

Univerzita Karlova

Pedagogická fakulta

Katedra andragogiky a managementu vzdělávání

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Role personalisty ve „Firmě XY“

HR role in „Company XY“

Bc. Alena Prchlíková

Vedoucí práce: PhDr. Mgr. Jaroslav Kříž, MBA

Studijní program: Andragogika a management vzdělávání

Studijní obor: Andragogika a management vzdělávání

Odevzdáním této diplomové práce na téma Role personalisty ve „Firmě XY“ potvrzuji, že jsem ji vypracovala pod vedením vedoucího práce samostatně za použití v práci uvedených pramenů a literatury. Dále potvrzuji, že tato práce nebyla využita k získání jiného nebo stejného titulu.

Praha, 15. 4. 2024

Děkuji vedoucímu mé diplomové práce panu PhDr. Mgr. Jaroslavu Křížovi, MBA za odborné vedení, cenné podněty, rady a připomínky, které mi poskytoval v průběhu jejího zpracování. Děkuji rodině, která mě podporovala po celou dobu studia.

Alena Prchlíková

ABSTRAKT

Cílem výzkumu je identifikovat a analyzovat potřeby v oblasti řízení lidských zdrojů uvnitř malé společnosti, označované jako „Firma XY“. Dalším cílem je vytvoření a definice specifických požadavků na pozici personalisty, která by byla nově zavedena v rámci této firmy. Teoretická část diplomové práce definuje základní pojmy týkající se personalistiky a řízení lidských zdrojů. Sleduje vývoj personální práce v čase a změny v přístupu a řízení lidských zdrojů. Dává do souvislosti vliv zdravé organizační kultury s loajalitou a angažovaností zaměstnanců a ve svém konečném důsledku s dosahováním strategických cílů organizace. Sumarizuje jednotlivé personální činnosti a žádoucí odborné, obecné, digitální a měkké kompetence personalisty, tak jako specifika personální práce v malé firmě. Empirická část diplomové práce se zaměřuje na použité výzkumné metody a nástroje. Analyzuje relevantní dokumenty a pomocí uskutečněných polo strukturovaných rozhovorů případové studie zjišťuje potřeby malé „Firmy XY“ v oblasti personalistiky. Identifikuje specifika malé firmy obecně a specifika jednotlivých spřízněných firem souvisejících s jejich činnostmi. Odhaluje vliv majitele na organizační kulturu a chod firem, a strategické cíle „Firmy XY“. Zkoumá dopady absence personalisty ve „Firmě XY“ na práci jednotlivých manažerů. Hledá nejlepší profil personalisty, který by uspokojil potřeby „Firmy XY“ a jejich spřízněných firem. V závěru práce odpovídá na všechny výzkumné otázky, které vedou k cíli práce.

KLÍČOVÁ SLOVA

Řízení lidských zdrojů, personalista, personální činnosti, organizační kultura, specifika personální práce v malých a středních firmách.

ABSTRACT

The aim of the research is to identify and analyze the needs in the field of human resource management within a small company, referred to as "Company XY". Another goal is the creation and definition of specific requirements for the HR position, which would be newly introduced within this company. The theoretical part of the diploma thesis defines the basic concepts related to HR and human resources management. It monitors the development of personnel work over time and changes in the approach and management of human resources. It relates the influence of a healthy organizational culture to the loyalty and commitment of employees and ultimately to the achievement of the organization's strategic goals. It summarizes individual personnel activities and the desired professional, general, digital and soft competencies of a personnel officer, as well as the specifics of personnel work in a small company. The empirical part of the thesis focuses on the research methods and tools used. It analyzes relevant documents and, with the help of conducted semi-structured case study interviews, ascertains the HR needs of the small "Company XY". It identifies the specifics of a small firm in general and the specifics of individual related firms related to their activities. It reveals the influence of the owner on the organizational culture and operation of companies, and the strategic goals of "Company XY". It examines the effects of the absence of a human resources officer in "Company XY" on the work of individual managers. He is looking for the best HR profile to meet the needs of "Company XY" and their related companies. At the end of the work, he answers all research questions that lead to the goal of the work.

KEYWORDS

Human resources management, personnel specialist, personnel activities, organizational culture, specifics of personnel work in small and medium-sized companies.

Obsah

| | |
|--|----|
| Úvod | 1 |
| 1 Řízení lidský zdrojů..... | 3 |
| 1.1 Personální práce, personální politika, personální strategie..... | 3 |
| 1.2 Vývojové etapy personální práce..... | 4 |
| 1.3 Modely řízení lidských zdrojů | 5 |
| 1.4 Úkoly a charakter řízení lidských zdrojů | 10 |
| 2 Organizační kultura | 11 |
| 2.1 Prvky organizační kultury | 12 |
| 2.2 Struktura organizační kultury | 14 |
| 2.3 Klasifikace kultury organizace | 15 |
| 2.4 Rysy zdravé firemní kultury | 16 |
| 3 Personální činnosti..... | 18 |
| 3.1 Vytváření a analýza pracovních míst..... | 18 |
| 3.1.1 Přístupy k vytváření pracovních úkolů a míst | 18 |
| 3.1.2 Postupy při vytváření pracovních úkolů a míst | 19 |
| 3.1.3 Metody analýzy pracovních míst..... | 19 |
| 3.2 Personální plánování..... | 20 |
| 3.3 Získávání a výběr pracovníků..... | 22 |
| 3.4 Přijímání a adaptace pracovníků..... | 22 |
| 3.5 Řízení pracovního výkonu a hodnocení pracovníků..... | 23 |
| 3.5.1 Cyklus řízení pracovního výkonu..... | 23 |
| 3.5.2 Hodnocení pracovníků..... | 24 |
| 3.6 Rozmísťování, propouštění a penzionování pracovníků | 25 |
| 3.7 Vzdělávání a rozvoj pracovníků v organizaci..... | 25 |

| | | |
|-------|--|----|
| 3.8 | Odměňování pracovníků | 25 |
| 3.9 | Pracovní vztahy..... | 26 |
| 3.10 | Péče o pracovníky | 26 |
| 4 | Specifika personální práce v malých a středních organizacích | 28 |
| 5 | Personalista..... | 32 |
| 5.1 | Role, kompetence, kvalifikace | 32 |
| 5.2 | Kvalifikace a kompetence personalisty | 35 |
| 6 | Empirická část | 37 |
| 6.1 | Cíl výzkumu..... | 37 |
| 6.2 | Výzkumné metody – kvalitativní výzkum..... | 38 |
| 6.3 | Výzkumné nástroje | 38 |
| 6.4 | Harmonogram výzkumu | 39 |
| 6.5 | Popis výzkumného vzorku..... | 40 |
| 6.6 | Popis sběru dat..... | 41 |
| 6.7 | Volba analytického přístupu a popis analýzy dat | 43 |
| 6.8 | Interpretace zjištěných výsledků..... | 43 |
| 6.8.1 | Kategorie Specifika firem..... | 44 |
| 6.8.2 | Kategorie Vliv majitele | 46 |
| 6.8.3 | Kategorie Absence personalisty | 47 |
| 6.8.4 | Kategorie Strategické cíle..... | 49 |
| 6.8.5 | Kategorie Požadavky na personalistu..... | 50 |
| 6.9 | Shrnutí a diskuze výzkumu..... | 51 |
| | Závěr..... | 57 |
| | Seznam odborné literatury..... | 59 |
| | Seznam příloh..... | 62 |

Úvod

Získat kvalitního zaměstnance a následně si ho udržet, je v současné době pro většinu firem stále větší problém. V době, kdy se demografická křivka neúprosně zvedá na straně důchodového věku a lidí v produktivním věku ubývá, je na samotných firmách, aby se situaci přizpůsobily. Hledaly další možnosti, jak kvalitní zaměstnance získat, a ne menší pozornost věnovaly tomu, aby své stávající zaměstnance udržely. Jde především o to, vytvářet pro stále stárnoucí populaci pracujících vhodné pracovní prostředí, přizpůsobit tempo práce věku a tím například velikost úvazku. Je na firmách, jak využijí nabyté zkušenosti svých zaměstnanců, budou je motivovat k další práci, sdílet s nimi vizi společnosti. Stále se měnící vnější podmínky podnikání, by měly mít za následek flexibilitu v zaměstnaneckých řadách. Jde o to, nelpět na stávajícím a nebát se rozvíjet novým směrem. Ve středních a velkých firmách pomáhá managementu firem s péčí o zaměstnance a jejich rozvojem personální oddělení nebo samotný personalista. V malých firmách tuto činnost vykonávají samotní majitelé firem nebo vedoucí pracovníci jednotlivých oddělení. Mnohdy se jedná o činnost amatérskou, založenou spíše na pocitech nebo aktuálních potřebách firmy. Systematická personální činnost je v malých firmách vykonávána jen výjimečně. Je to logické, protože náklady na personalistu se jeví v malých firmách, kde je maximální tlak na snižování nákladů, ve většině případů, jako zbytečné. Vždyť co na tom je, vyhledat, získat a přijmout zaměstnance? Ani to není lehké, ale tím práce se zaměstnancem nekončí. Jde o to se mu věnovat s maximální péčí v adaptačním období, pomáhat mu v řešení pracovních problémů, s komunikací třeba s nadřízeným. Je žádoucí, aby byl na základě fundovaného hodnocení optimálně odměněn. Nejde zapomenout na systematické budování pozitivního klimatu na pracovišti. Budovat kvalitní vztahy, případně řešit problémy, konflikty. A mimo to sledovat legislativní změny, zákoník práce, daňové změny apod. V zájmu firmy a v souladu s požadavky zaměstnance nasměrovat osobní rozvoj zaměstnance, případně jeho kariérní postup.

Teoretická část diplomové práce proniká do vývojových etap řízení lidských zdrojů. Sleduje vývoj personální práce v čase a změny v přístupu a řízení lidských zdrojů. Definiuje pojem kultura, organizační kultura, prvky organizační kultury a vliv zdravé organizační kultury a její sdílení všemi zaměstnanci na úspěšném plnění vytyčených strategických cílů organizace. Práce se zaměřuje na jednotlivá specifika personální práce v malých a středních firmách. Podává přehled personálních činností. Identifikuje pojmy role, kompetence, klíčové kompetence a kvalifikace a definiuje požadavky na odborné dovednosti a znalosti personalisty, obecné dovednosti a digitální a měkké kompetence dle Národní soustavy povolání, spravovanou Ministerstvem práce a sociálních věcí České republiky.

Cílem této diplomové práce je analyzovat konkrétní případ „Firmy XY“ a jejich spřízněných firem, které počtem zaměstnanců v součtu spadají do definice malé firmy. Jsou zde popsány důsledky absence personalisty na práci manažerů firem i důsledky v oblasti personálních činností „Firmy XY“ a jejich spřízněných firem. Dalším aspektem pro výzkum je organizační kultura a vliv majitele firmy na řízení lidských zdrojů. A třetím aspektem jsou specifika oborů činností jednotlivých firem ovlivňující požadavky na profil personalisty pro budoucí plánovanou pozici personalisty. Cílem výzkumu diplomové práce je tedy identifikovat a analyzovat potřeby v oblasti řízení lidských zdrojů uvnitř malé společnosti, označované jako „Firma XY“. Dalším cílem je vytvoření a definice specifických požadavků na pozici personalisty, která by byla nově zavedena v rámci této firmy.

1 Řízení lidský zdrojů

Pro každou organizaci je činnost personálního útvaru klíčová. Má bezprostřední vliv na fungování celé organizace s dopadem na dosahování stanovených strategických cílů, na organizaci práce, klima ve firmě. Personální útvar nebo samotní personalisté se podílí na výběru pracovníků, na sestavování funkčních týmů, na efektivních pracovních procesech, na vyváření a prohlubování zdravých mezilidských vztahů, na spokojenosti zaměstnanců, na jejich motivaci. Zajišťují jejich bezpečnost, mají velký podíl na tom, že zaměstnanci mají možnost rozvíjet své schopnosti a dovednosti a tím, přispívat ve své organizaci k větší efektivitě pracovních procesů. Jen taková firma, která má silnou organizační kulturu, schopné a motivované zaměstnance, jejichž osobní cíle a snahy se prolínají s cíli organizace, jen taková firma je konkurenceschopná, schopná reagovat na stále se měnící vnitřní i vnější podmínky podnikání. Pro každou konkurenceschopnou firmu je klíčový dostatek motivovaných a schopných pracovníků, díky nimž firma může úspěšně uskutečňovat strategické cíle organizace. (Šikýř, 2014, s. 10). Personální práce prochází v čase a v závislosti na potřebách firem svým dynamickým vývojem.

1.1 Personální práce, personální politika, personální strategie

Pokud se zaměříme na pojem personální práce, Koubek (2015, s. 14) vnímá tento pojem jako synonymum k personalistice a zároveň jako „*nejobecnější označení pro tuto oblast řízení organizace*“. Naproti tomu Palán chápe personalistiku jako „*obecné označení oboru (event. i oboru studijního) – nauky o práci s lidmi*“ a personální práci jako „*obecné označení personálních činností – právních, administrativních i řídicích*“ (Palán, 2009 In: Tureckiová, 2009, s. 19).

Personální politika má charakter nadčasový a více méně neměnný. Je to „*system relativně stabilních zásad, jimiž se subjekt personální politiky (organizace, její vedení, personální útvar) řídí při rozhodováních, která se přímo nebo nepřímo dotýkají oblasti práce a lidského činitele*“ Koubek (2015, s. 23). Podobně definuje personální politiku Šikýř (2014) jako „*zásady řízení a vedení lidí v organizaci*“ (Šikýř, 2014, s. 47). Z této zastřešující personální politiky pak vychází politiky dílčí (politika výběru, politika hodnocení apod.), které společně působí jako systém a vedou k dosažení vytyčených strategických cílů organizace.

Personální strategie zahrnuje dle Vebera a kol. (2009) vytyčení základních strategických cílů v řízení lidských zdrojů z pohledu struktury i jejich kvalit (kompetencí). „*Personální strategie je východiskem pro stanovení personálního plánu organizace*“ (Veber a kol., 2009, s. 162)

„*Personální strategie organizace se týká dlouhodobých, obecných a komplexně pojatých cílů v oblasti potřeby pracovních sil a zdrojů pokrytí této potřeby i v oblasti využívání pracovních sil,*

hospodaření s nimi. Její nedílnou součástí jsou představy o cestách a metodách, jak těchto cílů dosáhnout“ (Koubek, 2015, s. 23).

1.2 Vývojové etapy personální práce

Vývojové etapy personální práce kopírují požadavky firem na práci s lidmi, které jsou ovlivněny měnícími se podmínkami pro podnikání, požadavky zákazníků a všudypřítomnou globalizací. Vychází z pojetí organizace, z jejího řízení a z toho, jak je v které etapě člověk vnímán. V dnešních organizacích se můžeme setkat se všemi typy personální práce, právě z důvodů rozdílného vnímání člověka v organizaci jeho vedením. Je zřejmé, že práce s lidmi v organizaci bude rozdílná, pokud jsou vnímáni jen jako pouhá „*pracovní síla nebo konkurenční výhoda nebo unikátní bohatství*“ (Šikýř, 2014, s. 32)

Mechanistické pojetí organizace, které je datováno na přelom 19. a 20. století, vidí člověka jen jako pouhý stroj (pracovní sílu), úzce specializované kolečko ve firemním stroji.. Z toho vyplývá i zájem zaměstnavatele o zaměstnance jen v rovině zajištění bezchybnosti procesů. Jednotlivé činnosti jsou velice jednotvárné a rutinní. Je možné zaměstnávat lidi bez kvalifikace s rychlým nástupem maximální produktivity práce. V tomto období (cca 10. až 20. léta 20. století) spočívá personální práci pouze v administrativních úkonech souvisejících s dokumentací zaměstnanců a v té nejzákladnější péči o ně. Personální administrativní je službou pro vedení firmy a má charakter pasivní. (Tureckiová, 2009b, s. 14).

Organistické pojetí organizace se svým vrcholem v cca 60. - 70. letech 20. století vnímá člověka jako součást živého organismu firmy. Jsou zde akcentovány sociální a psychologické přístupy, uvažuje se o zaměstnanci jako o aktivním článku, který má vliv na dosahování cílů organizace, a jejím rozvoji. Uvažuje se o konceptu organizačního chování, o vytváření funkčních týmů, motivaci pracovníků, leadershipu. Již přibližně od 40. – 50. let 20. století začínají zaměstnavatelé vnímat schopného a motivovaného člověka jako zdroj konkurenceschopnosti. V tomto období je snaha o vytvoření jakéhosi univerzálního vzoru organizace, který opomíjel specifika jednotlivých organizací uvnitř i specifika vnějších vlivů na tu kterou organizaci. V tomto období se personální práce posouvá od ryze administrativní, pasivní činnosti k aktivnímu personálnímu řízení. Ve velkých firmách začínají vznikat první personální útvary, personalisté se stávají profesionály ve svém samostatném „*interdisciplinárním oboru*“ (Tureckiová, 2009b, s. 15). Stále je však jejich práce zaměřená dovnitř organizace, na operativu, bez přímého vlivu na dosahování strategických cílů.

Systémové pojetí organizace (cca 70. - 80. léta 20. století) vnímá organizaci jako otevřený systém vnějšímu okolí, který je tvořen jak složkou sociální, tak složkou technickou. Svým okolím je

ovlivňována a zároveň i ona má na vnější okolí vliv. „*Lidé se stávají nejdůležitějším zdrojem a největším bohatstvím organizace, protože aktivně rozhodují o zabezpečování, využívání a rozvoji všech ostatních zdrojů (materiálních, finančních nebo informačních) a jejich schopnosti i motivace k práci přispívají k dosažení strategických cílů organizace*“ (Šikýř, 2014, s. 34). Personální řízení lidských zdrojů (cca 80. - 90. léta 20. století) má strategický charakter a je v souladu se strategickými cíli organizace. Dalším charakteristickým rysem řízení lidských zdrojů je zahrnutí vlivu dynamicky se měnících vnějších faktorů. Především politické, ekonomické, sociální podmínky, trh práce, demografická křivka, nové technologie apod. Personální práci již nevykonávají pouze odborní personalisté, ale zapojují se všichni vedoucí pracovníci. Je kladen důraz na spokojenost zaměstnanců, na zdravé pracovní vztahy a zdravou organizační kulturu. Rozvoj lidských zdrojů je chápán jako klíčový element k přizpůsobování se neustálým vnitřním i vnějším změnám prostředí organizace. Armstrong (2007, s. 27) definuje řízení lidských zdrojů jako „*strategický a logický promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají – lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů*“. „*Úkolem řízení lidských zdrojů je zabezpečit organizaci dostatek schopných a motivovaných lidí a jejich pomocí dosahovat strategických cílů organizace*“ (Šikýř, 2014, s. 10). V této době jsou vytvářeny první modely řízení lidských zdrojů.

1.3 Modely řízení lidských zdrojů

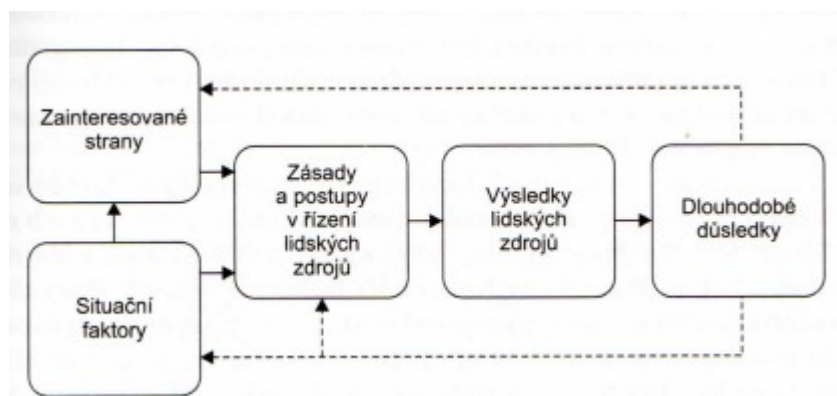
Michiganský model (model shody) představili v roce 1984 Ch. J. Fomburn, N. M. Tichý a M. A. Devanna, kde zásadní vliv na výkon lidí v organizaci vidí v řízení lidských zdrojů. Správné působení na schopnosti a motivaci lidí vede k požadovanému výkonu jedince a tím i celé organizace. Základem tohoto modelu je shoda mezi strategií a strukturou firmy a systémem řízení lidských zdrojů. Strategické řízení firmy zohledňuje současný stav firmy, zájmy dotčených stran jako jsou zaměstnanci, vlastníci, zákazníci, stát atd., reaguje na stále se měnící vnější podmínky (ekonomické, politické, legislativní, demografické apod.) s maximálním využitím a rozvojem zdrojů, aby dosáhla vytyčených strategických cílů. Zároveň přizpůsobuje vnitřní strukturu firmy a klade maximální důraz na výkon zaměstnanců, kterému předchází v rámci systému řízení lidských zdrojů pečlivý výběr zaměstnanců, a následuje jejich hodnocení, spravedlivá odměna a rozvoj (Šikýř, 2014, s. 35,36).

Harvardský model M. Beera a kol. 1984 zdůrazňuje aktivní roli manažerů v klíčových oblastech řízení lidských zdrojů. Právě manažerům poskytuje možný postup při řízení lidských zdrojů. Klade důraz na zohlednění vnitřních i vnějších podmínek organizace, zájmy dotčených stran, vyzdvihuje zvyšující se vliv zaměstnanců na chodu organizace, význam získávání a výběru

zaměstnanců, jejich odměňování i organizaci práce. Vlivem vhodného řízení lidských zdrojů je možné připravit organizaci na stále se dynamicky měnící vnější i vnitřní podmínky organizace. Dále poukazuje na vytváření dlouhodobějších důsledků vhodného nebo nevhodného řízení lidských zdrojů na všech úrovních organizace. Kdy nespokojenost zaměstnanců, špatné výkony apod. mají zpětně vliv na využití vhodnějších postupů a zásad při řízení lidských zdrojů, na situační faktory i na zájmy dotčených stran (Šikýř, 2014, s. 37). Armstrong (2007) vyzdvihuje dva zásadní rysy harvardské školy:

- 1) „Linioví manažeři akceptují svou větší odpovědnost za zabezpečování propojenosti strategie konkurenceschopnosti a personální politiky
- 2) Posláním personálního útvaru je formulovat politiku a zásady, jimiž se řídí koncipování a realizace personálních činností tak, aby se více méně podporovaly.“ Armstrong (2007, s. 29).

