychází z metody sociometrie. Předností modelu je jednoduchost, časová nenáročnost a nízké náklady na jeho realizaci. Pro svoji univerzálnost lze předpokládat, že model kružnic může být využíván i mimo podnikatelský sektor.

Model kružnic je možné využít pouze za podmínky kvalifikační a výkonnostní srovnatelnosti pracovníků posuzovaného pracovního kolektivu a kdy běžná kritéria pro výběr k propuštění pracovníka nedávají jednoznačný výsledek. Model kružnic je potom metodickým nástrojem a podkladem k správnému rozhodnutí manažera.

Praktické použití modelu je aktuální především v období hospodářského poklesu, kdy v podnicích dochází ke snižování počtu zaměstnanců v důsledku ztráty zakázek a tím k růstu nezaměstnanosti. Aktuální je i ve veřejné správě, kde úsporami veřejných výdajů je nezbytné snižovat veřejný dluh a schodky státního rozpočtu. Připravovány jsou opatření např. na slučování ministerstev, rušení neefektivních státních orgánů a organizací. Realizace těchto opatření se projeví v rozsáhlém odchodu pracovníků z veřejné správy. V uvedených případech lze využitím modelu kružnic tlumit nežádoucí dopady na „zeštíhlené“ pracovní kolektivy, které budou v podnicích a organizacích fungovat po provedených změnách.

Literatura

- [1] ARMSTRONG, M., 2002. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 856 s. ISBN 80-247-0469-2
- [2] BĚLOHLÁVEK, F., 2009. *Jak vést rozhovory s podřízenými pracovníky*. Praha: Grada Publishing, 136 s. ISBN 978-80-247-2313-6
- [3] KOCIÁNOVÁ, R., 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, 224 s. ISBN 978-80-247-2497-3

- [4] KOUBEK, J., 2007. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 398 s. ISBN 978-80-7261-3
- [5] NOVÝ, I., A. SURYNEK, a kol., 2006. *Sociologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada Publishing, 288 s. ISBN 80-247-1705-0
- [6] PLAMÍNEK, J., 2009. *Týmová spolupráce a hodnocení lidí*. Praha: Grada Publishing, 128 s. ISBN 978-80-247-2796-7
- [7] PROVAZNÍK, V., a kol., 1997. *Psychologie pro ekonomy*. Praha: Grada Publishing, 230 s. ISBN 80-7169-434-7
- [8] THOMSONOVÁ, R., 2007. *Řízení lidí*. Praha: ASPI, 249 s. ISBN 978-80-7357-267-9
- [9] KOUDELKOVÁ, P., 2011. *Chování zaměstnanců ve firmách jako spojitost na nezaměstnanost*. Karviná: Acta academia karviniensia, 2/2011. 90 až 97 s. ISSN 1212-415X
- [10] MALÁTEK, V., 2011. *Sociálně-psychologické aspekty motivace a rozvoje pracovníků*. Karviná: Acta academia karviniensia, 4/2011. 124 až 135 s. ISSN 1212-415X