Obrázek 1: Harvardský model řízení lidských zdrojů



Zdroj: Šikýř (2014, s. 37)

Evropský model podle Ch. Brewstera (1993) vznikl ve snaze najít model řízení lidských zdrojů pro evropské země, které působí oproti těm americkým, v jiném kulturním prostředí, se silnějším vlivem odborů a legislativním rámcem pro zaměstnance, s větším zásahem států do podnikání. Všechny tyto skutečnosti ve své podstatě ovlivňují a zmenšují prostor pro využití fungujících postupů v Americe. Brewsterův model klade důraz na souznění strategie organizace, strategie řízení lidských zdrojů, které se vzájemně ovlivňují a zároveň na soulad mezi řízením lidských zdrojů organizace a jejím okolím. Tento soulad pak dává organizaci výhodu brát stále přicházející změny jako příležitost, protože má dostatek schopných a motivovaných zaměstnanců, kteří jsou schopni na změny zareagovat. Tento model je založen na tzv. evropském pojetí řízení lidských zdrojů „nejlepší přizpůsobení“ (best fit), jehož základní myšlenkou je vyžití určitých postupů

a zásad v řízení lidských zdrojů pouze v harmonii s okolím. Oproti tomu americké pojetí „nejlepší praxe“ (best practice) umožňuje využití univerzálních metod a postupů v řízení lidských zdrojů bez ohledu na okolí.

Řízení lidských zdrojů podle kompetencí (CBM competency based management) je pravděpodobně nejrozšířenějším modelem řízení lidských zdrojů v praxi. Jde o zásadní činnost a „zodpovědnost za sebeřízení a vlastní rozvoj všech zaměstnanců organizace v jakékoli pracovní pozici“ (Tureckiová, 2009b, s. 24). Tento typ řízení lidských zdrojů umožňuje efektivní využívání zpětné vazby každého pracovníka, která probíhá např. v rámci hodnocení, a tím zvyšuje jeho motivaci k vlastnímu sebe rozvoji, angažovanosti a loajalitě. Právě motivace je jedním z klíčových faktorů, které „určují míru využití kompetencí určitého pracovníka“ (Veteška, Tureckiová, 2020b, s. 118) společně s individuálními schopnostmi pracovníka a vytvořenými pracovními podmínkami. Řízení lidských zdrojů podle kompetencí „nevychází pouze ze strategických požadavků celé organizace, ale také z relevantních potřeb, schopností a dovedností pracovníků“ (Veteška, Tureckiová, 2020b, s. 120). Kompetence jsou součástí lidského kapitálu a jedním z nejdůležitějších aktiv podniku. Hrají důležitou roli při posilování pozice firmy na konkurenčním trhu. Investice do rozvoje kompetencí zvyšují schopnost organizace růst a konkurovat prostřednictvím inovací. (Czepańska-Woszczyńska, 2021).

Řízení lidských zdrojů podle kompetencí klade důraz na osobní zapojení každého zaměstnance a jeho osobní odpovědnost za vlastní rozvoj a řízení kariéry. Je pak na zaměstnavatelích, jakým způsobem využijí potenciál a motivaci zaměstnanců k obsazování těch správných lidí na správná místa. Využití CBM v organizaci umožňuje i větší flexibilitu v obsazování pracovních míst stávajícími pracovníky, pro které není plné využití. Rozvojem jejich stávajících kompetencí nebo získáním kompetencí nových, je možné tyto pracovníky dále využít v rámci organizace, případně jim zvýšit jejich uplatnitelnost na trhu práce. Podle Armstronga (In: Veteška, Tureckiová, 2020b, s. 128) je kompetenční přístup srozumitelný z hlediska popisu očekávaného výkonu. Není zde popsán prostý výčet standardních znalostí a dovedností, ale i „*jaký výkon je očekáván jako standard*“.

Charakteristické znaky řízení lidských zdrojů podle kompetencí (Veteška, Tureckiová, 2020a, s. 122):

- 1) Zapojení všech vedoucích pracovníků
- 2) Personalisté a pracovníci zajišťující personální práci jsou poradci a iniciátoři změn
- 3) Má vliv na strategické řízení
- 4) Pomáhá v rozvoji talentů a všech zaměstnanců

Podle Hroníka (In: Bartoňková, 2010, s. 96) se kompetence odráží v chování člověka, které je možné pozorovat. To označuje Hroník jako nejdůležitější výhodu kompetenčního přístupu. Východiska vidí v rysech, které chápe jako menší jednotky než kompetence, které se projevují v chování člověka bez ohledu na situaci. Tudíž je toto chování neměnné a neodráží strategické potřeby organizace. Naopak východisko situační nabízí variabilní přizpůsobení chování v závislosti na situaci. V kompetenčním přístupu se tak objevují prvky obou těchto východisek.

Bartoňková (2010, s. 97) vnímá kompetenční modely jako „*mosty mezi hodnotami společnosti a popisem práce*“. Hroník (In: Bartoňková, 2010, s. 97) propojuje kompetenčními modely podnikovou strategii (tzv. vertikální integrace) s personální strategií (tzv. horizontální integrace).

Při tvorbě kompetenčního modelu lze využít některý z přístupů Kubeše, Spillerové, Kurnického (In: Bartoňková, 2010, s. 100):

- 1) Implementovat již vytvořený kompetenční model, který bude co nejvíce vyhovovat dané organizaci, s tím rizikem, že nebude maximálně vyhovovat potřebám a strategii organizace
- 2) Využít a přizpůsobit již vytvořený kompetenční model potřebám organizace
- 3) Vytvořit vlastní specifický kompetenční model, který bude nejvíce časově i finančně náročný.

Předpokladem pro vznik kompetenčního modelu je identifikace, analýza a popis klíčových kompetencí. Kubeš, Spillerová, Kurnický (In: Bartoňková, 2010, s. 101) rozděluje identifikaci kompetencí do pěti fází, které Horváthová et al. (2016, s. 257) doplňují o fázi vyjasnění očekávání a fázi implementace modelu do řízení lidských zdrojů.

- 1) „*Přípravná fáze*“
- 2) *Fáze získávání dat*
- 3) *Fáze analýzy a klasifikace informací*
- 4) *Popis a tvorba kompetencí a kompetenčního modelu*
- 5) *Ověření a validace vzniklého modelu*“

Přípravná fáze má za cíl orientovat se v organizační struktuře organizace, porozumět strategickému cíli organizace, ujasnit si pro, které pozice bude kompetenční model tvořen a cíl, kvůli kterému kompetenční model vytváříme. Dále je nutné rozhodnout o přístupu tvorby kompetenčního modelu. Závěrem je v přípravné fázi nutné zformovat tým a časový harmonogram.

Ve **fázi získávání dat** je vhodné kombinovat některé techniky používané rovněž při analýze pracovních míst, jako např. rozhovory, pozorování, analýza pracovních úkolů apod.

Fáze analýzy a klasifikace informací má za cíl vytvořit seznam kompetencí pomocí několika kroků. Nejdříve se u určité pozice popíší specifické projevy chování. Horváthová, Bláha Čopíková (2016, s. 260) doporučují maximální počet projevů 4-6. Následně se z nich vyberou ty, které souvisí s činnostmi mající vliv na pozitivní výkony. Ve třetí fázi se formují tzv. „*kompetenční témata*“ (Kubeš, Spillerová, Kurnický In: Bartoňková, 2010, s. 102), která již naznačují základy žádoucích kompetencí a jejich projevy. V poslední fázi dochází k ověřování potřebnosti výsledných kompetencí na určité pozici a jejich úrovni. Tato ověřování mohou být realizována nejlépe v 360 stupňové zpětné vazbě. Výsledek rozhodne o zařazení dané kompetence do modelu.

Ve fázi popisu a tvorbě kompetencí „*jde již o propracování charakteristiky kompetence tak, aby co nejpřesněji vystihovala a srozumitelně popisovala chování, které ji charakterizuje – je třeba ji definitivně pojmenovat a vytvořit stupnici*“ (Kubeš, Spillerová, Kurnický In: Bartoňková, 2010, s. 102). Je nezbytné zaznamenat odlišné projevy kompetence podle stupně rozvoje od negativních projevů, přes nulové, slabé projevy až po vysoce rozvinuté kompetence. V tento moment tvorby kompetenčního modelu zařazuje Horváthová, Bláha Čopíková (2016, s. 261) **fázi vyjasnění očekávání**, kdy diskusí a následným rozhodnutím dojde ke skutečnému zařazení nebo nezařazení dané kompetence do závěrečného kompetenčního modelu. Po zjištění takto popsaných kompetencí dochází k sestavení tzv. **předběžného kompetenčního modelu**, který je v další fázi ověřování testován. **V ověřovací fázi** jde především o to, zda kompetenční model a jeho stupnice, skutečně odráží chování na dané pozici, které vede k vysokým výkonům. Zda je jeho využitelnost opodstatněná např. při výběru pracovníků, hodnocení nebo při plánování rozvoje lidských zdrojů. Pokud kompetenční model v této zátěžové zkoušce obstojí, je připraven na implementaci do řízení lidských zdrojů.

Rizika implementace CBM jsou podle Vetešky, Tureckiové (2020a, s. 122) především v nepochopení přínosu této koncepce a samotného výrazu kompetence, vedle běžných bariér, provázející jakékoliv jiné změny, jako je například nedostatek peněz, málo informací a z toho vyplývající nechuť ke změně od řadových zaměstnanců, nedostatečná vytrvalost vedení při zavádění takové změny apod.

Funkční kompetenční model by měl být podle Hroníka (In: Bartoňková, 2010, s. 98):

- 1) „*Propojující* – propojení mezi strategií organizace a strategií personální
- 2) *Uživatelsky přátelský* – jednoduchý, srozumitelný nástroj pro řízení výkonnosti lidí
- 3) *Jednotný* – pro celou organizaci
- 4) *Široce využitelný* – pro výběr, hodnocení nebo rozvoj pracovníků

5) *Sdílený* – aktivní podpora identifikace s tímto nástrojem

Veteška, Tureckiová (2020a, s. 128) pro lepší využitelnost kompetenčních modelů, jež mají daný charakter kompetencí, je dále převádějí do **kompetenčních matic**, které mají jasně definované úrovně rozvoje. Ty pak dále formují do **profilu kompetencí**, který souvisí s konkrétní pozicí, pro kterou je vytvořen, se specifickými úrovněmi rozvoje jednotlivých kompetencí modelu.

1.4 Úkoly a charakter řízení lidských zdrojů

Úkoly řízení lidských zdrojů vidí Koubek (2015) v následujících bodech:

„1) Nalézt pro člověka správnou náplň práce, správné pracovní úkoly, aby se optimálně využívaly jeho schopnosti.

2) Optimální využívání pracovních sil v organizaci

3) Formování týmů, efektivního stylu vedení lidí a zdravých mezilidských vztahů v organizaci

4) Personální a sociální rozvoj pracovníků organizace

5) Dodržování všech zákonů v oblasti práce, zaměstnávání lidí a lidských práv a vytváření dobré zaměstnavatelské pověsti organizace“ (Koubek, 2015, s. 16).

Podle Armstronga (2007) charakterizuje řízení lidských zdrojů převážně pestrost, zacházení s lidmi jako s bohatstvím organizace, řízení lidských zdrojů má charakter spíše zaměřený na jednotlivce, je v kompetenci liniových manažerů a je prováděno s ohledem na organizační kulturu a její hodnoty.

2 Organizační kultura

Z pohledu managementu je pro strategický firemní rozvoj klíčová organizační kultura, která má vliv na kvalitu a efektivitu procesů uvnitř firmy i navenek, které vedou k úspěšnému dosažení vytyčených cílů organizace.

Pojem kultura se objevuje napříč mnoha obory a snahy o její definici vychází z podstaty toho kterého oboru a jeho pohledu na svět.

Kultura, z latinského *colo* - vzdělávat, obdělávat, pěstovat (Linhart a Vodáková, 1996, s. 547) původně vyjadřovala souvislost s obděláváním půdy. Historik a právník S. Pufendorf do pojmu kultura zahrnul „*všechny lidské výtvoř – spol. instituce, jazyk, vědu, morálku, zvyky odívání i bydlení.*“ (Linhart a Vodáková, 1996, s. 547). Kulturu chápe jako aktivní výtvoř člověka. Z pohledu antropologie, sociologie, psychologie, archeologie i ekologie vystupuje kultura v „*podobě a) výtvořů lidské práce (artefaktů), b) sociokulturních regulativů (norem, hodnot, kulturních vzorů, c) idejí (kognitivních systémů), d) institucí organizujících lidské chování.*“ (Linhart a Vodáková, 1996, s. 548). E. B. Tylor vymezil kulturu neboli civilizaci jako „*složitý celek, který zahrnuje vědění, víru, umění, právo, morálku, zvyky a všechny ostatní schopnosti a obyčejy, jež si člověk osvojil jako člen společnosti.*“ (Linhart a Vodáková, 1996, s. 548). Pojem kultura definuje Průcha a Veteška (2012, s. 597-601) z etnologického pohledu jako „*hodnotové systémy, normy sociálního styku, způsoby myšlení a komunikace, tradice, zvyklosti, rituály, jež jsou charakteristické pro členy určitého etnického společenství či národa.*“

Na kulturu tedy můžeme nahlížet jako na abstraktní koncept, „*který si lidé zavedli, aby mohli popsat a pochopit podobnosti jednotlivců v rámci skupiny a rozdílnosti mezi skupinami. Obsah kultury, zahrnující hodnoty, názory, postoje, normy a kulturní vzory, které determinují způsoby myšlení, cítění a chování a jejich produkty materiální i nemateriální povahy, je pro každou skupinu více či méně specifický a je předáván z generace na generaci prostřednictvím učení.*“ (Lukášová a Nový et al, 2004, s. 17,18).

Člověk je formován specifickou kombinací vlivů jako je genetika, výchova a prostředí, v němž žije, které determinují utváření jedinečné kultury, každého jednotlivce. Je to tedy rodina, ve které se člověk poprvé setkává s názory, hodnotami, normami chování a zvyky, které ho formují. V průběhu života se každý jedinec stává součástí různých sociálních skupin, jejichž kulturou je vědomě i nevědomě formován a jejichž specifické aspekty ve větší či menší míře sdílí. Základní úrovně kultury vymezuje Hofstede (In: Lukášová a Nový et al, 2004, s. 18).

1) „*Úroveň národní kultury*

- 2) *Úroveň kultury spojená s určitým etnikem náboženstvím nebo jazykem*
- 3) *Úroveň kultury spojená s náležitostí k pohlaví*
- 4) *Úroveň kultury spojená s příslušností k určité generaci*
- 5) *Úroveň kultury související s příslušností k určité třídě*
- 6) **Úroveň organizační kultury**

Organizační kulturu lze podle Lukášové a Nového et al (2004, s. 22) definovat jako „*soubor základních předpokladů, hodnot, postojů a norem chování, které jsou sdíleny v rámci organizace, které se projevují v myšlení, citění a chování členů organizace a v artefaktech (výtvorech) materiální a nemateriální povahy.*“ Podobně pojem kultura organizace (organizační kultura) definuje Průcha a Veteška (2012, s. 597-601) jako „*soubor norem, hodnot a postojů, které jsou sdíleny společně členy organizace (firmy).*“ Kultura organizace je spojnicí mezi minulostí, současností a budoucností firmy. Spojuje členy organizace jak vědomě, tak nevědomě a formuje tak chování daného společenství uvnitř firmy, tak i její chování navenek v interakci se zákazníky, dodavateli, ale i s konkurencí. Je do jisté míry odpovědná za sílu a konkurenceschopnost firmy. To, jestli se většina zaměstnanců s firemní kulturou ztotožní, má velký vliv na fungování firmy, motivaci zaměstnanců, jejich lojalitu a sdílení její vize a uskutečňování firemní strategie. Firemní kultura je podle Průchy a Vetešky (2012, s. 400) „*sdílená, nelze ji tedy dohodnout, naříditi ani vyjednat*“.

2.1 Prvky organizační kultury

Prvky organizační kultury mohou být chápány z několika úhlů pohledu, které se vzájemně doplňují. Jednak jako základní jednotky organizační kultury, pomocí nichž lze vysvětlit určitý jev v organizaci, pak jako ukazatel „*obsahu organizační kultury*“ (Lukášová a Nový et al, 2004, s. 26), díky němuž lze organizační kulturu zkoumat a v neposlední řadě jako „*nástroj předávání a utváření organizační kultury.*“ (Lukášová a Nový et al, 2004, s. 26).

Mezi prvky organizační kultury lze zahrnout **základní předpoklady** nebo přesvědčení o firmě, které si člověk vytváří podvědomě, a tedy ho lze jen stěží popsat, hodnoty, normy, postoje, artefakty materiální (sídla firem, design vybavení firem, produkty firem apod.) a nemateriální povahy (rituály, zvyky, jazyk, hrdinové, slavnosti apod.) **Hodnoty** organizace vyjadřují to, co má pro danou organizaci a její fungování význam. Hodnoty, které výrazně ovlivňují chování lidí, můžeme definovat jako „*zavazující ideje či představy o tom, co je žádoucí.*“ (Tureckiová, 2009a, s. 23). V některých případech může dojít k rozporu mezi hodnotami, které firma prezentuje a sdílí např. v etickém kodexu, s těmi, které skutečně zastává. Dochází tak k nesouladu a možnému

snížení angažovanosti zaměstnanců, kteří tento nesoulad citlivě vnímají (Lukášová a Nový et al, 2004).

Vliv hodnot na chování člověka lze podle Tureckiové (2009a, s. 24) popsat jako „*omezení, poznamenání a rozvíjení*“. V prvním případě nepřijímá člověk hodnoty organizace za vlastní, ale protože je to pro něj výhodné, podle nastavených hodnot organizace se chová. Mimo organizaci tyto hodnoty nerespektuje. Podoba poznamenání obsahuje dobrovolné jednání, které je v souladu s uznanou hodnotou. Podoba rozvíjení zahrnuje již ztotožněnou hodnotu, která přináší člověku uspokojení a organizaci výhodu vůči konkurenci.

Postoje lze definovat „*jako predispozice a tendence reagovat poměrně stálým a charakteristickým způsobem na určité osoby, předměty, myšlenky a situace.*“ (Tureckiová, 2009a, s. 24). Postoje jsou výsledkem hodnocení a obsahují složku emotivní, kognitivní a konativní. S postoji v organizaci se můžeme setkat v podobě postoje zaměstnance k práci, loajality k organizaci apod.

Normy chování jako nepsaná pravidla se týkají všech oblastí fungování firmy, jak práce, komunikace, tak například oblékání. Pokud nejsou normy zaměstnancem akceptovány, ostatní členové organizace jim to dají najevo svým negativním chováním. Společný jazyk v organizaci je klíčový pro vzájemné porozumění. Pokud členové organizace hovoří jiným jazykem, stejné slovo má pro ně různý význam, dochází k nedorozuměním a zbytečným konfliktům. **Architektura organizace** patří mezi materiální artefakty a odráží jasnou identitu firmy jak navenek organizace, tak dovnitř. Mezi **nemateriální artefakty** lze zahrnout zvyky a rituály, které jsou kontinuálně předávány a udržovány (Lukášová a Nový et al., 2004).

Naproti tomu Veber a kol. (2009) vidí podnikovou kulturu jako tři hierarchické roviny zastoupené „*vnímatelnými atributy, pravidly jednání a základními životními představami*“ (Veber a kol., 2009, s. 626). Mezi **vnímatelné atributy**, které mají vliv na zaměstnance, tak i na zákazníky a jsou vnímány našimi smysly, Veber řadí například zařízení vestibulu firmy, firemní logo, přívětivost v podobě možnosti občerstvení ve firmě, zařízení a čistotu toalet apod. Dále sem patří komunikace ve firmě, oslovování, uspořádání jednotlivých pracovišť, které nahrává snadnější komunikaci, firemní intranet apod. Firemní dress code, nošení uniforem, jmenovek

a v neposlední řadě jsou v této rovině zahrnuty rituály firmy, jako oslavy úspěchů firmy, významných firemních výročí nebo oslavy zaměstnanců. **Pravidla jednání** mohou ve firmě vznikat zcela záměrně nebo i částečně samovolně. Jde převážně o pravidla, normy a standardy, které vyjadřují ideje organizace. Patří sem to, jak firma informuje své zaměstnance o dění v organizaci, způsoby tvorby firemní strategie, styl řízení, určení hranice odpovědnosti

zaměstnanců a jejich pravomoci. Takto nastavená pravidla mají vliv na vztah zaměstnanců ke svým kolegům, zákazníkům či konkurenci a v neposlední řadě k zásadám zdravého podnikání tj. dodržování smluv, svých závazků apod. **Základní životní představy** si každý člověk vytváří v průběhu života sám, nevědomě. Determinují je hlavně rodinné zázemí a osobnost jednotlivce. Ovlivňují je zkušenosti, věk, ale i třeba odbornost jedince. To vše se promítá do vztahů s ostatními lidmi, určuje vztah se světem a to, co je zdrojem a nositelem pravdy.

2.2 Struktura organizační kultury

Obrázek 2: Scheinův model organizační kultury



Zdroj: Lukášová a Nový et al.(2004, s. 27)

Edgar H. Schein rozlišuje tři roviny organizační kultury podle toho, jak jsou navenek viditelné. Artefakty jsou podle něj nejviditelnější a nejvíce na povrchu dané kultury. Můžeme je vnímat a popsat, jen je nemůžeme pochopit bez dalších rovin organizační kultury. Hodnoty a normy mají podle Scheina funkci regulativní. Nastavují vzorce chování v klíčových situacích, které byly v minulosti dané organizace úspěšně vyřešeny. Toto vnímání úspěchu je sdíleno a přetvořeno do sdílené hodnoty. Hodnoty, jako morálka nebo estetika jsou ověřovány na základě pocitů členů organizace, když se jimi řídí. Základní předpoklady vidí Schein jako „jádro či „esenci“ kultury“ (Lukášová a Nový et al., 2004, s. 27). Jde o nejhlubší rovinu, o zakořeněné názory a myšlenky, které jsou velice stabilní, neuvědomované a jejich změna je velice obtížná. Základní předpoklady rozpracovává Schein do třech oblastí:

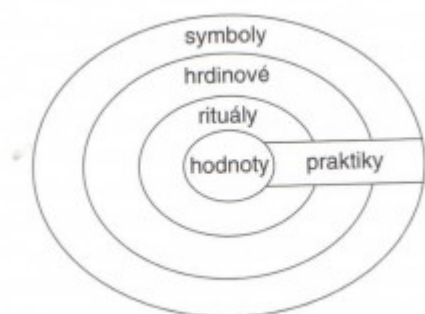
- 1) Adaptace na vnější prostředí – je v rukách především vedení organizace, dotýká se schopnosti organizace přizpůsobovat se vnějšímu prostředí v souvislosti s dosahováním vytyčených strategických cílů.
- 2) Vnitřní integrace procesů – zahrnuje předpoklad shodného vnímání pojmů, kritéria členství ve skupině, rozdělení moci v organizaci, vhodnost vztahů na pracovišti, co je odměnou a co trestem, uznávání firemní ideologie

3) Otázky podstaty pravdy, času a člověka a vztahů

„Kultura je, tak podle Scheina, výsledkem interakce externích tlaků a interního potenciálu“ (Lukášová a Nový et al., 2004, s. 27).

G. Hofstede rozlišuje dvě roviny kultury. Přičemž rituály, hrdinové a symboly jsou z jeho pohledu jednou rovinou, kterou označuje jako praktiky. Jednotlivé prvky této roviny vrství jako cibuli. Jsou viditelné. Centrem kultury pak vidí hodnoty, které nejsou vidět, ale lze je vypořádat z chování zaměstnanců v organizaci (Lukášová a Nový et al., 2004).

Obrázek 3: „Cibulový“ diagram: manifestace kultury na různých úrovních hloubky



Zdroj: Hofstede (In: Lukášová a Nový et al., 2004, s. 31)

2.3 Klasifikace kultury organizace

Roger Harrison poprvé určil čtyři typy organizační kultury jako:

- 1) Ideologie organizace orientované na moc
- 2) Ideologie organizace orientované na roli
- 3) Ideologie organizace orientované na úkol
- 4) Ideologie organizace orientované na lidi

(Armstrong, 2007, s. 262)

Charles Handy čtyři typy organizační kultury Rogera Harrisona dále specifikoval:

- 1) **kultura moci** – tato kultura je typická pro malé firmy, rodinné podniky nebo pro velké sítě mafiánských struktur. V centru organizace je jedna osoba (majitel, zakladatel) nebo více jedinců, kteří celou organizaci řídí. Vše je založeno na důvěře. Organizace je schopná rychle reagovat na změny, pro zaměstnance je nestabilní, riziková.
- 2) **kultura rolí** – tato kultura je typická pro armádu, státní správu, velké korporátní firmy. Je založena na pravidlech, plánech. Organizaci řídí manažeři firmy, síla firmy je v rukou odborníků, kteří jsou schopni plnit své role. Jde o prostředí stabilní, špatně reagující na změny.

- 3) **kultura úkolů** – tato kultura je typická pro organizace kreativní, dynamické, pracující ve velmi konkurenční oblasti, kde manažeři sestavují týmy pro jednotlivé projekty.
- 4) **kultura osob** – je založena na jednotlivcích, kteří společně kooperují. (Lukášová a Nový et al, 2004)

„Úspěšné organizace si svou specifickou kulturu pěstují a chrání, protože je účinným nástrojem řízení a zvyšování výkonnosti“ (Veber a kol., 2009, s. 628). Silná a zdravá firemní kultura začleňuje zaměstnance do svých řad, ti jsou hrdí na to, že jsou součástí této kultury, vyjadřují loajalitu, sdílejí misi a vizi společnosti. Na druhé straně jim firma poskytuje sociální jistoty, zasloužené odměny, motivaci k práci.

2.4 Rysy zdravé firemní kultury

- 1) Podniková kultura vycházející ze strategie firmy
- 2) Vytvořené podmínky pro týmovou spolupráci
- 3) Vysoká úroveň vzájemné komunikace a vztahů mezi zaměstnanci
- 4) Prostor pro přebírání odpovědností a pravomocí
- 5) Vytváření respektujících vztahů mezi nadřízenými a podřízenými
- 6) Iniciativní a odpovědné vedení firmy, podporující konstruktivní komunikaci a zpětnou vazbu

Na budování zdravé a silné firemní kultury se podílí převážně majitelé a vedoucí pracovníci. Jednak v podobě psaných pravidel a norem, tak svým vlastním příkladem a jejich dodržováním. Pokud je zaměstnanec součástí takové společnosti a firemní kulturu sdílí, ovlivňuje pozitivně jeho chování a výkonnost, jeho loajalitu a podílení se na vytyčených strategických cílech organizace (Veber a kol., 2009). Vzhledem k tomu, že firemní kultura má zásadní vliv na chování a myšlení zaměstnanců, ovlivňuje i ochotu sdílet znalosti, aktivně se podílet na inovacích, systematicky se vzdělávat a nové poznatky efektivně využívat. Neméně důležitá je úloha lídrů, kteří jsou v rámci organizace vystaveni vedení dílčích více či méně různorodých subkultur a zároveň jsou nuceni tvořit podmínky pro vzájemnou spolupráci se zákazníky, jejichž firemní kultura může být zcela odlišná. (Vodáček a Vodáčková, 2013, s. 259). Dalšími faktory, které mají vliv na obsah a sílu organizační kultury je prostředí národní kultury zahrnující hodnoty, normy a ustálené vzorce chování předávající se z generace na generaci, konkurence, požadavky zákazníků, dále pak velikost a délka fungování firmy, využití informačních technologií (Lukášová a Nový et al, 2004, s. 33).

Klíčový vliv má firemní kultura na nové zaměstnance a jejich adaptaci. Jak naznačuje „socializační model“ Robbinse a Judga (In: Tureckiová, 2009a, s. 75), dochází po nástupu

do organizace k takzvané srážce hodnot a následné úspěšné či neúspěšné integraci nového zaměstnance. V prvním případě, po úspěšném začlenění, dochází ke vzniku jeho angažovanosti a zvýšené produktivitě práce. V druhém případě, při jeho nezdařené integraci, dochází k jeho odchodu.

Adaptační proces probíhá ve větších firmách většinou řízeně, v těch menších probíhá na základě předávání zkušeností. V obou případech dochází k úspěšné adaptaci nových zaměstnanců především prostřednictvím neformálních procesů, při kterých jim jsou sdělovány hodnoty, normy, vzorce chování ve firmě, to co je nevhodné, co je přijatelné (Lukášová a Nový et al, 2004).

3 Personální činnosti

Personální činnosti uplatňující v organizaci identifikují podobně Šikýř (2014) i Koubek (2015). Jde o jednotlivé činnosti, které spadají do kompetence personálních útvarů, samotných personalistů, případně manažerů firem.

3.1 Vytváření a analýza pracovních míst

Pracovní místo je tvořeno jednotlivými pracovními úkoly, které pracovník vykonává efektivně, s cílem uspokojit své potřeby a současně potřeby organizace. Analýzou tohoto pracovního místa je možné získat představu, jaký by měl být pracovník vykonávající požadované úkoly. Analýza pracovního místa se tedy stává základem pro vytváření pracovních míst nebo pro jejich změnu (tzv. redesign). Jde o systematický proces, který nikdy nekončí.

„Analýza spočívá v rozdělení celku na jeho komponenty a zkoumání, jak tyto komponenty fungují jako relativně samostatné prvky a jaké jsou mezi nimi vztahy“ (Hendl, 2016, s. 32). První paralelní (průběžná) manažerská funkce, analýza, zkoumá jevy a procesy pomocí specifických postupů a metod za účelem jejich pochopení a poznání. (Koubek, 2015, s. 147).

Cíle analýzy pracovního místa zahrnují zpracování popisu pracovního místa a specifikace pracovního místa.

Popis pracovního místa se týká pracovních úkolů a podmínek práce, specifikace pracovního místa pak samotného pracovníka, jeho žádoucích schopností a chování potřebných pro dané pracovní místo.

Do procesu vytváření pracovních úkolů a míst by měli být zainteresováni nejen vedoucí pracovníci, ale i sami pracovníci na konkrétních místech. Jejich praktická znalost pracovních postupů, může být prospěšná k zavádění efektivnějších postupů.

Proces vytváření pracovních úkolů zahrnuje čtyři kroky. Nejdříve je nutné popsat konkrétní úkoly, pak metody plnění jednotlivých úkolů. Následuje seskupování daných úkolů do větších celků a tím vytvoření pracovního místa a nakonec vymezení vzájemných vztahů s ostatními pracovními místy.

3.1.1 Přístupy k vytváření pracovních úkolů a míst

Mezi nejčastěji využívané přístupy k vytváření pracovních úkolů a míst se řadí přístup:

- **Mechanistický** (nebere zřetel na zájmy zaměstnance, nejdůležitější je produktivita a efektivita práce v zájmu organizace)

- **Motivační** (efektivitu práce zajišťuje pomocí uspokojováním potřeb zaměstnanců a vytvářením vhodných pracovních podmínek)
- **Biologický** (efektivitu a produktivitu práce zvyšuje eliminací dopadů těžké fyzické práce na zaměstnance)
- **Percepční** (efektivitu a produktivitu práce zvyšuje eliminací dopadů práce na psychiku zaměstnanců), (Koubek, 2015).

V současné době dochází převážně ke kombinaci všech přístupů, které berou zřetel na zájmy zaměstnanců a jejich soulad se zájmy firmy.

3.1.2 Postupy při vytváření pracovních úkolů a míst

Nejčastěji používané postupy při vytváření pracovních úkolů a míst jsou podle Koubka (2015)

- **Rozšiřování práce** spojením jednotlivých úkolů do větší náplně práce a tím opět zajistit rozmanitost práce, rotace práce.
- **Obohacování práce**
„Cílem obohacování práce je maximální zajímavost a podnětnost práce“ (Armstrong, 2007, s. 281). Tímto postupem je přenášena část odpovědnosti na pracovníka za jím vykonávanou práci. Přenášená míra rozhodování a kontroly pracovníka musí reflektovat jeho schopnosti a potřeby.
- **Autonomní pracovní skupiny nebo týmy.** Tyto týmy si rozhodují o metodách práce, rozdělují práci jednotlivým členům, typická je rotace práce. Probíhá zde zároveň rozšiřování práce společně s jejím obohacováním.
- **Pracovní úkoly a místa vytvořena pracovníkovi na míru.** Využití tohoto postupu je možný v provozech např. u nastupujících pracovníků, kde nový pracovník projde všemi různými útvary, souvisejícími s jeho budoucí prací, osvojuje si určité dovednosti a po určitém časovém úseku se domluví s vedením, kde bude nejužitečnější a zároveň ho bude tato práce naplňovat.

3.1.3 Metody analýzy pracovních míst

- 1) **Funkční analýza** je univerzální metoda, která *„používá standardizované popisy činností, odpovědností a požadavků pracovního místa“* (Koubek, 2015, s. 82). Vychází vždy z katalogu zaměstnání, kde jsou uvedeny základní popisy práce a dále z předpokladu, že součástí každé práce jsou informace, lidé a věci. V určité funkci s nimi zaměstnanci pracují na určité úrovni obtížnosti. Součástí funkční analýzy, která tuto analýzu pracovních

míst zpřesňuje, je členění podle oblastí práce a klasifikace charakteristik pracovníků (fyzické požadavky, vzdělání, schopnosti apod.).

- 2) **Metoda PAQ** je ještě univerzálnější než funkční analýza. „*Používá se v ní šest hlavních kategorií činností a 194 deskriptorů (zvaných prvky práce)*“ (Koubek, 2015, s. 83).

Metoda zkoumá pomocí standardizovaného dotazníku míru používání prvků práce při dané činnosti.

Obrázek 4: Kategorie činností pracovníka používané v PAQ

| Kategorie činností | Popis |
|------------------------------------|---|
| Informační vstupy | Kde a jak dostává pracovník informace nezbytné pro výkon práce? |
| Duševní procesy | Jaké myšlení, rozhodování, plánování, organizování a zpracování informací je nezbytné pro výkon práce? |
| Fyzické činnosti | Jaké fyzické činnosti musí pracovník vykonávat a jaké nástroje, stroje a prostředky přitom používá? |
| Vztahy s ostatními | Jaké vztahy s ostatními lidmi (spolupracovníky, nadřízenými, zákazníky apod.) existují nebo se vyžadují při výkonu práce? |
| Pracovní prostředí | V jakém fyzikálním a sociálním prostředí se práce vykonává? Jaká je pracovní doba a pracovní režim? |
| Jiné souvislosti a charakteristiky | Jaké činnosti, podmínky či charakteristiky – kromě již uvedených (např. rozvrh práce, způsob odměňování, odpovědnost, požadavky na pracovníka atd.) – souvisejí s pracovním místem? |

Zdroj: Koubek (2015, s. 84)

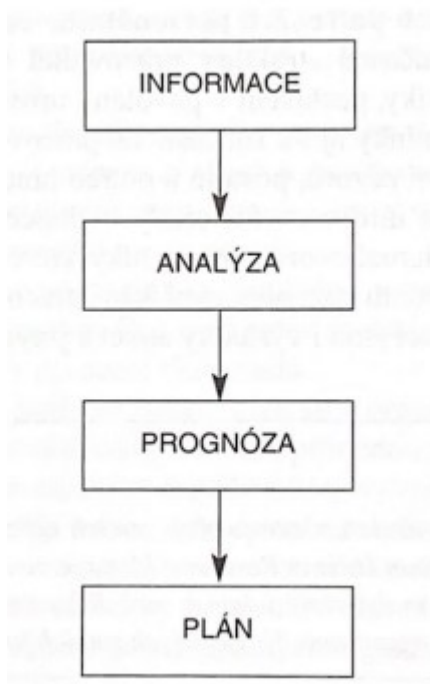
3.2 Personální plánování

Plánování je jedna ze základních činností procesů řízení (managementu) organizace. Vedle organizování, výběru pracovníků, vedení lidí a kontroly, je plánování první z manažerských sekvenčních funkcí, jehož cílem je vytvoření plánu. (Vodáček a Vodáčková, 2013, s. 69).

„*Plánem se rozumí záměr na dosažení účelu řízení procesu nebo činností organizační jednotky ve stanoveném čase, na požadované úrovni*“ (Vodáček a Vodáčková, 2013, s. 75). Personální plánování je nedílnou součástí strategického plánování organizace, která usiluje o dosažení svých strategických cílů. Jde především o zajištění pracovní sil v dostatečném množství a kvalitě, tzn. s požadovanými zkušenostmi, znalostmi a dovednostmi, motivované a flexibilní, jak v současné

době, tak především v budoucnosti. Personální plány zahrnují potřebu pracovníků a pokrytí potřeby pracovníků. Do personálního plánování by měla být zapojena celá organizace, především vedoucí pracovníci. Personální plány podléhají periodickému vyhodnocování a případným možným úpravám, vyplývající z dynamicky se měnících vnějších i vnitřních podmínek organizace, např. z požadavků trhu. Pro vytvoření reálného personálního plánu jsou potřebné relevantní informace, jejich kvalitní analýza a kvalitní prognóza (Koubek, 2015).

Obrázek 5: Posloupnost plánovacího procesu



Zdroj: Koubek (2015, s. 98)

K co nejpřesnějšímu odhadu potřeby pracovníků firmy využívají různé metody, které lze rozdělit na metody intuitivní a kvantitativní. V praxi se v největší míře používá kombinace více metod, převážně s ohledem na finanční nákladnost a čas. Nejúčinnější se jeví kombinace metod intuitivních s těmi kvantitativními.

Mezi intuitivní metody se řadí metoda delfská, kaskádová a manažerských odhadů.

Delfská metoda, nazývána též jako expertní metoda, je založena na shodě názorů o vývoji faktorů majících vliv na budoucí potřebu pracovníků cca v horizontu jednoho až dvou let, zainteresovaných expertů dané organizace (vedoucí pracovníci na všech úrovních vedení) i vnějších odborníků. **Kaskádová metoda** zahrnuje odhady potřeby pracovníků v organizaci od vedoucích pracovníků na nejnižších úrovních. Využívá jejich zkušenosti z provozu

a orientaci o možnostech využití vlastních zdrojů. Tyto fundované odhady jsou předávány o úroveň výš. Zde jsou sumarizovány a zpřesňovány a opět předány o úroveň výš. **Manažerské odhady** potřeby pracovníků využívají zkušenosti a znalosti manažerů. Odhady jsou z nejvyšší úrovně postoupeny o úroveň níž a zde jsou doplňovány a připomínkovány. Tuto metodu lze využít i v opačném gardu. Pro přesnější odhad je doporučována kombinace obou směrů.

3.3 Získávání a výběr pracovníků

Další významnou personální činností je proces získávání pracovníků. Jedná se o soubor činností, umožňujících obsazení volných pracovních míst v organizaci motivovanými pracovníky, kteří jsou ztotožněni s cíli, zájmy a kulturou organizace. Jde především o efektivní zajištění odpovídajících pracovníků na danou pozici převážně z vnitřních zdrojů organizace, případně ze zdrojů vnějších. Aby proces získávání pracovníků byl efektivní, musí procesu získávání pracovníků předcházet podrobná analýza pracovních míst organizace v souvislosti s plánováním strategických cílů organizace.

Koubek (2015) definuje pravidla, jež jsou žádoucí při získávání pracovníků. Jde zejména o preferenci vnitřních zdrojů, o jasný a odpovídající popis volného pracovního místa, požadavků na uchazeče a pracovních podmínek. Dále pak o průběžné informování o procesu výběru. Organizace by se měla vyvarovat diskriminaci uchazečů z jakýchkoliv důvodů a obsazování pracovních míst pracovníky bez potřebných znalostí a dovedností potřebných pro dané pracovní místo.

Výběr pracovníka na dané pracovní místo bývá většinou v rukách přímého nadřízeného budoucího zaměstnance a manažera. Výběr pracovníků spadá mezi sekvenční manažerské funkce. Na základě fundovaného a předem specifikovaného předvýběru personálního oddělení, případně personalisty, se snaží vybrat toho nejvhodnějšího kandidáta, který bude splňovat požadavky na vykonávanou práci v oblasti vzdělání, praxe, zkušeností atd., bude mít osobní motivaci k práci a bude týmový hráč uznávající hodnoty týmu a celé organizace (Koubek, 2015).

3.4 Přijímání a adaptace pracovníků

Přijímání pracovníků má několik částí. Jedná se období od sdělení skutečnosti o přijetí pracovníka do dne nástupu na pracoviště. Zahrnuje vypracování a podepsání pracovní smlouvy, seznámení pracovníka s jeho povinnostmi, zařazení pracovníka do pracovní evidence, předání potřebných podkladů mzdovému útvaru, případně mzdové účetní

až po uvedení pracovníka na pracoviště. Osoba personalisty by měla být spojovacím článkem mezi pracovníkem a jeho přímým nadřízeným, případně kolegy. Vlivné a pozitivní uvedení na pracoviště je prvním krokem k úspěšné adaptaci pracovníka. Úkolem úspěšné adaptace pracovníka *„je zkrátit období, po které tento pracovník nepodává standardní výkon a nedostatečně se orientuje v novém pracovním a sociálním prostředí“* (Koubek, 2015, s. 192). Dalším cílem uvádění lidí do organizace je dle Armstronga (2015, s. 310) zvládnout počáteční pocit nejistoty vyplývající z nového prostředí a snížit pravděpodobnost odchodu nového zaměstnance.

Nový pracovník se v průběhu orientace adaptuje na kulturu organizace, na vlastní pracovní činnosti a sociální podmínky (Kociánová, 2010, s. 130,131). Pro lepší orientaci pracovníka je vhodné vytvořit adaptační plán, odpovídající pracovní pozici. V průběhu určitého časového období je nový zaměstnanec seznamován s formálními skutečnostmi týkající se celé organizace např. s její strukturou, cíli organizace, politikou odměňování, bezpečností práce, praktickými informacemi o provozu organizace, tak i s informacemi týkající se daného pracovního místa např. s pracovním režimem, vzájemnými vztahy s ostatními útvary apod. Informace potřebné pro úspěšnou adaptaci dostává nový pracovník i neformálním způsobem. V průběhu adaptace dostává pracovník zpětnou vazbu od svého přímého nadřízeného, dochází k průběžnému hodnocení adaptace pracovníka v oblasti plnění pracovních úkolů, vytváření zdravých mezilidských vztahů. Odpovědnost za úspěšnou adaptaci nese sám pracovník, jeho přímý nadřízený, personální oddělení, případně přidělený pracovník (mentor). (Koubek, 2015)

3.5 Řízení pracovního výkonu a hodnocení pracovníků

„Pracovní výkon je výsledkem spojení a vzájemném poměru úsilí, schopností a vnímání role (vnímání úkolů)“ (Koubek, 2015, s. 212).

Řízení pracovního výkonu je periodický proces, který umožňuje sladit individuální cíle zaměstnance se strategickými cíli organizace. Napomáhá, na základě dohody o žádoucích výsledcích, použitých postupech a metodách, případně dalšího osobního rozvoje, dosahovat lepšího výkonu zaměstnanců. Měl by být i podkladem pro následné odměňování zaměstnanců. (Armstrong, 2015)

3.5.1 Cyklus řízení pracovního výkonu

Cyklus řízení pracovního výkonu začíná dohodou o pracovním výkonu. Definuje a plánuje to, co by měl zaměstnanec zvládnout a v jaké kvalitě za určité časové období, jak budou jeho výsledky práce měřeny, jaké dovednosti a schopnosti k takovému výkonu bude potřebovat. Následuje plán

osobního rozvoje každého jednotlivce. Rozvoj schopností a dovedností má přímý vliv na zlepšování pracovního výkonu. Řízení pracovního výkonu spočívá v nepřetržitém poskytování zpětné vazby od nadřízeného pracovníkovi. V průběhu roku dochází k neformálním kontrolám pracovního výkonu, k řešení případných problémů, vyhledávání slabých míst v pracovním procesu a nacházení efektivních řešení. K závěrečnému formálnímu přezkoumání pracovního výkonu dochází zpravidla jednou ročně. Jsou hodnoceny jak výsledky, tak dílčí pokroky a problémy. Na základě přezkumu jsou nastaveny nové cíle a dohody o pracovním výkonu a další plány osobního rozvoje..... (Koubek, 2015).

3.5.2 Hodnocení pracovníků

„Výkon je pro účely hodnocení chápán jako jednota výsledků práce, pracovního a sociálního chování a schopností a charakteristik osobnosti, jež mají vztah k vykonávané práci a k podmínkám, v nichž se práce vykonává“ (Koubek, 2015, s. 208).

Hodnocení pracovníků může probíhat ve dvou rovinách. Neformální hodnocení probíhá zpravidla nahodile, vyplývající z určité situace, kdy má nadřízený důvod k takovému jednání. Může se týkat jak pracovního výkonu, tak chování. Formální hodnocení má podobu odlišnou, je periodické, systematické a plánované. Zaměřuje se na výsledky práce, na mezilidské vztahy na pracovišti i na formální požadavky na dané pracovní místo. Výstupy takového hodnocení jsou využity jako podklad pro další rozvoj zaměstnance, pro odhalování jeho slabých stránek, pro pozitivní motivaci pracovníka, pro možné další rozmíst'ování pracovníků, plánování kariéry a v neposlední řadě jako podklad pro odměňování.

Mezi hlavní zásady systému hodnocení pracovníků patří dle Koubka (2015) objektivita, jasné cíle, které jsou dosažitelné a akceptovatelné. Do systému hodnocení by měly být zapojeny všechny strany, tento systém by měl být neustále zkoumán a vylepšován, měl by být v souladu s právními předpisy, každý hodnocený by měl mít právo na vyjádření a obhajobu. Hodnotitelé by měli být neustále školeni v této činnosti, organizace by měla o systému hodnocení informovat všechny zaměstnance.

Hodnocení pracovníků vykonává převážně přímý nadřízený, který má nejobjektivnější vzhled do pracovního výkonu zaměstnance. Dále může hodnotit externí pracovník, např. psycholog, zákazník, spolupracovník, podřízený, sám hodnocený tzv. sebehodnocením nebo všichni dohromady tzv. 360° zpětná vazba. Pro objektivní vyhodnocování rozvojového potenciálu vedoucích pracovníků lze využít Assessment centra.

3.6 Rozmíst'ování, propoušt'ení a penzionování pracovníků

„Rozmíst'ování pracovníků v organizaci je nepřetržitý proces slad'ování počtu a struktury pracovních míst s počtem a strukturou pracovníků, hledání takových řešení, při nichž by pracovník podával optimální výkon a maximálně tak přispíval k dosahování cílů organizace“ (Koubek, 2015, s. 236).

Rozmíst'ování pracovníků v rámci organizace dochází v rámci povýšení, převodu pracovníka na jinou práci nebo převedením na nižší funkci. Do personálních aktivit rozmíst'ování pracovníků lze zahrnout činnosti týkající se obsazování volného pracovního místa. Tyto činnosti jsou z hlediska organizace vykonávány aktivně. Pasivní způsoby ukončování pracovního poměru zahrnují propoušt'ení pracovníků, odchody pracovníků do jiných organizací, odchody do důchodu, dočasné odchody jako mateřská dovolená, veřejné funkce, a úmrtí. Všechny tyto způsoby musí být v souladu s právními předpisy.

3.7 Vzdělávání a rozvoj pracovníků v organizaci

Vzdělávání a rozvoj se stává v dnešní době již celoživotním procesem pro každého člověka, chce-li být schopen se přizpůsobit dynamicky se měnícím životním podmínkám. Stejně tak organizace, chtějí-li být konkurenceschopné, snaží se systematicky vzdělávat a rozvíjet schopnosti a dovednosti svých pracovníků. Důvodem je jejich větší flexibilita při výkonu práce a připravenost na změny. Ty vyplývají např. ze zavádění nových technologií do výroby a s tím spojené změny organizace práce, z nových požadavků na kvalitu od zákazníků, legislativní změny apod. Tento cyklický systém vzdělávání a rozvoje zahrnuje v první řadě identifikaci potřeb vzdělávání, následuje vytvoření plánu vzdělávání, jeho realizace a vyhodnocování výsledků vzdělávání, účinnosti použitých metod. Vzdělávání a rozvoj pracovníků je zaměřen nejen na osvojování nových znalostí a dovedností v oboru souvisejícím s konkrétním pracovním místem, ale i na rozvoj dalších znalostí a dovedností, které by umožnily organizaci širší využití pracovníka pro jiné činnosti. (Koubek, 2015) Lawson (2006) shrnuje předpoklady, které jsou základem pro učení dospělých. Především jde o převzetí odpovědnosti za vlastní sebe rozvoj, individuální míra zkušeností, uvědomění si potřeby a motivace k učení. V neposlední řadě jde organizaci i o rozvoj osobnosti zaměstnance, který přispěje k lepšímu výkonu, k formování zdravých mezilidských vztahů na pracovišti a k přizpůsobování se dané organizační kultuře. (Koubek, 2015)

3.8 Odměňování pracovníků

Odměňování pracovníků je specifickou oblastí pro každou organizaci. Z vnějšího pohledu by nastavené odměny měly být konkurenceschopné, aby nedocházelo k nežádoucí fluktuaci

schopných pracovníků ke konkurenci a zároveň z pohledu vnitřního by mělo být odměňování přiměřené, spravedlivé a motivující. Je na každém zaměstnavateli jak nastaví systém odměn. Vedle peněžních odměn, může zaměstnavatel odměnit zaměstnance pochvalou, specifickou péčí o pracovní prostředí, péčí o vzdělávání a rozvoj pracovníka. Protože je odměňování „*jeden z nejefektivnějších nástrojů motivování pracovníků, determinuje odměna za odvedenou práci a odměny další i množství a kvalitu práce budoucí*“ (Koubek, 2015, s. 284).

3.9 Pracovní vztahy

V organizacích lze rozdělit pracovní vztahy do skupin podle zúčastněných stran na vztahy mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem, mezi zaměstnancem a odbory, mezi odbory a zaměstnavatelem, vztahy mezi nadřízeným a podřízeným, vztahy se zákazníky, vztahy mezi týmy i jednotlivými spolupracovníky. Všechny tyto vztahy mají vliv na spokojenost zaměstnanců, která se přímo odráží v jejich pracovním výkonu a tím výkonu celé organizace. Proto je důležité neopomíjet tuto oblast a věnovat jí náležitou pozornost. Pracovní vztahy mohou mít formální charakter nebo neformální. Převaha formálních vztahů je zastoupena např. ve vztahu mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem, kdy je povaha tohoto vztahu vymezena legislativou. U vztahů mezi spolupracovníky nebo týmy pak převažuje neformální charakter vztahů. Při utváření zdravých pracovních vztahů je nutné ctít několik základních zásad. Zejména jde o dodržování legislativy, dohod a pravidel slušného chování ze strany zaměstnavatele i zaměstnanců, vzájemný respekt všech zúčastněných stran, vytváření příznivých pracovních podmínek a komunikačních toků, kladení důrazu na rozvoj pracovníků, poradenství, utužování pracovních mezilidských vztahů pomocí společných zážitků, prevence negativních jevů jako je diskriminace apod. (Koubek, 2015). Dle Bedrnové et al. (2012, s. 336) je jednou z hlavních úloh managementu v oblasti komunikace v organizaci nastavení a zajištění funkční organizační struktury. Každodenní komunikace má zásadní vliv na mezilidské vztahy. Jde nejenom o komunikaci horizontální mezi spolupracovníky, vertikální mezi podřízenými a nadřízenými, tak i o komunikaci diagonální skrze jednotlivé úrovně organizace. Efektivní komunikace zajišťuje informovanost všemi směry. Jejím prostřednictvím dochází ke sdílení firemní strategie, plánů, hodnot apod. Informovanost je jedním z prvků, který má přímý vliv na spokojenost zaměstnanců.

3.10 Péče o pracovníky

Péče o pracovníky vychází z právní legislativy i ze zájmu organizace na zatraktivnění pracovního místa pro potenciální uchazeče o práci a také na motivování stávajících zaměstnanců setrvat na takovém pracovním místě. Do péče o pracovníky lze zahrnout bezpečnost práce a ochrany zdraví, péči o pracovní a životní prostředí, personální rozvoj, pracovní režim, služby poskytované

na pracovišti i mimo něj. Hlavním cílem všech opatření vedoucích k vyšší bezpečnosti práce a ochrany zdraví „*je zabránit vzniku pracovních úrazů a nemoci z povolání*“ (Koubek, 2015, s. 356). Mezi žádané benefity dnešní doby patří z oblasti pracovního režimu zejména zkrácení pracovní doby při zachování plné mzdy, práce z domova, pružná pracovní doba, sdílení pracovního místa. Vhodné pracovní prostředí má přímý vliv na pracovní spokojenost, výkon a zejména na zdraví. Proto je žádoucí, aby péče o zaměstnance v tomto ohledu byla maximální. Optimálně nastavená pracovní plocha, dobré světelné podmínky, ventilace, nízká hluchnost, práce ve funkčním týmu, pokud to práce umožňuje, to vše ovlivňuje psychickou pohodu zaměstnance a tím i zdraví a jeho pracovní výkon (Koubek, 2015).

4 Specifika personální práce v malých a středních organizacích

Podle počtu zaměstnanců můžeme organizace rozdělit na mikro podniky (1-9 zaměstnanců), malé podniky (10 – 49 zaměstnanců), střední podniky (50 – 249 zaměstnanců) a velké podniky s více jak 250 zaměstnanci (Veber, Srpová a kol., 2012, s. 29,30).

„Personální práce zahrnuje všechno, co se týká člověka a jeho práce ve firmě, včetně toho, co v životě pracovníka jeho práci ve firmě ovlivňuje.“ (Koubek, 2007, s. 15).

Úkolem personální práce je, dle Koubka (2007, s. 15), svou činností napomáhat firmě k plnění jejích cílů, aby byla konkurenceschopná a dosahovala požadovaného zisku. Napomáhá tomu hlavně tím, že nalézá nejvhodnější spojení zaměstnance s pracovními úkoly. Hledá vhodného kandidáta pro určité pracovní místo, který by splňoval požadavky na kvalifikaci, znalosti a dovednosti a zároveň se snaží, aby schopnosti každého zaměstnance byly maximálně využity, aby práce každého jednotlivce naplňovala a přinášela mu uspokojení. Usiluje o to, aby firma měla v každém okamžiku dostatek kvalifikovaných, spokojených zaměstnanců, aby byla připravená na měnící se podmínky na pracovním trhu, uměla přizpůsobit pracovní podmínky svým zaměstnancům.

Malé a střední firmy jsou svou jednoduchou organizační strukturou ve výhodě oproti velkým firmám. Přehledná struktura řízení umožňuje malým a středním firmám pracovat s informacemi pružně a poskytovat služby zaměřené na jednotlivé zákazníky. Manažeři malých a středních firem, jejichž jsou zakladatelé nebo vlastníky, jsou většinou skvělými odborníky ve svých oborech, ale někdy jim chybí manažerské dovednosti, jako je plánování, tvorba strategie apod. Je pro ně velice obtížné oddělit roli vlastníka od role řídicího pracovníka. Mnohdy práci s lidmi podceňují. Mají představu, *“ že když lidem přidělují práci a zaplatí jim za ní, stačí to. Obvykle to nebývá pravda, protože lidé potřebují více: motivaci, perspektivu, vzdělání, chtějí se cítit jako součást celku.... “* (Stýblo, 2003, s. 13).

Specifikem malých a středních firem, u kterých není kladen důraz na vysokou specializaci, je žádoucí, aby zaměstnanci měli *„ širší odborný profil“* (Koubek, 2007, s. 16) a **vzájemně byli zastupitelní.**

Dalším specifikem malé a střední firmy v oblasti personální práce **je optimální využívání fondu pracovní doby a pracovní kvalifikace zaměstnanců.** (Koubek, 2007, s. 16). To znamená, že malé a střední firmy zajímá, co dalšího nad rámec požadované kvalifikace zaměstnanec umí a dovede, a snaží se tyto znalosti a dovednosti využít ku prospěchu firmy.

Malé a střední firmy nemají možnosti ani prostředky na průzkum trhu a nemohou tak pružně

reagovat na vývoj na trhu **plánováním potřeby pracovníků**. Opět je zde kladen důraz na flexibilitu pracovníků, na jejich co nejširší schopnosti a dovednosti a ochotu získávat nové dovednosti a schopnosti. Jen tak mohou malé a střední firmy **pokryt stávajícími pracovníky příbuzné pozice** a zajistit tak ve větší či menší míře zastupitelnost. **V získávání pracovníků** jsou malé a střední firmy v nevýhodě oproti velkým firmám. Většinou malé firmy potřebují pracovníky, kterých je na pracovním trhu nedostatek. Bohužel nemohou dostatečně konkurovat velkým firmám, které mají propracovaný systém v oblasti péče o pracovníky, pracovní podmínky, zaměstnanecké výhody nebo systém odměňování. **Výběru pracovníků** musí malá firma věnovat maximální pozornost. Chyba při výběru má horší důsledky než ve firmách velkých. Dobře fungující pracovní kolektiv má přímý vliv na výkon a konkurenceschopnost firmy. Špatný výběr může fatálně narušovat mezilidské vztahy. Firma je vystavena většímu riziku při výběru pracovníků i z toho důvodu, že nemá odborníky zaměřené na kvalifikovaný výběr. Některé firmy sahají po externích odbornících, ale ne každá malá nebo střední firma disponuje potřebnými prostředky nebo vlastním uvědoměním si této potřeby, oslovit externí odborníky nebo se v rámci firmy v této oblasti vzdělávat. (Koubek, 2007, s. 31).

Hodnocení pracovníků (Koubek, 2007, s. 31) v malé firmě je nezbytnou součástí personálních činností, ale i velice problematické. Pevnější (přátelské) mezilidské vztahy, ve větší míře každodenní kontakt se všemi pracovníky a zároveň vědomí majitelů, že nemohou poskytnout stejné výhody jako velké firmy, dostávají hodnotícího do velice ožehavé situace. Jde o velice citlivou záležitost, zejména při hodnocení neuspokojivého výkonu. Na hodnotícím je, jak bude tento nedostatek komunikovat, jestli se budou obě strany snažit najít společně výhodné řešení. Nevhodné vedení hodnocení může vést k narušení mezilidských vztahů, případně k odchodu pracovníků. (Koubek, 2007, s. 32).

Rozmíst'ování pracovníků není v malých firmách často využívaným nástrojem, kterým se optimálně spojuje jedinec s pracovními úkoly, nástrojem pro efektivní využívání pracovních dovedností pracovníků. Není zde prostor pro vhodné rozmíst'ování pracovníků a tím zlepšovat výkon firmy ani s tím spojenou motivaci pracovníků. V malých firmách dochází především k přerozdělování pracovních úkolů mezi pracovníky bez toho, aby se měnilo jejich pracovní zařazení. (Koubek, 2007, s. 32).

Propouštění a penzionování pracovníků je opět v malých firmách velice citlivé. Vzhledem k tomu, že ve většině případů jsou v těchto firmách zaměstnáváni příbuzní a kamarádi majitelů, je propouštění z důvodu neplnění požadovaných úkolů výjimečné. Pokud nejsou nedostatky velké, jsou tolerovány. V malých firmách také není striktně uplatňována politika pevného

důchodového věku, kdy zaměstnanec odchází do důchodu v momentě, kdy dovrší důchodový věk. Důvodem bývají právě rodinné nebo přátelské vazby na majitele firmy, nebo snaha majitelů udržet si odborníky, které by jen těžko sháněli.

Odměňování v malých firmách není jednoduché o to víc než ve velkých firmách, protože zaměstnanci mají přehled o náplni práce svých kolegů a pokud se dozví výši odměny svých spolupracovníků, mohou danou skutečnost považovat za nespravedlivou. Opět se to ve větší míře děje tam, kde jsou mezi zaměstnanci příbuzní a kamarádi majitelů firmy. Aby nedocházelo ke konfliktům vyplývajícím z odměňování zaměstnanců, využívají i malé firmy externí mzdové účetní. Výhodou menší firmy je úzký kontakt mezi vedením a zaměstnanci, a tudíž snadnější hodnocení produktivity a efektivity práce zaměstnanců, které je objektivnější.

Výhodou malých firem může být větší individualizace **vzdělávání pracovníků**. Vzdelávání pracovníků je důležité pro přežití, prosperitu a konkurenceschopnost firmy. I malá firma by měla mít jasnou koncepci vzdělávání pracovníků, kdy je důraz kladen na předávání znalostí a zkušeností mezi pracovníky, doplnění o možnosti externích školení, kurzů.

Důležitým úkolem personální práce v malých a středních firmách je **formování fungujících pracovních týmu založených na zdravých mezilidských vztazích a efektivním vedení**. V této oblasti je specifickým malých a středních firem **zaměstnávání příbuzných** a přátel. Mezi zásady při zaměstnávání příbuzných a přátel, kterými by se měli řídit majitelé firem nebo jejich řídicí pracovníci, patří zejména výběr podle stejných kritérií pro všechny, zabránit vzniku bariéry mezi příbuznými a přáteli a ostatními zaměstnanci, obsazovat funkce ve firmě podle schopností bez přihlížení k osobním vazbám, nepřivilegovat blízké, nenechat se ovlivnit názory a přáními svých blízkých při pracovních rozhodnutích, otevřeně prosazovat „*politiku stejného přístupu*“ (Koubek, 2007, s. 205) ke všem zaměstnancům.

Péče o pracovníky může být více individualizovaná podle aktuální situace a potřeb.

Personální řízení v malých a středních firmách vykonávají většinou zaměstnanci s jinou specializací, např. ekonom, asistent, právník apod. Stýblo (2003, s. 22) uvádí dva možné modely organizace pravomocí a výkonu personální práce. První model představuje vlastníka jako vrcholového manažera, který „*provádí výběr, rozmisťování, hodnocení a odměňování zaměstnanců*.“ (Stýblo, 2003, s. 22). Ostatní administrativní práce zajišťuje jiný pracovník. Druhý model je postaven rovněž na osobě vlastníka jako vrcholového manažera. Rozdíl oproti předchozímu modelu je v přípravě podkladů klíčových pro rozhodování vlastníka (vrcholového manažera) ve věci výběru, rozmisťování, hodnocení a odměňování zaměstnanců. Tyto

podklady jsou v kompetenci útvářů, které nejsou na personální činnost specializované. Podobný pohled na personální řízení malých a středních firem má Koubek (2007). Administrativu personální práce vykonává některý z administrativních pracovníků. Majitel firmy nebo vedoucí pracovník pak formuluje personální strategii a politiku firmy. (Koubek, 2007, s. 35).

5 Personalista

Personalista dle Koubka (2015, s. 35) není v současné době jen pouhá administrativní síla, ale vysoce kvalifikovaným specialistou. Vedle personální práce musí mít přehled o vnějších faktorech jako je demografický vývoj společnosti, legislativa, trh práce. Musí umět využívat nové technologie, orientovat se v podnikatelském prostředí, být orientovaný na lidi a nebát se změny. Stejně tak Brockbank a kol. (In: Armstrong, Taylor, 2015, s. 94) vidí klíčové schopnosti personalistů v zabezpečování řízení lidí, ve znalosti podnikání, schopnosti řídit změnu a rozšiřují je o osobní důvěryhodnost a schopnost řídit kulturu.

5.1 Role, kompetence, kvalifikace

Obecnou úlohou personálního útvaru je zajišťování souladu mezi strategickým řízením lidských zdrojů a strategickými cíli organizace. Jde především o vytváření takových podmínek pro zaměstnance, aby mohli co nejlépe využít své schopnosti a potenciál ve svém zájmu a zároveň v zájmu organizace. Pracuje na pozitivních mezilidských vztazích, jak mezi spolupracovníky, tak mezi vedením a zaměstnanci.

„Role vyjadřují specifické formy chování potřebného k vykonání určitého úkolu nebo skupiny úkolů daného pracovního místa nebo práce“ (Armstrong, 2007, s. 217). Pracovní role tedy vyjadřuje spíše prvky chování při práci a očekávané výsledky související s touto rolí než samotný popis jednotlivých pracovních úkolů.

Role personalistů je rozdílná podle úrovně, na níž pracují. Mohou se podílet na strategických rozhodnutích nebo jen vykonávají administrativní činnost. Cílem konkurenceschopných firem je právě zapojení personálních útvarů do strategického rozhodování. *„Jako takoví hrají personalisté roli partnerů v podnikání, vytvářejí provázané strategie lidských zdrojů, zasahují, inovují, působí jako interní poradci“* (Armstrong, 2007, s. 79). Zaměřují se na řešení firemních problémů, spolupracují s liniovými manažery.

Roli profesionálů v řízení lidských zdrojů vidí Ulrich, Brockbank (In: Tureckiová, 2009, s. 58,59) hlavně jako lídra, který dobře zná obor podnikání zaměstnavatele. Klade tak požadavky na znalosti z různých oborů, které jsou zásadní pro vytváření personální strategie a soulad se strategií organizace. Jedná se především o znalosti v oboru ekonomie, práva, financí, marketingu apod. Vidí ho jako lídra, který ovládá řízení personálních procesů.

Obrázek 6: Rozhodující role a kompetence profesionálů v řízení lidských zdrojů



Zdroj: Tureckiová (2009b, s. 58)

Práce personalistů může přinášet vznik různých konfliktů týkající se např. střetu hodnot mezi manažery a personalisty, kdy manažer vidí zaměstnance pouze jako výrobní činitele. Dalšími možnými zdroji konfliktů se jeví různé priority, kdy vedení rozhoduje na úkor zaměstnanců ve prospěch lepší efektivity a produktivity. A v neposlední řadě je to neochota spolupráce manažerů s personalisty a řešení konfliktů mezi pracovníky nebo jejich skupinami.

Velký sociologický slovník (1996) vymezuje pojem kompetence jako „schopnost, předpoklady jedince nebo skupiny, instituce, organizace zvládnout určitou činnost, situaci, resp. posuzovat určité jevy s vědomím širších souvislostí nebo z odborného hlediska“ (Velký sociologický slovník, 1996, s. 503). Kompetenci definuje Bedrnová et al. (2012) ve dvou významech, jako „přidělenou pravomoc“ a „kompetenci jako cílový stav připravenosti pracovníka k výkonu určité činnosti“ (Bedrnová et al., 2012, s. 176). Stejně vysvětluje pojem kompetence Plamínek (In: Lhotková et al., 2012, s. 23) dvěma významy. Jedním z nich je pravomoc, tedy přijatá kompetence od druhého a pak kompetence ve smyslu osvojených schopností, dovedností, potřebných k výkonu určité práce. Hroník (In: Lhotková et al., 2012, s. 24) doplňuje tyto dvě roviny, mohou (kompetence od jiného) a umím (kompetence od sebe) o třetí dimenzi a to vnitřní motivaci (chci). Vytváří tak ucelený model kompetentního pracovníka.

Kompetence jsou součástí lidského kapitálu a jedním z nejdůležitějších aktiv podniku. Mají zásadní roli při upevňování pozice firmy na konkurenčním trhu. Vklad do rozvoje kompetencí zvyšuje schopnost organizace růst a být konkurenceschopnou prostřednictvím inovací. (Czepańska-Woszczyńska, 2021). „Pojem kompetence můžeme tedy definovat jako jedinečnou schopnost člověka úspěšně jednat a dále rozvíjet svůj potenciál na základě integrovaného souboru vlastních zdrojů, a to v konkrétním kontextu různých úkolů, činností a životních situací, spojenou s možností a ochotou (motivací) rozhodovat a nést za svá rozhodnutí odpovědnost“ (Veteška a Tureckiová, 2008, s. 21).

Charakteristické znaky kompetencí:

- 1) Jsou vždy zasazené do určitého prostředí nebo situace
- 2) Mají různé zdroje a projevují se v chování
- 3) Jsou standardizované, dají se měřit
- 4) Můžeme je získat a rozvíjet celoživotním vzděláváním

Klíčové kompetence v užším pojetí definuje Veteška (2016, s. 235) jako ty nezbytné pro „úspěšné fungování jedince nebo organizace“ a v širším pojetí „je-li druhově nespecifická nebo generická“. Klíčové kompetence uvedené v Rámcových vzdělávacích programech České republiky jsou všeobecně použitelné pro různé situace. Zahrnují nezbytnosti pro vzdělání, zásadní dovednosti, postoje, hodnoty a vědomosti pro rozvoj jedince, uplatnění na pracovním trhu a aktivní zapojení v rámci společnosti (Veteška a Tureckiová, 2020b).

Evropský referenční rámec pro klíčové schopnosti pro celoživotní učení (2006) obsahuje 8 klíčových kompetencí:

- 1) „komunikace v mateřském jazyce
- 2) komunikace v cizích jazycích
- 3) matematická kompetence a základní kompetence v oblasti vědy a technologií
- 4) kompetence k práci digitálními technologiemi
- 5) kompetence k učení
- 6) kompetence sociální a občanské
- 7) smysl pro iniciativu a podnikavost
- 8) kulturní povědomí a chápání uměleckého vyjádření“ (Veteška a Tureckiová, 2020b, s. 82).

Klíčové kompetence pro celoživotní učení dle Evropského referenčního rámce zahrnují velké množství různých kompetencí, které pomohou všem Evropanům pružně reagovat a přizpůsobovat se rychle se měnícím podmínkám v globalizované společnosti. „Klíčovými kompetencemi jsou ty, jež všichni potřebují ke svému osobnímu naplnění a rozvoji, aktivnímu občanství, sociálnímu začlenění a pro pracovní život“ (Veteška a Tureckiová, 2020b, s. 84).

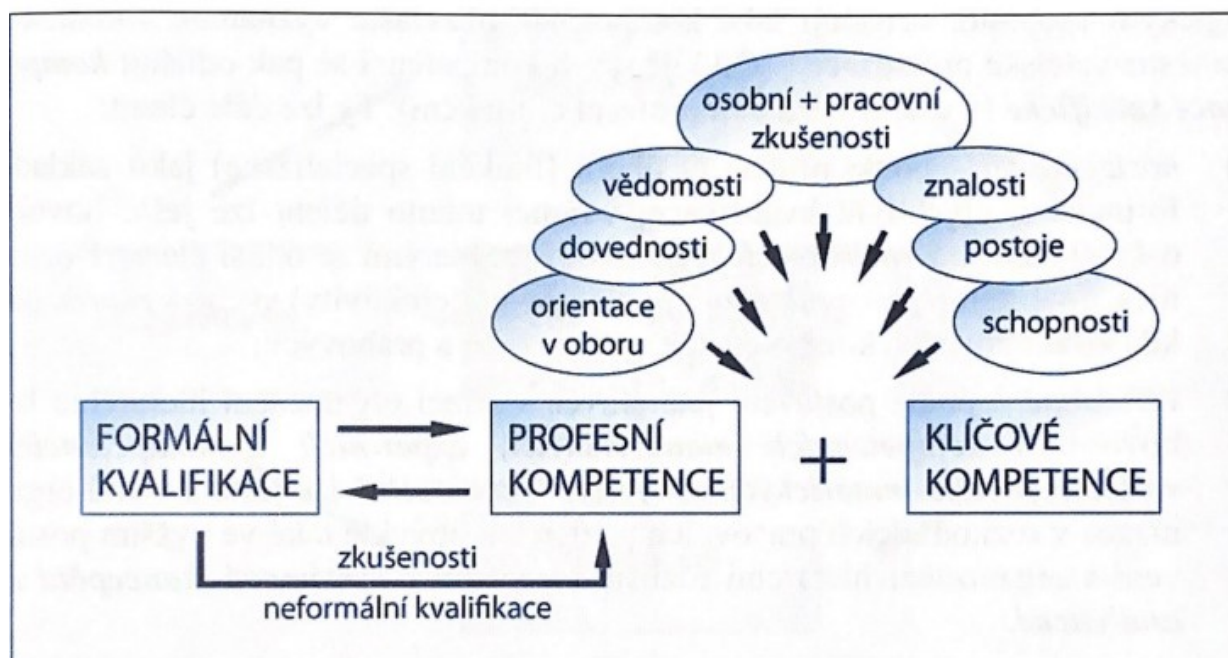
Soubor klíčových kompetencí potřebných v dnešní době pro uplatnění v pracovním procesu vidí Bedrnová et al. (2012) v jazykových znalostech a v jejich aktivním využití na konkrétním pracovním místě, příslušném vzdělání, flexibilitě, odpovědnosti, přizpůsobivosti, v aktivním využití informačních technologií a v neposlední řadě ve „schopnosti porozumět sociálnímu, ekonomickému a organizačnímu kontextu“ (Bedrnová et al., 2012, s. 177).

Kompetenční modely zahrnují kompetence pracovníka potřebné pro určité pracovní místo.

„Kvalifikace, z latinského *qualificatio*, odvozeného od *qualis=jaký; facio=dělám, vykonávám*, obvykle je chápána jako souhrn schopností, které může jednotlivec, ale i celá společnost generovat především prostřednictvím vzdělávacích aktivit k dosažení určitého výkonu“ (Velký sociologický slovník, 1996, s. 556)

Kvalifikace neboli certifikovaná profesní způsobilost je získávána v průběhu formálního vzdělávání. Jejím cílem je získání určitých znalostí a dovedností potřebných pro určitou profesi. Dle Vetešky a Tureckiové (2008) dochází v průběhu profesní kariéry k dalšímu obohacování této způsobilosti o další zkušenosti a dovednosti (neformální kvalifikace). Dochází tak k postupnému přesunu úsilí o vytváření nových kvalifikací založených na kompetencích, které je možné dle potřeby rozvíjet, prohlubovat, osvojovat.

Obrázek 7: Pojetí kvalifikací založených na kompetencích



Zdroj: Veteška, Tureckiová (In: Tureckiová, 2009b, s. 41)

5.2 Kvalifikace a kompetence personalisty

Tento směr doporučuje Evropský parlament a Rada o zavedení evropského rámce kvalifikací pro celoživotní učení (EFQ), která se snaží sjednotit popis jednotlivých kvalifikací získaných v různých systémech vzdělávání a odborné přípravy států EU. (Evropský rámec kvalifikací pro celoživotní učení..., online, 2023).

Národní soustava kvalifikací, spravovaná Ministerstvem školství mládeže a tělovýchovy České republiky, upravuje standardy jednotlivých kvalifikací. Pro kvalifikaci personalista/personalistka platnou od 19. 6. 2020 do současné doby, vymezuje následující odborné způsobilosti:

- 1) *„Orientace v pracovně právní a další příslušné legislativě*
- 2) *Využívání prostředků výpočetní techniky*
- 3) *Tvorba a spravování dokumentů v administrativně personální činnosti*
- 4) *Vedení agendy povinných lékařských prohlídek, BOZP a PO ve firmě*
- 5) *Organizování vzdělávání zaměstnanců*
- 6) *Zajišťování náborových činností*
- 7) *Tvorba a používání systémů hodnocení a odměňování zaměstnanců*
- 8) *Organizování kolektivního vyjednávání“* (Národní soustava kvalifikací..., online, 2023).

Národní soustava povolání, spravovaná Ministerstvem práce a sociálních věcí České republiky, sumarizuje u jednotlivých povolání potřebné kvalifikace k výkonu povolání a kompetenční požadavky. Usnadňuje orientaci ve školním vzdělání a příslušných oborech, tak v možnostech dalšího vzdělávání pro získání potřebné kvalifikace. Kompetenční požadavky jsou zde rozděleny:

- *„Odborné dovednosti*
- *Odborné znalosti*
- *Obecné dovednosti*
- *Digitální kompetence*
- *Měkké kompetence*
- *Zdravotní podmínky“* (Národní soustava povolání..., online, 2023).

Pro povolání personalisty Národní soustava povolání vymezuje konkrétní **pracovní činnosti** jako např. *„plánování a vedení personální práce v organizaci, tvorba vnitřních předpisů a pracovně právních dokumentů organizace, zajišťování náborů, přijímání a propouštění zaměstnanců, vedení personální evidence, spolupráce s vedoucími jednotlivých oddělení v oblasti personální práce, spolupráce při analýze vzdělávacích potřeb...“* (Národní soustava povolání..., online, 2023). Mezi **odborné dovednosti** řadí např. zajišťování vzdělávání zaměstnanců, náboru a propouštění, vedení evidence zaměstnanců, realizace personální politiky, systém hodnocení a odměňování. **Odborné znalosti** jsou specifikovány především ve znalostech pracovně právních vztahů a zákoníku práce, mzdových předpisech, vývojových trendů trhu práce, hodnotících a motivačních systémů, ve znalostech plánování lidských zdrojů a karierního růstu zaměstnanců. **Obecné dovednosti** jsou zastoupené především jazykovými dovednostmi v českém a anglickém jazyce, právním povědomím a počítačovými dovednostmi. **Digitální kompetence** zahrnují zejména práci s daty, schopností řešení technických problémů a ochranu osobních dat.

6 Empirická část

Diplomová práce se v této části věnuje vymezení cíle diplomové práce a výzkumných otázek. Definiuje zvolenou metodu výzkumu, zaznamenává podrobný popis harmonogramu výzkumu, popis výzkumného vzorku a sběru dat. Zdůvodňuje volbu analytického přístupu a popisuje analýzu dat. V závěru empirická část interpretuje zjištěné výsledky výzkumného šetření, které vedou k zodpovězení výzkumných otázek a zároveň k cíli diplomové práce analyzovat potřeby malé „Firmy XY“ v oblasti personalistiky a formulovat specifickou pracovní náplň a profil personalisty v malé „Firmě XY“ pro nově budovanou pracovní pozici. Sběr dat i jejich zpracování, analýza a interpretace byli v souladu s etickými pravidly výzkumu. Ze strany výzkumnice, i přes její působení ve „Firmě XY“, bylo k výzkumu přistupováno s maximální objektivitou, bez záměrného ovlivňování vedených rozhovorů, bez využití vlastních zkušeností a subjektivního pohledu na probíhající procesy ve „Firmě XY“.

6.1 Cíl výzkumu

Cílem výzkumu je identifikovat a analyzovat potřeby v oblasti řízení lidských zdrojů uvnitř malé společnosti, označované jako „Firma XY“. Dalším cílem je vytvoření a definice specifických požadavků na pozici personalisty, která by byla nově zavedena v rámci této firmy. Pro výzkum ve „Firmě XY“ byla zvolena výzkumná metoda kvalitativního výzkumu případové studie. Pomocí polo strukturovaných rozhovorů a analýzou dokumentů byli zjištěny potřebné informace (kódy). Tyto kódy měly „*relevanci k výzkumným otázkám, konceptům a tématům*“ Hendl (2005, s. 228). Kódy byly pomocí metody otevřeného kódování převedeny do příslušných podkategorií a následných kategorií. Hendl (2005) definuje podkategorie jako tematicky podobné kategorie, které následně ukazují na „*jednu ústřední kategorii, která představuje hlavní téma datového materiálu*“ Hendl (2005, s. 245). V závěru práce byly interpretovány zjištěné výsledky, zodpovězeny výzkumné otázky a identifikovány potřeby „Firmy XY“ v oblasti řízení lidských zdrojů. V příloze č. 3 byl navržen profil personalisty, odpovídající požadavkům jednotlivých manažerů „Firmy XY“ pro nově budovanou pozici personalisty v rámci této firmy.

Výzkumné otázky:

- 1) Jaké jsou negativní důsledky nepřítomnosti personalisty na efektivitu a fungování malé „Firmy XY“ z pohledu managementu a partnerských/spřízněných společností?
- 2) Jaký profil personalisty je preferován vedoucími pracovníky „Firmy XY“ a jejími spřízněnými podniky, s ohledem na specifika a požadavky jejich oboru?
- 3) Jaký vliv má organizační kultura „Firmy XY“ a jejich partnerů na definování role a očekávání vůči personalistovi?

6.2 Výzkumné metody – kvalitativní výzkum

Pro zpracované diplomové práce byl vybrán kvalitativní výzkum. Kvalitativní výzkum popisuje a vysvětluje zkoumané jevy a odhaluje specifika daných jevů. Zkoumá jednotlivé případy do podrobností. Cílem kvalitativního výzkumu je podle Průchy (2014, s. 106) „*porozumění subjektům a jevům, objasnění příčin jejich stavu a chování*“. Kvalitativní výzkum vytváří teorie a nové otázky o zkoumaných jevech. Je nutné, aby kvalitativní výzkum byl spolehlivý (reliabilní) a validní. Spolehlivost výzkumu spočívá ve stabilitě měření. Pokud vytvoříme stejné podmínky, za použití stejných nástrojů budou výsledky výzkumu a měření shodné nebo se nebudou příliš lišit. (Průcha, 2014, s. 109). Validita výzkumu zajišťuje skutečnost, že je zkoumáno to, co je předmětem zkoumání. Diplomová práce využívá přístupu případové studie, kdy detailně zkoumá konkrétní případ „Firma XY“. Podle Hendla (2016, s. 102) „*jde v případové studii o zachycení složitosti případu, o popis vztahů v jejich celistvosti*“. Přednosti kvalitativního výzkumu vidí Hendl právě v podrobném vhledu do zkoumaného jevu, události, skupiny. Umožňuje studovat procesy v přirozeném prostředí a může reagovat na situaci a podmínky.

6.3 Výzkumné nástroje

Pro potřeby diplomové práce byl zvolen jako vhodný nástroj **polo strukturovaný rozhovor**. Ten je v praxi nejrozšířenější formou dotazování v kvalitativním výzkumu. Jde o předem připravené úvodní otázky a témata nebo okruhy zájmu tazatele, kdy pořadí otázek může být pozměněno, na základě odpovědi respondenta dochází k pokládání nových otázek vyplývajících z průběhu rozhovoru. Tento typ dotazování dává velký prostor respondentům a umožňuje s nimi navázat osobní kontakt. Je nejvhodnější formou pro „*zjišťování toho, co si lidé myslí, jak uvažují či co cítí*“ (Svobodová, 2020, bez čísla stránky, kapitola 6.2.1.). Zároveň připravená témata a okruhy dávají jistotu výzkumníkovi, že nebude nic opomenuto. Výhody rozhovoru vidí Průcha (2014, s. 121) především v možnosti řízení průběhu dotazování ze strany výzkumníka, v možnosti přesné identifikace vhodných respondentů pro výzkum a v neposlední řadě v časově neomezené výpovědi a v její podrobnosti. Základní taktiky vedení kvalitativního rozhovoru přidává Hendl (2016, s. 170,171), pro něhož je vedení kvalitativního rozhovoru „*uměním i vědou zároveň*“. Klade důraz na začátek a konec rozhovoru. Na počátku je potřeba vytvořit vztah vzájemné důvěry a zájmu, což se neobejde bez důkladné přípravy rozhovoru. Současně je potřebný souhlas respondenta se záznamem rozhovoru. Další zásadou jsou jasně formulované otázky, vytváření pocitu zájmu ze strany výzkumníka, vytváření dostatečného prostoru pro vyjádření myšlenek respondenta, neutralita výzkumníka. Koubek (2015, s. 180,181) nabízí dvě možnosti vedení polo strukturovaného rozhovoru. První možností je takový rozhovor vést jako částečně strukturovaný

a částečně jako přirozený rozhovor, kdy na sebe tyto části věcně i časově navazují. Druhou možností je pouhé stanovení cíle rozhovoru a vymezení času rozhovoru, kdy otázky samovolně vyplývají ze situace se záměrem splnit všechny předem stanovené cíle.

Dalším výzkumným nástrojem byla zvolena **analýza dokumentů**. Podle Hendla (2016, s. 134) jsou dokumenty „*všechno napsané nebo prostě zaznamenané*“. Mezi dokumenty se řadí vše, co představuje hodnoty, ideje, názory zaznamenané člověkem. To vše můžeme objevit v knihách, osobních dokumentech jako zápisnicích, denících, pak článcích, obrazech, filmech, fotografiích, ve virtuálních datech. Výhodou analýzy dokumentů je jejich rozmanitost a „*okolnost, že data nejsou vystavena působení zdrojů chyb nebo zkreslení*“ (Mayring, 1990 In: Hendl, 2016, s. 134). Mezi kritéria pro posouzení poznávací ceny dokumentů patří typ dokumentu, jeho vnitřní a vnější znaky, záměr dokumentu, sdělení. Dalšími kritérii je pak souvislost dokumentu s předmětem zkoumání a jeho původ. Proces zpracování dokumentů má podle Mayringa (In: Hendl, 2016, s. 134,134) 4 fáze: „*1) Začíná se definicí výzkumné otázky, 2) Definuje se to, co se bude považovat za dokument, 3) Provádí se pramenná kritika, 4) Následuje interpretace dokumentů zaměřená na hledání odpovědi na položené otázky a vypracování zprávy*“.

6.4 Harmonogram výzkumu

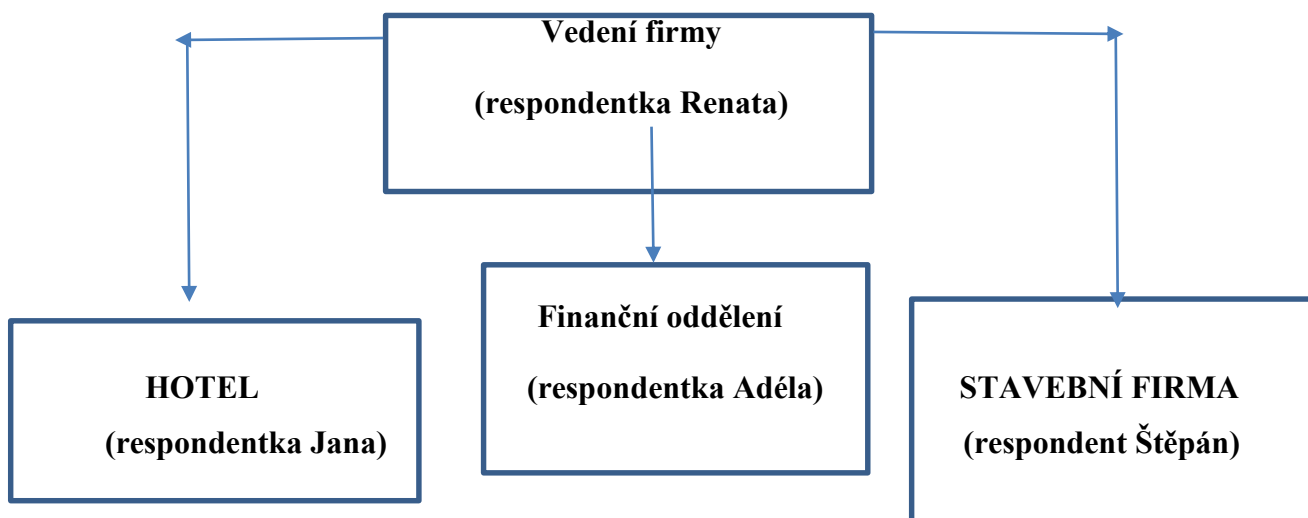
V průběhu ledna 2024 byly domluveny předběžné termíny schůzek s jednotlivými respondentkami na druhou polovinu února 2024. Jednalo se o 4 schůzky s vedoucími pracovníky jednotlivých oddělení „Firmy XY“ a vedoucími spřízněných firem. Všechny byly informovány o tématu výzkumu a cíli diplomové práce, o anonymním zpracování výsledků, o nutnosti potvrzení souhlasu se záznamem uskutečněných rozhorů a o předpokládaném časovém rozpětí rozhovoru mezi 30 minutami až 45 minutami. V průběhu ledna 2024 došlo k analýze poskytnutých dokumentů. Jednalo se o mzdovou evidenci, ze které vyplynuly počty zaměstnanců jednotlivých zúčastněných firem a oddělení, které v součtu identifikují celou organizační strukturu řízení lidských zdrojů jako malou firmu do 50 zaměstnanců. Vyjasnila se současná organizační struktura v řízení lidských zdrojů. Na základě poskytnutých identifikačních čísel firem, byly zjištěny jejich hlavní činnosti. Dne 21. 2. 2024 byl uskutečněn první polo strukturovaný rozhovor s respondentkou Janou (ředitelka Hotelu). Respondentka Jana byla seznámena s cílem diplomové práce a s etickými zásadami zpracování poskytnutých informací. Respondentka Jana souhlasila s nahráváním celého rozhovoru a podepsala informovaný souhlas. Rozhovor trval 41 minut. Ten samý den byl rozhovor převeden pomocí Office 365 do Wordu a zkontrolován. Dne 22. 2. 2024 byl realizován rozhovor s vedoucí ekonomického oddělení „Firmy XY“ respondentkou Adélou. Respondentka Adéla byla seznámena s cílem diplomové

práce a s etickými zásadami zpracování poskytnutých informací. Respondentka Adéla souhlasila s nahráváním celého rozhovoru a podepsala informovaný souhlas. Rozhovor trval 38 minut. Ten samý den byl rozhovor převeden pomocí Office 365 do Wordu a zkontrolován. Dne 25. 2. 2024 byl zaslán respondentce Šárce a Renatě na jejich vyžádání email, kde byly před uskutečněným rozhovorem seznámeny s cílem diplomové práce, s etickými zásadami zpracování poskytnutých informací a s připravenými otázkami polo strukturovaného rozhovoru. 27. 2. 2024 byl uskutečněn rozhovor s respondentkou Renatou. Respondentka Renata souhlasila s nahráváním celého rozhovoru a podepsala informovaný souhlas. Rozhovor trval 23 minut. Naplánovaný rozhovor s respondentkou Šárkou byl z důvodu jejího vytížení dne 28. 2. 2024 zrušen. Rozhovoru se ujal respondent Štěpán, hlavní manažer stavební firmy. Respondent Štěpán byl seznámen s cílem diplomové práce a s etickými zásadami zpracování poskytnutých informací. Respondent Štěpán souhlasil s nahráváním celého rozhovoru a podepsal informovaný souhlas. Rozhovor trval 37 minut. Dne 28. 2. 2024 byly rozhovory s respondentkou Renatou a respondentem Štěpánem převedeny pomocí Office 365 do Wordu a zkontrolovány. V průběhu března došlo k analýze získaných dat a jejich vyhodnocení.

6.5 Popis výzkumného vzorku

Diplomová práce analyzuje potřeby malé „Firmy XY“ v oblasti personalistiky a jejich propojených firem. Spřízněné firmy jsou propojeny s mateřskou „Firmou XY“ majetkově i personálně. Vzhledem k cíli diplomové práce je stěžejní pro výzkum personální propojení firem a organizační struktura řízení lidských zdrojů těchto firem. Výběr výzkumného vzorku byl záměrný. Jedná se o vedoucí pracovníky jednotlivých spřízněných firem nebo oddělení „Firmy XY“.

Schéma 1: Organizační struktura řízení lidských zdrojů „Firmy XY“ a spřízněných firem



Zdroj: vlastní zpracování

Respondentka Renata reprezentuje vedení Firmy XY jejíž hlavní ekonomickou činností je pronájem nemovitostí, bytů a nebytových prostor a vedení účetnictví, činnost účetních poradců, vedení daňové evidence. Analýzou obchodního rejstříku Hotelu byla potvrzena pozice předsedy představenstva Hotelu. Počet zaměstnanců Firmy XY je 8, z toho 4 zaměstnanci jsou ve finančním oddělení.

Respondentka Jana je ředitelkou Hotelu, jehož hlavní ekonomickou činností jsou ubytovací služby. Počet zaměstnanců je 23.

Respondentka Adéla je vedoucí finančního oddělení Firmy XY.

Respondent Štěpán se podílí na vedení Firmy XY a zároveň je hlavním manažerem Stavební firmy, která má jako hlavní ekonomickou činnost provádění staveb, jejich změny a odstraňování. Počet zaměstnanců jsou 4.

6.6 Popis sběru dat

V první fázi výzkumu byly analyzovány poskytnuté dokumenty. Jednalo se o mzdovou evidenci jednotlivých firem, ze kterých vplynuly počty zaměstnanců. Z výpisů z obchodního rejstříku byly zjištěny hlavní ekonomické činnosti firem a majitelé firem.

Tabulka 1: Složení „Firmy XY“

| Složení Firmy XY | počet zaměstnanců | hlavní ekonomická činnost |
|------------------|-------------------|--|
| VEDENÍ FIRMY | 8 | pronájem nebytových prostor, vedení účetnictví |
| HOTEL | 23 | poskytování ubytovacích služeb |
| STAVEBNÍ FIRMA | 4 | provádění staveb, jejich změny a odstraňování |
| Celkem | 35 | |

Zdroj: vlastní zpracování

Dne 21. 2. 2024 byl uskutečněn první polo strukturovaný rozhovor s respondentkou Janou (ředitelka Hotelu). Respondentka Jana byla seznámena s cílem diplomové práce a s etickými zásadami zpracování poskytnutých informací. Respondentka Jana souhlasila s nahráváním celého rozhovoru a podepsala informovaný souhlas. Rozhovor trval 41 minut. Ten samý den byl rozhovor převeden pomocí Office 365 do Wordu a zkontrolován. Dne 22. 2. 2024 byl realizován rozhovor s vedoucí ekonomického oddělení, respondentkou Adélou. Respondentka Adéla byla seznámena s cílem diplomové práce a s etickými zásadami zpracování poskytnutých informací. Respondentka Adéla souhlasila s nahráváním celého rozhovoru a podepsala informovaný souhlas. Rozhovor trval 38 minut. Ten samý den byl rozhovor převeden pomocí Office 365 do Wordu a zkontrolován. Dne 25. 2. 2024 byl zaslán respondentce Šárce a Renatě na jejich vyžádání email, kde byly před plánovaným rozhovorem seznámeny s cílem diplomové práce, s etickými zásadami zpracování poskytnutých informací, s informovaným souhlasem a s připravenými otázkami polo strukturovaného rozhovoru. Dne 27. 2. 2024 byl uskutečněn rozhovor s respondentkou Renatou. Vzhledem k předchozí přípravě na zasláné otázky rozhovoru, nebyl rozhovor tak spontánní a nedařilo se respondentku více rozprávět. Odpovědi měla vypracované písemně, celý rozhovor trval 23 minut. Na 28. 2. 2024 byl naplánován rozhovor s respondentkou Šárkou, které byly s předstihem zaslány mailem požadované podklady k rozhovoru. Vzhledem k vytíženosti respondentky a aktuální situaci ve stavební firmě, se rozhovoru ujal hlavní manažer firmy, respondent Štěpán. Respondent Štěpán byl seznámen s cílem diplomové práce a s etickými zásadami zpracování poskytnutých informací. Respondent Štěpán souhlasil s nahráváním celého rozhovoru a podepsal informovaný souhlas. Rozhovor trval 37 minut. Dne 28. 2. 2024 byly rozhovory s respondentkou Renatou a respondentem Štěpánem převedeny pomocí Office 365 do Wordu a zkontrolovány.

6.7 Volba analytického přístupu a popis analýzy dat

Data byla analyzována pomocí techniky otevřeného kódování. Tato technika dle Svaříčka, Šed'ové a kol. (2010) analyzovaný text rozbíjí na jednotky podle významu, kterým se přidělí konkrétní kódy, tzn. jména nebo znaky. Jednotkami mohou být slova, sousloví, věty nebo odstavce. Vždy má výzkumník na paměti výzkumnou otázku, která je pro dané kódy „*pomyslným sítím*“ (Svaříček, Šed'ová a kol, 2010, s. 214). Jednotlivé kódy byly vyznačeny ručně pomocí barevných tužek do textu převedených rozhovorů s přihlédnutím ke zkoumaným jevům. Následně byly kódy seskupeny do kategorií.

6.8 Interpretace zjištěných výsledků

V následující kapitole jsou interpretovány zjištěné výsledky. Získané informace (kódy) byly seskupeny s ohledem na výzkumné otázky a cíl práce do případných podkategorií, které dle Hendla (2005) vytváří „*jednu ústřední kategorii, která představuje hlavní téma datového materiálu*“ (Hendl (2005, s. 245) a následných kategorií. Z výzkumného šetření a ze získaných informací se zformovaly 3 podkategorie (malá firma, hotel, stavební firma), které utvořily první kategorii Specifika firem. Tato kategorie nachází konkrétní požadavky na osobu personalisty, na jeho schopnosti, dovednosti a znalosti i jeho náplň práce související se specifickými činnostmi jednotlivých spřízněných firem i specifiky malé firmy obecně. Druhou kategorií, která vyplynula z rozhovorů všech respondentů napříč firmami a má přímý vliv na práci personalisty je Vliv majitele. Třetí kategorie Absence personalisty sumarizuje dopady absence personalisty na práci manažerů napříč firmami a nachází mezery v personálních činnostech „Firmy XY“. Čtvrtá kategorie Strategické cíle se snaží postihnout všechny dopady strategických rozhodnutí „Firmy XY“ na budoucí personální obsazení všech firem. Poslední pátá kategorie Požadavky na personalistu dokládá požadavky jednotlivých manažerů na osobu personalisty.

Kategorie, podkategorie (kódy)

1) Specifika firem

- **Malá firma** (začlenění do kolektivu, nezkušenost managementu s personalistikou, zastupitelnost, řešení problémů, neochota ke změnám)
- **Hotel** (typ pracovního poměru, zaměstnávání cizinců, řešení problémů s hosty, práce v noci)
- **Stavební firma** (široký záběr pracovních činností, sezónnost stavebního oboru, časově omezené stavební projekty, spolupráce s lidmi pracujícími na IČ, speciální povinná školení, zaměstnávání cizinců)

- 2) **Vliv majitele** (rozhodování v rukách jedné osoby, nedostatek času pro řešení problémů, tlak majitele na snižování nákladů, nejasná organizační struktura „Firmy XY“ a spřízněných firem)
- 3) **Absence personalisty** (absence personálních činností, nedostatek času vedoucích pracovníků, neefektivní komunikace, obtížné řešení konfliktů)
- 4) **Strategické cíle** (dopady minulých strategických cílů, otevření nového hotelu, stěhování „Firmy XY“, předání řízení „Firmy XY“)
- 5) **Požadavky na personalistu** (formální vzdělání, úvazek, odborné znalosti a dovednosti)

6.8.1 Kategorie Specifika firem

Tato kategorie zahrnuje 3 podkategorie, které se věnují specifickým jednotlivých firem, které mají ve svém důsledku, vliv na osobnost personalisty a jeho práci. Do kategorie specifika firem jsou zařazena specifika malé firmy, specifika Hotelu a specifika Stavební firmy formující požadavky na činnosti, vlastnosti a znalosti a dovednosti personalisty.

Respondenti k první podkategorii, která se věnuje **specifiku malé firmy** obecně, shodně uvedli, že v malém kolektivu je velký důraz kladen na to, aby nově příchozí **spolupracovník skutečně do kolektivu zapadl**. Do malého kolektivu, který je v podstatě dlouhé roky neměnný, je velice obtížné proniknout. To dokládá Renata: „... je důležité, aby zapadl povahově mezi nás. Jsme malá firma, rodinného typu. Není lehké se začlenit a přijmout se vším všudy to, jak to tady funguje nebo i nefunguje.“ Stejně to vidí Renata i u nově budovaného týmu Hotelu po covidu: „Budujeme nový tým a stále to není ono.“ Adéla dodává z vlastní zkušenosti: „Dlouholeté přátelské vztahy jsou zde běžné. Pokud přijde někdo nový, tak je pro něj určitě mnohem těžší se mezi ty lidi dostat“ Štěpán vidí výhodu v přítomnosti personalisty v malé firmě ze stejného důvodu: „Samozřejmě člověk, který ty lidi zná nebo tu firmu zná, tak se mu líp ti noví lidé hledají, protože si vůbec dokáže představit, jestli tam ať už profesně nebo lidsky zapadne do toho kolektivu, což považuju za velice důležitou věc.“

V této malé firmě je patrná **nezkušenost některých vedoucích pracovníků s vedením lidí**. Renata, která je ve vedoucí pozici od založení firmy cca od r. 1995 na otázku, zda měla před nástupem do firmy nějaké zkušenosti s vedením lidí, odpověděla: „Ne. Věnovala jsem se programování“ V současné době se z personálních činností zabývá výběrem pracovníků, které jí posílá externí firma provádějící předvýběr na základě jejích požadavků. Jana zkušenosti s personalistikou má. Byla zástupce ředitele velkého řetězcového hotelu a pedagogem na střední škole. V rámci hotelu se věnuje personálním činnostem od vytváření pracovních míst, personálního plánování, získávání a výběru pracovníků, adaptaci pracovníků, přes řízení

a hodnocení pracovního výkonu, odměňování, až po organizaci povinných školení, mzdovou agendu, organizaci ročních střetnutí se zaměstnanci a propouštění. Adéla předchozí zkušenost s personalistikou má. Ve svém krátkém působení na vedoucí pozici cca 1 rok, je její zatím hlavní personální činností příprava mzdových podkladů pro zpracování mezd a komunikace se mzdovou účetní. Dále jak sama říká: „se všemi řešit nějaké jejich požadavky, což třeba tady s ohledem na inflační tlaky a podobně, tak řešíme mzdy.....jsem potom spojnice k tomu, aby lidi dosáhli svých požadavků.“

Štěpán, který pracuje ve stavební firmě přes 15 let, žádné předchozí zkušenosti s personalistikou nemá: „ *Faktem je, že já osobně zkušenost s personalistou třeba z korporátu nemám.*“ V současné době mezi jeho personální činnosti patří získávání a výběr pracovníků, zaškolení, organizace povinných školení, propouštění.

Dalším podstatným specifikem malé firmy, které respondenti uvedli, je **zastupitelnost**. Jak říká Jana: „*Já potřebuji, aby každý s těch zaměstnanců dokázal dělat i věci nad rámec. Protože jsme tak malý kolektiv....., každý dělá všechno. Tak jako já jdu uklízet, protože je to prostě potřeba.*“ Renata k pozici personalisty dodává: „*Jsmo malá firma. Měl by tedy zastávat práci, která nebude přímo spojená s jeho náplní práce.*“ Štěpán to jen potvrzuje: „*Zastupitelnost je poměrně důležitá věc..... ne každý je ochoten ji realizovat.*“ Dále upřesňuje: „... šíře záběru práce v tom mini kolektivu je opravdu velká a ty lidi nemají ochotu takhle pracovat.“

Dalším zmiňovaným aspektem, který je specifický pro malou firmu, je dle respondentů velice **nesnadné řešení problémů, případně konfliktů**. Adéla vnímá, že: „na té přátelské úrovni řešení některých jako negativních věcí není úplně jednoduchý.... Figuruje takový ten pocit, že by případně člověk vypadl z toho kamarádského kolektivu.“ Jana souhlasí: „... je na roveň s těmi ostatními recepčními a jim se na něj zase těžko říká nějaká negativní reakce. Nepřijdou pomlouvat, že je takovej nebo makovej.“ Štěpán dodává: „... probíhají zbytečné diskuze, proč to někdo neudělal, kdo komu měl zavolat a problém se neřeší a táhne se to. To problém je, Ale to se vracíme k mini kolektivu ve firmě.“ Adéla ještě doplňuje celkový obraz o **zkostnatělé přístupy a neochotu ke změnám**: „ *Některé věci jsou řekněme zastaralé, nebo se nikam moc nevyvíjí, protože ti lidi už spolu spolupracují strašně moc dlouho, jsou na sebe nějakým způsobem zvyklí. Věci jsou zavedené. Nicméně, když přijde někdo nový, musí se v podstatě přizpůsobit. Není zde úplně prostor pro nějaké inovace. Protože přece jenom tady žijeme v nějaké uzavřené bublině.*“

Druhá podkategorie popisuje specifika ubytovacích služeb hotelu s dopadem na práci personalisty. Jde především o **typ pracovního poměru** zaměstnanců. Jak Jana konstatuje: „ *Ano*

8 stálých a ostatní jsou na dohodu o provedení práce. Což vyplývá z povahy hotelu. Jsou tady měsíce, které jsou mimosezónní...., kdy je ta obsazenost nižší, ty zaměstnance nepotřebují.“ **Zaměstnávání cizinců** je dalším znakem typickým pro hotel. Jana ze své zkušenosti sděluje: „Když já jsem chtěla zaměstnat osoby pocházející mimo Evropskou unii, tak jsem se vlastně musela seznámit s celým tím procesem.....úřad práce posílá na to pracoviště spoustu uchazečů... za ten měsíc třeba tehdy, já nevím, třeba 30 lidí. ... o tu práci povětšinou nestáli. Jenom si přišli pro razítko.“ Nebo Jana upřesňuje: „, máme tu portugalského kolegu, který je sám od sebe takový srdečný.“ Dalším fenoménem je podle Jany určité **řešení problémů s hosty**: „... samozřejmě pracujeme s lidmi,.... Ale kolegové už vědí a já často říkám to, že já ty konflikty, jako se snažím vyřešit ve prospěch toho hosta v klidu a s úsměvem ... Je spousta kolegu, co na někoho agresivního reagují agresivně a to nelze.“ Posledním zmiňovaným specifikem Hotelu je podle Jany **práce v noci**. Jana přiznává: „, ... já se s mnoha těmi nočními recepčními, když dělají od 20:00 do 8:00, tak já se s nimi často ani nevidím. Takže já teda některé své kolegy nevidím třeba 2 měsíce.“ S tím jsou spojené povinné lékařské prohlídky u „závodního“ lékaře.

Specifika stavební firmy (třetí podkategorií) přiblížil Štěpán. Pro malou stavební firmu je podstatný **široký záběr pracovních činností**, jak uvádí: „U nás musí dělat všechno. Začínáme bagrem u výkopů, ale končíme tím šroubováním kohoutků do koupelny.“ Dodává, že pro stavební firmu je výhodná **spolupráce s lidmi pracujícími na IČ**. Štěpán potvrzuje: *Ano, v současné chvíli máme jen 2 zaměstnance a ostatní pracují na sebe, na IČ..... Takhle se vlastně zbavujeme případných povinností. Forma fakturační spolupráce má více výhod.* Práce na stavbách zahrnuje i **speciální povinná školení**. Štěpán sumarizuje: „, My dneska potřebujeme koordinátora BOZP.... zároveň se to dá kombinovat s revizí nářadí, školením řidičů, základními ochrannými pomůckami, pohyb někde ve výškách, protože chodíš po lešení, občas vylezeš na střechnu.“ Pro plánování potřeby pracovníků je klíčové uvažovat i o **sezónnosti stavebního oboru**, jak potvrzuje Štěpán: „,nešťastný období, protože byly mrazy, věci se zastavily, pak byly Vánoce a firmy v tom prosinci spíš dělají inventury, revize a školení. Berou si dovolený, je to období, kdy vydechneš.“ a konstatuje: „, Někdy je práce méně, jako třeba teď, a až začne stavební sezóna, mohou se vyskytnout nějaké podobné potřeby....“ a **časově omezených stavebních projektech**. Štěpán přiznává: „,Lidi potřebujeme stále.“ V neposlední řadě je to **zaměstnávání cizinců**. Štěpán si posteskl: „,Bohužel ve stavebnictví, na dělnických profesích Češi nejsou, jen zcela výjimečně.“

6.8.2 Kategorie Vliv majitele

K tomuto tématu se vyjádřili respondenti napříč firmami. Všichni tento vliv vnímají a každý po svém s tímto faktem pracuje.

Štěpán vidí: „ V našem případě se jedná jednoznačně o leadership, že jo? U nás se **vše centralizuje do jedné osoby pan doktora a tím to končí. Tak to je a není to nic špatného a člověk se tomu musí přizpůsobit a akceptovat to.** “ Na adresu majitele dodává: „ Protože vše co si vymyslí, jako správný leader, my zrealizujeme.“ Adéla vidí problém při řešení problémů: „ ...**majitel se zde nepohybuje na denní bázi, takže ten prostor k nějakému vyjednávání, řešení problémů, konfliktů je velice omezený.**“ To potvrzuje Renata: „ nemohu se prosadit se svým problémem. A protože se tady majitel vyskytuje pouze jeden den v týdnu, je málo času.“ Jinou zkušenost má Štěpán. Je s majitelem v každodenním kontaktu. Jak sám říká: „ Jsem s ním v každodenním kontaktu ať už mailem nebo osobním.“ Adéla dává do souvislostí i vliv majitele na **nedostatečně specifikovanou organizační strukturu.** Upřesňuje: „ Není tady pevně daná hierarchie, kdo komu, co a jak musí. Nejsou třeba pevně dané popisy práce. Kdo je přesně za co zodpovědný, kdo za co zodpovědný není a podobně, což občas přináší problémy.“ Jana dává do kontextu **zisk hotelu a vliv majitele na další činnosti hotelu.** Prezentuje to vyjádřením: „ Samozřejmě je každá firma hrozně ovlivněna postojem svých majitelů. A pokud je ten postoj takový, že se na všem šetří, tak tohle jsou funkce, které jsou jako první, které se jeví jako zbytečné.“ Nebo: „ ... na toho personalistu si člověk musí vydělat, že? To není legrace.“ Adéla vnímá tlaky na snižování nákladů ze strany majitele podobně v souvislosti se zaváděním nových postupů. Adéla: „ ... i když třeba to dnes bude stát nějaké peníze, tak že je to krok dopředu.“ O možných úsporách přemýšlí i v souvislosti s majitelem a rozvojem zaměstnanců. Adéla uvádí: „ ...ale když by takto byli vyškoleni všichni napříč několika společnostmi, tak by to mohlo být poměrně efektivní.“ Dále si Jana posteskla na nedostatečný zájem majitele o zaměstnance hotelu. Uvádí: „ ...je faktem, že mnoho mých zaměstnanců, kteří třeba stojí na recepci, berou velmi negativně, že neznají majitele, že ti kolem nich prostě chodí, často, aniž by třeba pozdravili.“

6.8.3 Kategorie Absence personalisty

Kategorie Absence personalisty se zaměřuje na některá hluchá místa v personálních činnostech jednotlivých firem, která nejsou nijak pokryta. Ať už si to vedoucí pracovníci uvědomují, nebo ne. A zároveň se zaměřuje na dopady absence personalisty na jejich práci.

Mateřská „Firma XY“, kterou reprezentuje respondentka Renata, má nedostatky podle Renaty v **hodnocení pracovníků, které v současné době neprobíhá vůbec.** Na dotaz, které činnosti v současné době vykonává, zmínila pouze výběr pracovníků. Ostatní činnosti jako adaptace pracovníků, rozvoj pracovníků, péče o pracovníky, odměňování apod. nejsou systematicky vykonávány. Adéla potvrzuje **absenci rozvoje pracovníků** slovy: „ V tomto ohledu bych řekla, že ty naše společnosti nejsou příliš vepředu. Určitě bych viděla prostor ke zlepšení,

protože se rozvojem i z časových, finančních důvodů tady nikdo moc extra nezabývá. Řešíme pouze taková ta povinná školení.“ Jana si je rovněž vědoma nedostatečných rozvojových aktivit v hotelu, jak dodává: *„Ano mohl by mi to navrhnout, mohli bychom se o tom pobavit, co existuje, co by on vnímal jako dobrý. Já už nemám vůbec kapacitu se tímhle zabývat.“* Štěpán se zmiňuje o velké fluktuaci pracovníků ve zkušební době, což může mít příčinu v **nedostatečném adaptačním procesu**. Přiznává: *„Teď máš možná pocit, že u nás probíhá velká fluktuace a ono to tak skutečně je.... Ale to je proto, že to hledání není úspěšné.“* „*Za celé ty dva měsíce nepřišel s jedinou věcí. Líbí se mu, nelíbí. Představoval jsem si, neodpovídá to mým představám. Nic. Mohl to normálně řešit.*“ Další možností ke zlepšení v práci s lidmi je nastavení **efektivních komunikačních toků**. Adéla by uvítala: *„komunikační spojku mezi mnou a jinými vedoucími pracovníky.“* a dále konstatuje: *„...tady právě jako zpětnou vazbu, tady člověk moc nezaznamenává ... napříč těmi odděleními. V podstatě nemám žádnou zpětnou vazbu.“* Dále upřesňuje: *„Nejčastějším problémem, se kterým my se v našem ekonomickém oddělení setkáváme, že jsme pozdě informováni o něčem, co se stalo a už se to blbě ovlivňuje zpětně, protože pro nás to má nějaké ekonomické daňové důsledky a znamená to potom spousta, spousta problémů.“* Janě chybí personalista hlavně při vyjednávání s majitelem, jak potvrzuje: *„To ano, jako background při vyjednávání, hlavně ve finančních otázkách.“* Štěpán komunikaci s majitelem vnímá jako dobrou, ale zamýšlí se nad komunikací s ostatními manažery spřízněných firem: *„... až začne stavební sezóna, mohou se vyskytnout nějaké podobné potřeby směrem např. k finančnímu oddělení nebo hotelu. A v tom případě by bylo fajn mít někoho, na koho bych mohl přenést třeba administrativu a komunikaci.“* Renata vidí prostor pro vylepšení v komunikaci mezi zaměstnanci a majitelem. Personalista by byl podle ní: *„komunikačním můstkem.“* Posledním tématem, které souvisí s absencí personalisty, je **řešení problémů**. Adéla: *„Protože v podstatě tady není nikdo,kam by mohl s problémem přijít. ... kdyby tady byl někdo, kdo se reálně zeptá: „Hele s čím jsi, nejsi spokojen, co by se dalo vylepšit?“ , tak to za prvé není vnímáno nutně jako úplně problém ... tek je to určitě námět ke zlepšení.“* Renata na adresu řešení problému s majitelem dodává: *„... nemohu se prosadit se svým problémem.“* Jana řešení problémů v hotelu zvládá vlastními silami: *„Upřímně, ještě si řekněme, že je někdo dobrý manažer a dokáže si ty své lidi nějak prostě dát dohromady, dokáže ty konflikty řešit, dokáže prostě s tím pracovat tak, aby to fungovalo, anebo není, pak není manažerem,“* Štěpán cítí: *„že ta možnost si tady s někým pohovořit skoro není... To znamená, že takovýto stmelování toho kolektivu nebo řešení problematických situací v rámci organizace a struktury společnosti tady neprobíhá, to je fakt.“*

Veškeré personální činnosti ať už jsou realizovány nebo ne souvisí s **časem**. Buď nejsou realizovány z časových důvodu vedoucích pracovníků, nebo jsou realizovány na úkor jiných

činností. Jana s tím souhlasí, v souvislosti s vyhledáváním rozvojových aktivit: „ *Já už nemám vůbec kapacitu se tímhle zabývat*“ Nebo ke sledování změn v pracovním právu a mzdových předpisech: „ *Protože sledovat a vnímat tohle už je pro mě z mé pozice vlastně jako nemožné.*“ Štěpán přitakává v souvislosti se získáváním a výběrem pracovníků na stavbu: „ *Není to objemově malá práce.*“ a potvrzuje to časovou náročností adaptačního procesu: „ *Nějakým způsobem se zapracovával, protože to nějakou dobu taky zabere. Představiš ho lidem, seznámí se se stavbou, nastuduje si dokumentaci....*“ Adéla věnuje hodně času vyjednávání požadavků jejich podřízených s majitelem: „ *...já jim můžu nějakým způsobem vyhovět, ale stejně k tomu potřebuju schválení ze shora. Což zabere taky spoustu času,*“ Každý měsíc se Adéla zabývá mzdovou administrativou a komunikací se mzdovou účetní: „ *Jsem takový komunikační článek mezi mzdovou účetní a lidmi v našem oddělení, což každý měsíc určitě nějakou časovou agendu pojme.*“

6.8.4 Kategorie Strategické cíle

Strategické cíle firmy by měly jít ruku v ruce se strategickým řízením lidských zdrojů. Všichni manažeři vnímají, že tato rozhodnutí budou mít zásadní vliv na personální obsazení firem a na možné odchody stávajících zaměstnanců.

Klíčové strategické rozhodnutí, které má **dopady na personální obsazení hotelu** v současné době, uvedla Jana: „ *... byla jsem to já, kdo po vypuknutí covidu a zavření hotelu na pokyn majitelů, musel prostě vydat a sdělit všem, že je propouští, že jo? To prostě pro mě bylo trauma. Bylo to trauma pro ty lidi taky velké.*“ A dodává: „ *v současné době, a za tak nízkého personálního obsazení hotelu těch kolegu manažerů tolik nemám.*“ Renata doplňuje v souvislosti s hotelem: „ *Vidím to i u nás po covidu. Budujeme nový tým a stále to není ono.*“ Další strategické cíle uvedla Renata. Jedním z nich je **otevření nového hotelu**, v blízkosti toho stávajícího. S tím vyvstane další proces budování nového fungujícího týmu lidí. Na otázku, zda bude Jana řídit nový hotel, Renata odpověděla: „ *Zatím akcionáři ještě nerozhodli. Myslím, že by to zvládla.... Pokud to Jana vezme, bude to výzva.*“ Dalším strategickým cílem je **stěhování firmy**, na kterém firma pracuje několik let. Jedná se o první přesun za dobu existence firmy. Renata se zamýšlí: „ *Myslím, že i tato skutečnost se odrazí na personálním obsazení hlavně Firmy XY. Sídlo bude hůř dostupné hromadnou dopravou, a proto si myslím, že některým zaměstnancům nebude lokalita vyhovovat.*“ Posledním zásadním strategickým cílem firmy je **její budoucí směr a vedení**. Jak říká Renata: „ *...stárneme, a v dohledné době bude potřeba Firmu XY a ostatní spřízněné firmy někomu předat...už je to aktuální téma.*“ Stejný pocit má i Štěpán: „ *...musí si majitelé rozmyslet co dál, vzhledem k jejich věku. Jakým směrem se bude firma ubírat, komu ji předají? Jestli si vychovají své nástupce nebo firmy předají svým potomkům.*“

6.8.5 Kategorie Požadavky na personalistu

Kategorie Požadavky na personalistu zahrnuje konkrétní představy jednotlivých respondentů na osobu personalisty, jeho znalosti, dovednosti, formální vzdělání, osobnostní kvality či úvazek personalisty.

Formálního vzdělání se dotkl pouze Štěpán, který preferuje, aby budoucí personalista byl vysokoškolsky vzdělaný. Štěpán tvrdí: „ *Podle mých zkušeností, většina středoškoláků není schopna samostatně pracovat.* “ **O úvazku** personalisty uvažovala Jana, která dává přednost co největšímu, s každodenní přítomností v hotelu. Jana: „ *...bud' ten personalista je nějakou ústrojnou součástí té firmy..., chodil by po tom hotelu, rozuměl by provozu hotelu... kdybych měla takového personalistu, tak mu ráda předám všechnu tu agendu.* “ Naproti tomu Štěpán nevidí plné využití personalisty ve stavební firmě: „ *Já si teda úplně nemyslím, že bych já konkrétně ho dokázal na plný úvazek využít.* “ I přes to Štěpán preferuje **zkušeného personalistu**: „ *...tak někoho, kdo už zkušenosti má, a v nějaké jiné společnosti se zaučil a vyrostl.* “ Štěpán by uvítal následující **odborné znalosti a dovednosti** personalisty: „ *Musí se orientovat v pracovním právu, zákoníku práce, měl by vědět, na jaké úrovni se nyní pohybují mzdy v oboru, v koordinaci se mnou by měl plánovat s předstihem lidi na konkrétní projekty*“ V návaznosti na to doplnil využití personalisty v získávání pracovníků a jejich výběru, v převzetí agendy povinných školení, vedení personální evidence a především v předcházení nebo následném řešení problémů se zaměstnanci. Což Štěpán potvrzuje: „ *Dokážu si představit, že by včas zachytil nějaký problém, který ten člověk má. Protože je to úplně jiná situace mluvit s personalistou z té organizace nebo společnosti, protože ty lidi mají nebo nemají potřebu se otevřít a o problémech mluvit.* “ Jana by pokud by měla personalistu přítomného v hotelu, na něj přenesla veškerou personální agendu, jak již bylo zmíněno výše. Dále by pomohl s organizací školení nad rámec povinných školení a teambuildingových akcí. Byl by fundovanou oporou při vyjednávání s majitelem v otázkách finančních a obhajování personálních potřeb hotelu, případně při propouštění. Jana: „*Pomohl by jako ten, kdo se orientuje v současné mzdové politice, myslím tím, jako ve výši mezd, které jsou běžné v tom období. Já pak tady obhajuji něco, co nemám nikým podloženo. Je to těžké, to jednání někdy.* “ Pokud by měla k dispozici personalistu externího, představuje si Jana: „*... nebyl by obeznámen s funkčností a se všemi procesy uvnitř hotelu, tak bych mu asi dala jenom třeba ty administrativní a nějaký ty dohlížecí funkce.* “ Další požadavky vidí Jana jako samozřejmé. Je to především jazyková vybavenost personalisty, kdy Jana zavtipkuje k potřebám jazykové vybavenosti: „ *No bezesporu. Mám tady zaměstnance, kteří neumí česky, tak abych nemusela personalistovi tlumočit.* “ Dalšími požadavky jsou základní práce s PC, orientace v pracovním právu a zákoníku práce, zaměstnávání cizinců, efektivní komunikativnost, samostatnost, řešení

konfliktů. Renata má jasno, co by svěřila personalistovi za činnosti: „ *Svěřila bych mu nábor pracovníků, komunikaci s nimi, aby vedl přijímací pohovory. Připravoval by pracovní smlouvy. Mohl by organizovat pro zaměstnance školení a byl by komunikačním můstkem mezi zaměstnanci a majiteli.* “ Mimo to by zavedl systematické hodnocení zaměstnanců, které do této chvíle není realizováno. Vedle toho by na něj přenesla evidenci docházky zaměstnanců a zpracování mezd. Z toho vyplývá, jak potvrzuje Renata: „ *orientoval se ve mzdové problematice, pracovním právu a samozřejmě v zákoníku práce.* “ Mezi další dovednosti řadí Renata: „ *Měl by umět s počítačem, ale to už dnes asi nemusím říkat, ne? Pak samozřejmě jazyky, alespoň angličtinu. Měl by mít povědomí o propagaci a marketingu, pracovat a upravovat webové stránky hotelu, měl by znát prostředí hotelu a práci na všech pozicích.* “ Pro finanční oddělení vidí Renata kvalitního personalistu z pohledu jeho schopnosti prověřit znalosti v oblasti daní a účetnictví: „ *a případně i odhadnout, zda uchazeč zapadne do našeho malého kolektivu.* “ K jeho osobnostním kvalitám dodává Renata: „ *Musí to být komunikativní, milý, slušný člověk. Samostatný, který dokáže operativně řešit organizační problémy, problémy hostů i zaměstnanců. Být pravou rukou ředitelky hotelu, ve kterém bude mít oporu.* “ Adéla by využila personalistu při případném náboru nových lidí, ke komunikaci se mzdovou účetní, při adaptaci nového zaměstnance a převážně při řešení problémů, které vznikají napříč firmami i v otázkách osobních problémů, či návrhů inovací, zlepšení, jejich prosazení apod. Sdílený personalista by podle Adély mohl efektivně organizovat rozvoj zaměstnanců napříč společnostmi. Jak uvádí: „ *...musel by tady být někdo, kdo by to zkoordinoval, protože samozřejmě například ředitelka hotelu si vyřeší svůj hotel, protože tam určitě potřebují určité jazykové znalosti, ale mohlo by se rozšířit i do ostatních společností.* “ Personalistu vidí jako diplomata, kterého by využila při vyjednáváních s majitelem o požadavcích podřízených. Adéla říká: „ *A opět by bylo pro mě snazší, kdybych tu měla podporu někoho dalšího, kdo víc vnímá ty zaměstnance.* “ Uvítala by i jasné zavedení organizační struktury a hierarchie napříč společnostmi. V neposlední řadě se dotýká společných mimopracovních aktivit a jejich organizace: „ *... často chceme podniknout spoustu věcí, ale tím, že to třeba nemá vždy kdo zorganizovat, tak zůstane jenom u toho nápadu.... Takhle to většinou přijde tak nějak ze shora, ne vždycky se to nutně u každého potká s úspěchem.* “

6.9 Shrnutí a diskuze výzkumu

Výzkumné šetření ve „Firmě XY“ a jejich spřízněných firmách přineslo odpovědi na jednotlivé výzkumné otázky v plné šíři. Na základě analýzy relevantních dokumentů, provedených polo strukturovaných rozhovorů případové studie a na základě získaných informací lze konstatovat, že všichni respondenti by uvítali realizaci nové pozice personalisty.

1. Výzkumná otázka hledala odpovědi na otázku: Jaké jsou negativní důsledky nepřítomnosti personalisty na efektivitu a fungování malé „Firmy XY“ z pohledu managementu a spřízněných společností?

Je zřejmé, že absence personalisty má u jednotlivých manažerů různé dopady s ohledem na specifické činnosti jejich oborů a zároveň s ohledem na počet jejich podřízených. Ve všech případech se jedná o negativní dopad na **samotnou práci manažera, která je krácena** z důvodu nutných personálních činností. Čas, který tyto personální činnosti zabírají, si uvědomují všichni manažeři. Respondentka Jana, která je manažerkou hotelu s 23 zaměstnanci, by uvítala trvalou přítomnost personalisty v hotelu. Převedla by na něj veškerou personální agendu včetně hodnocení, kterého by se rovněž účastnila. I nadále by vykonávala personální činnosti, které by byly potřebné, jen s tím vědomím, že je ona podporou personalisty. Jako svojí podporu vidí v osobě personalisty, fundovaného jedince, který jí pomůže při vyjednávání s majitelem hotelu

a zároveň majitelem „Firmy XY“ ve finančních a personálních otázkách. Ostatní manažeři, by rovněž hlavně z časových důvodů, přenesly vykonávané personální činnosti, na personalistu. Vzhledem k nízkému počtu podřízených nevidí maximální využití personalisty na plný úvazek. Zároveň si plně uvědomují, že z časových důvodů **některé personální činnosti nevykonávají vůbec**. Můžeme zmínit respondentku Janu, která již nezvládá další rozvoj zaměstnanců nad rámec povinných školení, Je nad její síly sledování stále se měnící legislativy v pracovním právu, nezvládá organizovat mimopracovní akce, které by pomohli k vytváření a udržování pozitivního klimatu v hotelu. Respondentka Renata uvádí za vedení „Firmy XY“ nerealizované systematické hodnocení zaměstnanců, které by vedlo k relevantnímu odměňování. V ekonomickém oddělení respondentka Adéla přiznává absenci dalšího rozvoje zaměstnanců nad rámec povinných školení a složitou organizaci mimopracovních akcí. Respondent Štěpán si neuvědomuje dopady absence personalisty na péči o zaměstnance, ale připouští, že fluktuace zaměstnanců v adaptačním období zkušební doby, může být odrazem nedostatečné péče o ně. Respondent Štěpán by také rád přenesl jím vykonávané personální činnosti na osobu personalisty. Jde především o získávání a výběr nových pracovníků na dělnické pozice pracujících na IČ a zároveň o stále se nedařící doplnění manažerské základny ve stavební firmě.

Dalším zmiňovaným dopadem absence personalisty je dle všech respondentů **neefektivní komunikace** napříč spřízněnými firmami.

„Efektivní je taková komunikace, při které za vzájemného respektování partnerů dochází k účelné výměně informací mezi subjekty, které jsou schopny jejich věcně správného kódování

a dekódování a dokáží si rovněž poskytovat (a akceptovat) odpovídající zpětnou vazbu“ (Bedrnová, Nový et al., 2007, s. 197). Komunikace v pracovním prostředí má své typické charakteristiky. Nejenže jsou zde vnímány odlišnosti mezi jednotlivými individualitami, ale tyto odlišnosti jsou ještě umocněny rozdílnostmi pracovních pozic (sociálních pozic). Podle Bedrnové et al. (2012) je váha efektivní pracovní komunikace především na bedrech manažerů. Ti jsou hlavními nositeli informace a vytváření bezpečného prostředí pro naslouchání a poskytování efektivní zpětné vazby. Jedině ta pomáhá k neustálému zlepšování pracovníka a neútočí na jeho vlastní osobu, nezraňuje. Ne všichni manažeři jsou ale schopni efektivní komunikace, poskytování a přijímání efektivní zpětné vazby.

Ve „Firmě XY“ jsou takové problémy vnímány všemi manažery. Ti připouští nedostatky a domnívají se, že právě osoba personalisty jako mostu mezi nimi a podřízenými, by mohla tuto komunikační neefektivitu zlepšit. S komunikačními nedostatky vyplynula z výzkumu i slabá síla některých manažerů při **vyjednávání**, zejména s majitelem firem.

Bedrnová et al. (2012) popsala proces vyjednávání do třech fází:

- Příprava jednání
- Vlastní jednání
- Zhodnocení jednání a následné aktivity

A právě v přípravné fázi i ve fázi vlastního vyjednávání může být, podle Jany, Adély i Renaty, prostor pro personalistu, jako jejich podporu.

Z výzkumu dále vyplynula skutečnost, že problémy s komunikací mohou vycházet i z nejasně nastavené organizační struktury zahrnující všechny spřízněné společnosti. Nejsou zde jasně popsané vzájemné vztahy nadřízenosti a podřízenosti, odpovědnosti a pravomoci. Přímou souvislost organizační kultury a fungující komunikace dokládá studie Šachové, Brabcové (2013), publikovaná v časopisu Kontakt, jejímž tématem bylo vyhodnocení organizační kultury nemocnice v dimenzi komunikace a vztahu k práci. Z ní je zřejmé, že správně nastavené komunikační toky, efektivní komunikace a řešení problémů mají zásadní vliv na pracovní vztahy a vztah k práci jako takové.

S tím souvisí i poslední zmiňovaný dopad absence personalisty na chod firem. Jde o **řešení problémů a konfliktů**. V tomto bodě manažeři vidí prostor ke zlepšení. Mnohé konflikty vidí jako zbytečné a opět jako důsledek nedostatečné komunikace, kdy nedostávají potřebné informace vůbec, včas nebo je dostávají včas, ale ne v potřebné kvalitě.

Podle Mikulášťika (2015) jsou konflikty součástí každodenního života, a to jak osobního tak profesního. Jak říká „*konflikt není škodlivý mechanismus, pokud oba účastníci dodržují určitá pravidla*“ (Mikulášťik, 2015, s. 79). Ne všechny konflikty musí mít řešení. Ale pokud jsou konflikty vedeny v duchu fair play, mohou člověka poučit, umožní mu vnímat sebe sama i ostatní, zocelují ho. Kultivovaná forma řešení problému má větší šanci na vzájemný kompromis nebo dokonce shodu zúčastněných. Získání takových dovedností je pro někoho lehčí, pro někoho velice obtížné. I to se dá pomocí tréninku zlepšit. Řešení konfliktů vnímá Mikulášťik (2015) v několika způsobech. Mezi nimi vedle dohody, arbitráže, soudního jednání nebo dokonce boje, nabízí využití pomoci mediátora. A s tímto způsobem souzní i manažeři „Firmy XY“ a ostatních spřízněných firem, kteří by uvítali mediátora v podobě personalisty, při předcházení možných konfliktů a případně jejich řešení.

2. Výzkumná otázka hledá odpovědi na otázku: Jaký profil personalisty je preferován vedoucími pracovníky „Firmy XY“ a jejich spřízněnými podniky, s ohledem na specifika a požadavky jejich oborů?

Specifika oborů jednotlivých spřízněných firem má přímé dopady na požadavky osoby personalisty a jeho náplň práce, případně jeho osobnostní kvality, znalosti, dovednosti, kompetence. Z výzkumu vyplynula hlavní a podstatná skutečnost, že tím nejdůležitějším specifikem je velikost jednotlivých firem. Jedná se o malé kolektivy. Všichni manažeři tuto skutečnost zdůraznili, vnímají ji a uvědomují si, že je velice obtížné najít pracovníky, kteří by do tak malého kolektivu zapadli. Ať už se jedná o osobu personalisty nebo jeho práci, při hledání nových pracovníků do jednotlivých firem. Dalším zmiňovaným faktorem je zastupitelnost ve firmách. Ne každý pracovník je toho schopen, ne každý pracovník je ochoten to akceptovat.

Mezi klíčová specifika hotelu patří zaměstnávání cizinců, z toho vyplývající potřeba znalosti cizích jazyků, alespoň anglického jazyka a znalost legislativy při zaměstnávání cizinců z třetích zemí. Velký počet zaměstnanců má dohody o provedení práce. To vyplývá z charakteru práce v hotelu, jak z její sezónnosti, tak např. u recepčních z nočního provozu. Práce v hotelu klade na pracovníky nároky vyplývající z charakteru poskytovaných ubytovacích služeb. Na prvním místě je host a jeho potřeby. Opět ne každý pracovník je schopen a má předpoklady k operativnímu řešení problémů ve prospěch hosta s klidem a s úsměvem. Opět se zde promítá již zmiňovaná všudypřítomná schopnost a ochota zastoupit kolegu v naléhavých případech. A v neposlední řadě je to práce v noci a z toho vyplývající povinnost pravidelných lékařských prohlídek u závodního lékaře.

Stavební firma spolupracuje s pracovníky na dělnických pozicích většinou formou fakturace, na IČ. Tato forma spolupráce je pro ni výhodná. I přesto je potřeba stále hledat nové lidi. Tito pracovníci jsou zejména cizinci. Kmenoví pracovníci na manažerských pozicích mají pracovní smlouvy. Specifikum stavební činnosti je zejména v její sezónnosti a v časově omezených stavebních projektech. Ze stavební činnosti vyplývají i povinná školení např. práce ve výškách, revize nářadí, školení řidičů, základní ochranné pomůcky. A opět se i u této firmy setkáváme se specifikem zastupitelnosti v podobě široké škály pracovních činností, které by měli být pracovníci schopni a ochotni dělat (od výkopových prací až po šroubování kohoutků v koupelně). Specifikem v ekonomickém oddělení lze nazvat potřebu orientovat se v oborech hotelu a stavební firmy. Znáť souvislosti, které mohou mít dopady do účetnictví a na daně.

Z výzkumu dále vyplynuly konkrétní požadavky na znalosti, dovednosti a kompetence personalisty, které jsou součástí Přílohy č. 3.

3. Výzkumná otázka hledá odpovědi na otázku: Jaký vliv má organizační kultura „Firmy XY“ a jejich partnerů na definování role a očekávání vůči personalistovi?

Organizační kultura všech firem zapojených do výzkumného šetření je ovlivněna postavou jediné osoby. Je jí jeden ze čtyř majitelů, který je stále aktivně zapojen do chodu firem. Na něm jsou všechna rozhodnutí na všech úrovních, vyjma těch strategických, na kterých se podílí společně s ostatními třemi majiteli firem. To, že je většina rozhodnutí v rukou jedné osoby vnímají všichni manažeři. Někteří mají problém s tím, že se majitel vyskytuje ve firmě pouze jeden den v týdnu, na pravidelných středečních poradách. Ne vždy je prostor pro řešení všeho, co by bylo potřeba. Vzhledem k jeho časové vytíženosti, není nikdo, kdo by se systematicky věnoval potřebám zaměstnanců. Dle dotazovaných manažerů není ve „Firmě XY“ nikdo, kdo by koordinoval potřeby jednotlivých firem, komunikoval a předcházel možným problémům, konfliktům, případně řešil s nadhledem a odstupem již vzniklé problémy, konflikty. Opět zde zaznělo v souvislosti s majitelem firmy, že není jasně nastavená organizační struktura zahrnující všechny spřízněné firmy a chybí nastavení kdo je komu za co odpovědný nebo není odpovědný. Tato nejistota a nejednoznačnost vede podle manažerů ke zbytečným problémům a konfliktům. Dalším fenoménem, který má vliv na roli a očekávání vůči personalistovi, jsou minulé i současné strategické cíle firem. Jedním strategickým rozhodnutím, které má dopady do současné doby, je propuštění všech zaměstnanců hotelu a jeho uzavření za covidové pandemie. Do současné doby se nedaří hotelu zformovat tak kvalitní, přátelský a pohodový kolektiv, který měl před pandemií. Dalším strategickým cílem je otevření nového hotelu, které bude klást další nároky na personalistu, jak v případném přijetí nového ředitele a jeho managementu, tak i dalších

spolupracovníků do týmu. „Firma XY“ je také před prvním stěhováním sídla firmy za její existence. Do nového sídla se přesune i zázemí stavební firmy, budou zde probíhat pravidelné středeční porady. Vzhledem k menší dostupnosti místa MHD se manažerka „Firmy XY“ domnívá, že může dojít k odchodům některých stávajících zaměstnanců. Posledním zmiňovaným strategickým cílem „Firmy XY“ je blízké předání řízení firmy z rukou majitelů do rukou jiných, z důvodu jejich věku. Jak vnímají někteří manažeři, je to zatím velká neznámá, která bude mít velké dopady na všechny zaměstnance. Proto osoba personalisty, která zná terén všech spřízněných firem, vzájemné vztahy, která by pomohla nastavit efektivní a jasnou, fungující organizační strukturu firem, by byla velkým přínosem pro kontinuitu fungování všech stávajících procesů v jednotlivých firmách i jako podpora pro všechny manažery a zaměstnance v době nejistoty a procesu změny.

Závěr

Cílem diplomové práce bylo identifikovat a analyzovat potřeby v oblasti řízení lidských zdrojů uvnitř malé společnosti, označované jako „Firma XY“. Dalším cílem bylo vytvoření a definice specifických požadavků na pozici personalisty, která by byla nově zavedena v rámci této firmy.

První část diplomové práce vznikla na základě prostudování odborné literatury. Teoretická část dává do souvislostí základní pojmy týkající se řízení lidských zdrojů, historický vývoj pojetí organizace od 19. století po současnost a modely řízení lidských zdrojů. Definiuje organizační kulturu, její prvky a rysy zdravé firemní kultury. Zdůrazňuje vliv organizační kultury na zaměstnance, na jejich loajalitu a ochotu sdílet znalosti, aktivně se podílet na inovacích, systematicky se vzdělávat a nové poznatky efektivně využívat. V neposlední řadě ovlivňuje jejich zapojení se při dosahování vytyčených strategických cílů organizace. Diplomová práce sumarizuje celou šíři personálních činností od vytváření a analýzy pracovních míst, personálního plánování, získávání a výběr pracovníků, přes přijímání a adaptaci pracovníků, řízení pracovního výkonu a hodnocení pracovníků, rozmísťování, propouštění a penzionování pracovníků až po odměňování pracovníků, pracovní vztahy a péče o pracovníky. Vzhledem k tématu a cíli diplomové práce formuluje teoretická část specifika personální práce v malých a středních firmách. Objasňuje pojmy role, kompetence, kvalifikace a konkretizuje požadavky na kvalifikaci a kompetence personalisty.

Výzkum diplomové práce byl realizován v malé „Firmě XY“ a v jejích spřízněných firmách. Byl zvolen kvalitativní přístup případové studie. Pomocí analýzy poskytnutých dokumentů a polo strukturovaných rozhovorů, byly zjištěny potřebné informace. Nahrané rozhovory byly přepsány pomocí Office365 do Wordu a pomocí techniky otevřeného kódování byly jednotlivé kódy seskupeny do požadovaných kategorií s ohledem na výzkumné otázky a cíl diplomové práce. Z výzkumu ve „Firmě XY“ vyplynula potřeba vytvoření pracovního místa personalisty. Z šetření také vyplynula potřeba přítomnosti personalisty v hotelu, který by byl dle potřeb ostatních spřízněných firem sdílen. Všichni manažeři zapojení do výzkumu tuto potřebu vnímají. Důvodů je několik. Jedním z nich je časové vytížení manažerů personálními činnostmi. Dalším zmiňovaným důvodem je snaha manažerů o zavedení personálních činností, které v současné době realizovány nejsou a z jejich pohledu by realizovány být měly, jako např. systematické hodnocení zaměstnanců. Manažeři vidí v postavě personalisty někoho, kdo jim pomůže s komunikací napříč jednotlivými firmami. Pomůže předcházet možným problémům a konfliktům, a pokud nastanou, bude mít pozici mediátora, který nastalou situaci pomůže řešit, aniž by to narušilo vzájemné vztahy mezi všemi zúčastněnými. Právě kvalitní a přátelské vztahy

v tak malých kolektivech jsou pro manažery klíčové. Pozici personalisty vidí i s ohledem na budoucnost firmy, jako velice důležitou. „Firmu XY“ čeká otevření nového hotelu, stěhování sídla „Firmy XY“ a předávání řízení „Firmy XY“ z rukou majitelů do rukou jiných. To vše bude klást na personalistu velké nároky. Pokud by se podařilo najít personalistu, který by odpovídal požadavkům jednotlivých manažerů, viz Příloha č. 3, který by zapadl do kolektivu „Firmy XY“ a jejích spřízněných firem, který by znal prostředí všech spřízněných firem, jejich procesy, specifika, vzájemné vztahy, pomohl by nastavit efektivní, jasnou a fungující organizační strukturu firem, byl by velkým přínosem pro kontinuitu fungování všech stávajících procesů jednotlivých firem i jako podpora pro všechny manažery a zaměstnance v době nejistoty a procesu změny.

Výsledky této práce podtrhávají jednotlivá témata studovaného oboru Andragogika a management vzdělávání. Dotýkají se samotné personální práce, managementu vzdělávání, rozvoje a vzdělávání dospělých v soukromém sektoru. Rezonují potřebu celoživotního vzdělávání s ohledem na dynamický vývoj celé společnosti a zajištění konkurenceschopnosti malé firmy.

Seznam odborné literatury

ARMSTRONG, M., 2007. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1407-3.

ARMSTRONG, M. A S. TAYLOR. 2015. *Řízení lidských zdrojů. Moderní pojetí a postupy*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5258-7.

BARTOŇKOVÁ, H. 2010. *Firemní vzdělávání. Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2914-5.

BEDRNOVÁ, E. a I. NOVÝ et al., 2007. *Manažerská psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-169-0.

BEDRNOVÁ, E. et al., 2012. *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-239-0.

Evropský rámec kvalifikací pro celoživotní učení [online]. © 2013 – 2023 MŠMT [vid. 2023-11-13]. Dostupné z: <https://www.msmt.cz/mezinarodni-vztahy/evropsky-ramec-kvalifikaci-pro-celozivotni-uceni>

HENDL, J. 2005. *Kvalitativní výzkum. Základní metody a aplikace*. Praha: Portál. ISBN 80-7367-040-2.

HENDL, J. 2016. *Kvalitativní výzkum. Základní metody a aplikace*. Praha: Portál. ISBN 978-80-262-0982-9.

HORVÁTHOVÁ, P., J. BLÁHA a A.ČOPÍKOVÁ, 2016. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-430-1.

KOCIÁNOVÁ, R., 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOCIÁNOVÁ, R., 2012. *Personální řízení. Východiska a vývoj, 2. přepracované a rozšířené vydání*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3269-5.

KOUBEK, J., 2007. *Personální práce v malých a středních firmách, 3., aktualizované a rozšířené vydání*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2202-3.

KOUBEK, J., 2015. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-288-8.

LAWSON, K., 2006. *New employee orientation training*. Great Britain: Elsevier. ISBN-13: 978-0-7506-6364-9. [online] [vid. 2024-03-24]. Dostupné z:

<http://dspace.vnbrims.org:13000/xmlui/bitstream/handle/123456789/4290/New%20Emplo yee%20Orientation%20Training.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

LHOTKOVÁ, I., V. TROJAN a J. KITZBERGER, 2012. *Kompetence řídicích pracovníků ve školství*. Praha: Wolters Kluwer ČR. ISBN 978-80-7357-899-2.

LINHART, J. a A. VODÁKOVÁ et al. 1996. *Velký sociologický slovník*. Praha: Karolinum. ISBN 80-7184-164-1.

LUKÁŠOVÁ, R. a I. NOVÝ et al. 2004. *Organizační kultura. Od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Praha: Grada. ISBN 80-247-0648-2.

MIKULÁŠTÍK, M., 2015. *Manažerská psychologie*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4221-2.

Národní soustava kvalifikací [online]. © NPI a TREXIMA, spol. s r.o. 2006-2014 [vid. 2023-11-13]. Dostupné z: <https://www.narodnikvalifikace.cz/vyber-kvalifikace/profesni-kvalifikace>

Národní soustava kvalifikací [online]. © 2006-2014 [vid. 2023-10-21] Dostupné z: <https://www.narodnikvalifikace.cz/kvalifikace-478-Personalistapersonalistka/revize-2256>

Národní soustava povolání [online]. © 2017 Ministerstvo práce a sociálních věcí [vid. 2023-11-13]. Dostupné z: <https://www.nsp.cz/jednotka-prace/personalista-specialista>

PRŮCHA, J. 2014. *Andragogický výzkum*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5232-7.

PRŮCHA, J. a J. VETEŠKA. 2012. *Andragogický slovník*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3960-1.

STÝBLO, J., 2003. *Personální řízení v malých a středních podnicích*. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-097-X.

SVAŘÍČEK, R a K. ŠEĐOVÁ a kol. 2010. *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. Praha: Portál. ISBN 978-80-262-0273-8.

SVOBODOVÁ, Z., 2020. *Základy metodologie výzkumu-kvalitativní přístupy*. Praha: Univerzita Karlova. ISBN 978-80-7603-256-9. [online]. [vid. 2024-02-17]. Dostupné z: <https://cuni.futurebooks.cz/book/zaklady-metodologie-vyzkumu-kvalitativni-pristupy/?/impressum/>

SZCZEPAŃSKA-WOSZCZYNA, K., 2021. *Management theory, innovation, and organisation: a model of managerial competencies*. New York: Routledge, Taylor & Francis Group. ISBN 978-0-367-48552-8.

- ŠACHOVÁ, Z. a I. BRABCOVÁ, 2013. Vyhodnocení organizační kultury nemocnice v dimenzi komunikace a vztahu k práci. *Kontakt: journal of nursing and social sciences related to health and illness.*. 2013-03-15, XV/1:38-45. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích. ISSN: 1804-7122.
- ŠIKÝŘ, M., 2014. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5212-9.
- TURECKIOVÁ, M., 2009a. *Organizační chování. Teoretická východiska a trendy personálního managementu*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha. ISBN 978-80-86723-66-2.
- TURECKIOVÁ, M. 2009b. *Rozvoj a řízení lidských zdrojů*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha. ISBN 978-80-86723-80-8.
- URBANCOVÁ, H. a P. VRABCOVÁ, 2023. *Strategický management lidských zdrojů, moderní trendy*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-3675-9.
- VEBER, J. a kol.. 2009. *Management. Základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita. 2. aktualizované vydání*. Management Press. ISBN 978-80-7261-200-0.
- VEBER, J., J. SRPOVÁ a kol., 2012. *Podnikání malé a střední firmy, 3., aktualizované a doplněné vydání*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-8311-6.
- VETEŠKA, J., 2016. *Přehled andragogiky. Úvod do studia vzdělávání a učení se dospělých*. Praha: Portál. ISBN 978/80-262-1026-9.
- VETEŠKA, J. a M. TURECKIOVÁ, 2008. *Vzdělávání a rozvoj podle kompetencí. Kompetence v andragogice, pedagogice a řízení*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského. ISBN 978-80-86723-54-9.
- VETEŠKA, J. a M. TURECKIOVÁ, 2020a. *Kompetence ve vzdělávání a strategie profesního rozvoje*. Praha: Česká andragogická společnost. ISBN 978-80-907809-1-0.
- VETEŠKA, J. a M. TURECKIOVÁ, 2020b. *Kompetence ve vzdělávání a profesním rozvoji*. Praha: Česká andragogická společnost. ISBN 978-80-907809-5-8.
- VODÁČEK, L. a O. VODÁČKOVÁ. 2013. *Moderní management v teorii a praxi. 3. rozšířené vydání*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-232-1

Seznam příloh

Příloha 1 – Vzor informovaného souhlasu s účastí ve výzkumu a se zpracováním osobních údajů

Příloha 2 – Otázky polo strukturovaného rozhovoru

Příloha 3 – Návrh profilu personalisty „Firmy XY“

Příloha 1 - Vzor informovaného souhlasu s účastí ve výzkumu a se zpracováním osobních údajů

Informovaný souhlas s účastí ve výzkumu a se zpracováním osobních údajů

Informace o výzkumu:

Cílem výzkumu je identifikovat a analyzovat potřeby v oblasti personalistiky uvnitř malé společnosti, označované jako „Firma XY“. Dalším cílem je vytvoření a definice specifických požadavků na pozici personalisty, která by byla nově zavedena v rámci této firmy. Výzkum bude realizován prostřednictvím polo strukturovaného rozhovoru, který bude nahráván.

Informace o účastníkovi výzkumu:

jméno a příjmení:

telefon:

e-mail:

Prohlášení

Já níže podepsaný/-á potvrzuji, že

a) jsem se seznámil/-a s informacemi o cílech a průběhu výše popsání výzkumu (dále též jen „výzkum“);

b) dobrovolně souhlasím s účastí své osoby v tomto výzkumu;

c) rozumím tomu, že se mohu kdykoli rozhodnout ve své účasti na výzkumu nepokračovat;

d) jsem srozuměn s tím, že jakékoliv užití a zveřejnění dat a výstupů vzešlých z výzkumu nezakládá můj nárok na jakoukoliv odměnu či náhradu tzn., že veškerá oprávnění k užití a zveřejnění dat a výstupů vzešlých z výzkumu poskytnu bezúplatně.

Zároveň prohlašuji, že

a) souhlasím se zveřejněním anonymizovaných dat a výstupů vzešlých z výzkumu a s jejich dalším využitím;

b) souhlasím se zpracováním a uchováním osobních a citlivých údajů v rozsahu v tomto informovaném souhlasu uvedených ze strany Univerzity Karlovy, Pedagogické fakulty, IČ: 00216208, se sídlem: Magdalény Rettigové 4, 116 39 Praha 1, a to pro účely zpracování dat vzešlých z výzkumu, pro účely případného kontaktování z důvodu zpracování dat vzešlých z výzkumu a pro účely evidence a archivace; a s tím, že tyto osobní údaje mohou být poskytnuty subjektům oprávněným k výkonu kontroly projektu, v jehož rámci výzkum realizován;

c) Osobní údaje účastníka výzkumu budou v rámci výzkumného projektu zpracovány v souladu s nařízením Evropského parlamentu a Rady EU 2016/679 ze dne 27. dubna 2016 o ochraně fyzických osob v souvislosti se zpracováním osobních údajů a o volném pohybu těchto údajů a o zrušení směrnice 95/46/ES (dále jen „nařízení“).

Prohlašuji, že beru na vědomí informace obsažené v tomto informovaném souhlasu a souhlasím se zpracováním osobních a citlivých údajů účastníka výzkumu v rozsahu a způsobem a za účelem specifikovaným v tomto informovaném souhlasu.

Tento informovaný souhlas je vyhotoven ve dvou stejnopisech, každý s platností originálu, z nichž jeden obdrží účastník výzkumu a druhý řešitel projektu.

Výše uvedená svolení a souhlasy poskytují dobrovolně na dobu neurčitou až do odvolání a zavazují se je neodvolat bez závažného důvodu spočívajícího v podstatné změně okolností.

Vše výše uvedené se řídí zákony České republiky, s výjimkou tzv. kolizních norem, a bude v souladu s nimi vykládáno, přičemž případné spory budou řešeny příslušnými soudy v České republice.

Jméno, příjmení a podpis účastníka výzkumu:

V Praze dne:

Jméno, příjmení a podpis řešitele projektu:

V Praze dne:

Příloha 2 - Otázky polo strukturovaného rozhovoru

- 1) Jaké úkoly související s personálními činnostmi, které v současnosti vykonáváte, byste svěřil/a personalistovi? Z jakého důvodu?
- 2) Jaké úkoly byste si ponechal/a? Z jakého důvodu?
- 3) Jsou nějaké personální činnosti, které v současné chvíli nejsou realizovány, a rád/a byste je zavedl/a do pracovní náplně personalisty? Jaké a proč?
- 4) Jaké dopady má nepřítomnost personalisty na schopnost firmy zachovávat a rozvíjet HR strategie?
- 5) Jakým způsobem absence personalisty ovlivňuje vztahy mezi zaměstnanci a managementem?

- 6) Jaká jsou specifika vašeho oboru podnikání související s požadavky na odborné dovednosti a znalosti personalisty?
- 7) Je pro Vás nějaká odborná dovednost nebo znalost personalisty klíčová?
- 8) Bez jakých měkkých kompetencí (např. efektivní komunikace, samostatnost, řešení problémů, plánování a organizování práce, aktivní přístup) se podle Vás personalista neobejde?
- 9) Existují nějaké specifické oblasti HR, jako je nábor, rozvoj talentů nebo řízení výkonu, kde byste preferovali, aby měl personalista hlubší znalosti nebo specializaci?
- 10) Jaké jsou vaše očekávání od personalisty v oblasti strategického plánování lidských zdrojů a jak by měl přispět k celkové strategii firmy?
- 11) Klade podle Vás firemní kultura Vaší společnosti speciální požadavky na znalosti a dovednosti personalisty?
- 12) Existují rozdíly mezi firemní kulturou Firmy XY a firemní kulturou Vaší společnosti, které by mohly být bariérou pro práci personalisty?
- 13) Jak je nastaven systém komunikace uvnitř Vaší společnosti a mezi Vaší společností a Firmou XY? Jakou úlohu by v oblasti komunikace měl personalista?
- 14) Jaké výzvy nebo překážky představuje vaše organizační kultura pro personalistu a jak by se s nimi měl/a vypořádat?

Příloha 3 – Návrh profilu personalisty „Firmy XY“

Návrh profilu personalisty „Firmy XY“ je koncipován dle Národní soustavy povolání spravované Ministerstvem práce a sociálních věcí ČR.

Odborné dovednosti

- Systematické vedení personální evidence
- Zajišťování povinných školení, efektivní rozvoj zaměstnanců napříč společnostmi
- Systematické hodnocení a odměňování zaměstnanců
- Personální politika

Odborné znalosti

- Znalost trhu práce a vývojové trendy
- Podmínky zaměstnávání cizinců (i z třetích zemí)
- Znalost pracovního práva, zákoníku práce
- Zpracování mezd, mzdová politika
- Stanovení požadavků na jednotlivé pracovní pozice, výběr pracovníků, organizace výběrového řízení
- Vyjednávání s majiteli
- Znalost dalšího vzdělávání v jednotlivých oborech firem
- Plánování lidských zdrojů firem

Obecné dovednosti

- Znalost českého jazyka slovem i písmem
- Znalost anglického jazyka a dalších jazyků
- Práce s PC
- Aktivní řidič, držitel řidičského průkazu skupiny B

Digitální kompetence

- Úprava webových stránek
- Efektivní využívání digitálních technologií
- Realizace změn ve využívání digitálních technologií napříč firmami

Měkké kompetence

- Efektivní komunikace
- Asertivní jednání při vyjednávání

- Diplomat
- Samostatnost
- Operativní řešení konfliktů
- Mezigenerační a mezikulturní spolupráce
- Seberozvoj